

**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ**

74224

**KOORDİNASYON YÖNTEMLERİNİN YÖNETSEL
BAŞARIYA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Selim YILDIRIM**

T. 74224

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**Anabilim Dalı: İşletme Yönetim Organizasyon
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL**

**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ**

**KOORDİNASYON YÖNTEMLERİNİN YÖNETSEL
BAŞARIYA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Selim YILDIRIM

Tezin kabul edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 21 EYLÜL 1998/13

Prof Dr. Gültekin RODOPLU

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Yrd. Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL

[Handwritten signatures of Prof. Dr. Gültekin RODOPLU, Prof. Dr. Ali AKDEMİR, and Yrd. Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL]

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO:

1. BÖLÜM : GİRİŞ	2
1.1. KOORDİNASYON FAALİYETLERİ TANIM VE TARİHSEL GELİŞİMİ	2
1.1.1. KOORDİNASYONA İLİŞKİN TANIMLAR	2
1.1.2. TARİHSEL GELİŞİM	6
1.1.2.1. TARIM TOPLUMU	6
1.1.2.2. SANAYİ DEVRİMİ VE SANAYİ TOPLUMU	6
1.1.2.3. BİLİMSEL YÖNETİM DÖNEMİ	8
1.1.2.3.1. Klasik Yönetim düşüncesi	9
1.1.2.3.2. Bilimsel Yönetim ve Taylor	9
1.1.2.3.3. Yönetim Teorisi ve Fayol	11
1.1.2.3.4. Bürokrasi Modeli	12
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	13
1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	14
1.4. ARAŞTIRMANIN YARARLARI	14
1.5. ARAŞTIRMANIN YARGILANMASI	14
2. BÖLÜM : ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	16
2.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI	16
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖN ÇALIŞMASI	16
2.2.1. KOORDİNASYONUN SAĞLANMASI VE KOORDİNASYON İŞLEVLERİNİN ÖRGÜTLENMESİ	16
2.2.1.1. ÖRGÜTLERDE KOORDİNASYON SAĞLAMA DÜZEYLERİ	16
2.2.1.2. KOORDİNASYON İLKELERİ	19
2.2.1.2.1. Doğrudan İlişki Sağlama	19
2.2.1.2.2. Koordinasyon Çalışmalarına Yönetim Süreciyle başlama	19
2.2.1.2.3. Etkenleri Gözönüne Alma	19
2.2.1.2.4. Koordinasyonun Sürekliliğini Sağlama	20
2.2.1.3. KOORDİNASYON ÇEŞİTLERİ	21
2.2.1.3.1. Dış Koordinasyon	21
2.2.1.3.2. İç Koordinasyon	21
2.2.1.3.3. Dikey Koordinasyon	23
2.2.1.2.4. Yatay Koordinasyon	28
2.2.1.3.5. Çapraz Koordinasyon.	30
2.2.1.3.6. Merkezi Koordinasyon.	30
2.2.1.3.7. Yapı ve Görevle İlgili Koordinasyon.	30

2.2.1.4. KOORDİNASYONUN SAĞLANMASINDA ARAÇ VE MASRAFLAR. _____	31
2.2.1.5. KOORDİNASYON SAĞLAMA VE ETKENLERİ _____	33
2.2.2. KOORDİNASYONUN SAĞLANMASINDA İLETİŞİM (HABERLEŞME) _____	34
2.2.2.1. KOORDİNASYONUN SAĞLANMASINDA İLETİŞİMİN GÖREVİ VE ÖNEMİ. _____	34
2.2.2.2. İLETİŞİM SÜRECİ _____	37
2.2.2.2.1. Gönderici _____	37
2.2.2.2.2. Algılama ve Değerleme _____	38
2.2.2.2.3. Mesaj _____	38
2.2.2.2.4. Kanal _____	38
2.2.2.2.5. Alıcı _____	38
2.2.2.2.6. Geri Besleme _____	38
2.2.2.2.7. Gürültü _____	39
2.2.2.3. İLETİŞİM KANALLARI _____	39
2.2.2.4. KİŞİLER ARASI İLİŞKİLER VE İLETİŞİM AĞLARI (ŞEBEKELERİ) _____	39
2.2.2.5. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM BİÇİMLERİ _____	40
2.2.2.5.1. Biçimsel (Resmi, Formal) İletişim Sistemi _____	41
2.2.2.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim _____	44
2.2.2.6. İLETİŞİMİ ETKİLEYEN ETMENLER. _____	45
2.2.2.6.1. Teknik Engeller _____	45
2.2.2.6.2. Dil Güçlükleri _____	45
2.2.2.6.3. Psikolojik Güçlükler _____	45
2.2.2.7. İLETİŞİMİ GERÇEKLEŞTİRME YÖNTEMLERİ _____	46
2.2.2.8. YÖNETİM BİLGİ İŞLEM SİSTEMİ. _____	47
2.2.2.9. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM SİSTEMİNDEN BEKLENENLER. _____	47
2.2.3. KOORDİNASYONUN YÖNETİM İŞLEVLERİYLE İLİŞKİSİ _____	49
2.2.3.1. KOORDİNASYON VE PLANLAMA _____	50
2.2.3.2. KOORDİNASYON VE ÖRGÜTLENME _____	50
2.2.3.3. KOORDİNASYON VE YÖNELTME _____	52
2.2.3.4. KOORDİNASYON VE KONTROL _____	55
2.2.3.5. KOORDİNASYON VE ÖNDERLİK _____	57
2.2.3.6. KOORDİNASYON VE YARATICILIK _____	58
2.2.4. KOORDİNASYON SAĞLAMADA SORUNLAR _____	60
2.2.4.1. İŞLETME FAALİYETLERİNDE UYUMSUZLUK _____	60

2.2.4.1.1. İşletmede Sürdürülen Faaliyetler	60
2.2.4.1.2. Faaliyetleri Yürüten Organlar Arasındaki Uyumsuzluk	60
2.2.4.1.3. Uyumsuzluğun Başlıca Nedenleri	60
2.2.4.2. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA	63
2.2.4.2.1. Çatışma Düzey ve Kaynakları	64
2.2.4.2.2. Çatışmanın Nedenleri	65
2.2.4.2.3. Örgütlerde Düşünceler Arası Farklılıklar	68
2.2.5. KOORDİNASYON YÖNTEMLERİ	68
2.2.5.1. YALIN BİR ÖRGÜT	69
2.2.5.1.1. Koordinasyona Yardımcı Olacak Bir Örgütlenme	69
2.2.5.1.2. Belirli Örgüt ve Yöntemlere Sahip Olma	70
2.2.5.2. UYUMLU PROGRAM VE POLİTİKALAR	70
2.2.5.2.1. Planlar Arasındaki Tutarlılık	70
2.2.5.2.2. Planları Zaman Yönünden Ayarlama	71
2.2.5.3. İYİ DÜZENLENMİŞ İLETİŞİM YÖNTEMLERİ	71
2.2.5.4. GÖNÜLLÜ KOORDİNASYONA YARDIMCI OLMA YOLLARI	72
2.2.5.4.1. Örgüt Yöneticilerinin Gönüllü Koordinasyona Yardımcı Olmaları.	72
2.2.5.4.2. Genellikle Benimsenen Alışkanlıklar, Yetenek ve Terminoloji Geliştirilmesi.	73
2.2.5.4.3. Doğal Temasların Özendirilmesi.	73
2.2.5.4.4. Gereken yerlerde irtibat elemanları bulundurulması.	74
2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	80
2.4. BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ	80
3. BÖLÜM : UYGULAMA	82
3.1. GÖLCÜK TERSANESİNİN TANITIMI	82
3.1.1. GÖREVİ	82
3.1.2. ÖRGÜT YAPISI VE KOORDİNASYON	83
3.1.3. PLANLAMA VE KOORDİNASYON	87
3.1.4. FABRİKA PLANLAMASI	88
3.1.5. FAALİYETLER	89
3.1.5.1. KISALTMALAR	92
3.1.5.2. OVERHOL İŞ AKIŞ FAALİYETLERİ	92
3.1.5.3. YURTDIŞI FİRMALARLA ORTAK GEMİ İNŞAA FAALİYETLERİ	94

3.1.5.4. YURT İÇİ PROJE VE KAYNAKLARLA GEMİ İNŞAFAALİYETLERİ	96
3.1.5.5. ARIZA İŞ AKIŞ FAALİYETLERİ	97
3.1.5.6. İLETİŞİM ARAÇLARI	99
3.1.5.6.1. İş Emri (İ/E)	99
3.1.5.6.2. Durum Raporu (D/R)	102
3.1.5.6.3. Gecikme Raporu (G/R)	103
3.1.5.6.4. Ek İşçilik İsteği (M/K)	104
3.1.5.6.5. İşçi Dağıtım Çizelgesi	105
3.1.5.6.6. Yöntem ve Talimatlar	106
3.1.5.6.7. Ofis Memorandumu	106
3.1.5.6.8. Toplantılar	106
3.2. KOORDİNASYON YÖNTEMLERİNİN YÖNETSEL BAŞARIYA ETKİSİ	108
3.2.1. ÖRGÜTTEKİ KOORDİNASYON YÖNTEMLERİNİN ETKİSİ	108
3.2.2. PLANLAMADA KOORDİNASYON YÖNTEMLERİNİN ETKİSİ	109
3.2.3. TOPLANTILARDA KOORDİNASYON YÖNTEMLERİNİN ETKİSİ	109
3.2.4. YAZIŞMALARDA KOORDİNASYON YÖNTEMLERİNİN ETKİSİ	110
3.2.5. YÖNTEM VE TALİMATLARDAKİ KOORDİNASYON YÖNTEMLERİNİN ETKİSİ	110
3.2.6. EĞİTİMDE KOORDİNASYON YÖNTEMLERİNİN ETKİSİ	110
4. SONUÇ	111
FAYDALANILAN KAYNAKLAR	112



I. BÖLÜM
GİRİŞ

1. GİRİŞ

1.1. KOORDİNASYON FAALİYETLERİ TANIM VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1.1.1. KOORDİNASYONA İLİŞKİN TANIMLAR

Koordinasyon faaliyetleri sanayi devriminin gerçekleşmesinden sonra, sayıları hızla artan ve gittikçe büyüyen işletmelerin gereksinim duyduğu yönetim sürecinin önemli bir işlevidir.

İnsanlar amaçlarına ulaşmak ve gereksinimlerini karşılama çabası içindedir. Bu çabalar; 1) Kendi çalışması, 2) Başkalarını çalıştırması şeklinde iki gruba ayrılabilir. İnsan sahip olduğu sınırlı ömür, enerji ve maddesel - kaynakları en az kullanarak amaçlarına ulaşmak ister içindedir. "Bu hem duyguya hem de akla dayanan davranış, iktisat ve yönetim bilimlerinde rasyonellik (asgari emek) ilkesi ile alınır [anıılır]"(1). En az kıt kaynak kullanarak amaçlarına ulaşma sürecinde amaçların nicelik ve niteliğinden vazgeçilmemelidir. Eğer amaçların nicelik ve niteliğinde azalma olursa, çaba ve faaliyetler etkinliğini yitirmiş ve rasyonellik ilkesinden uzaklaşmış olur.

En az emek yarasını gerçeklemek için, bireylerin bazı düzen, araç ve yöntemler düşünmesi ve uygulaması gerekip; bu uygulama, kişinin iş görmesi veya iş gördürmesine göre değişmektedir. İş görme durumunda, kendi isteği ile bilgisine uygun bir düzen kurarken, başkalarını çalıştırma durumunda, çalışan bireylerin istekleri, bilgileri bir araya geldiğinden, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması gereken bir ortam oluşmaktadır. Grup halinde çalışma sırasında belli bir amaca doğru takım halinde çaba gösterilmesi gerekliliği nedeniyle, toplumsal - ekonomik ilişkiler ortaya çıkmaktadır.

Belirli bir amaca işbirliği içinde ulaşmada gerekli olan teknik ve toplumsal koordinasyonun sağlanabilmesi için; grup bireylerinden birine / birkaçına diğer grup üyelerini çalıştırma, hareket ve davranışlarını belirleme yetkisi verilmesi gerekmektedir. Böylece yöneten ve yönetilen insan grupları oluşarak, işletmeyi başarıya ulaştıran; "işletmenin amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştire

(1) Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, cilt 1: Genel Esaslar, 6. B., Ankara; Savaş Yayınları, 1992, s. 161.

Henry Mintzberg örgütlerin yaptığı işlerde kullanılan yöntemlerin birbirine benzediğini aşağıdaki gibi açıklarken koordinasyonun önemini de vurgulamaktadır. "Çömlek yapımından, aya insan indirmeye kadar; örgütlenmiş her insan hareketi, temel ve birbirine zıt iki gereksinime neden olur. İş, yapılacak şekilde çeşitli görevlere bölme ve faaliyetin (activitenin) tamamlanmasını sağlayacak şekilde bu görevlerin koordinasyonudur." (3)

Yönetim sürecinin işlevi olan koordinasyon, Henry Mintzberg'in vurguladığı gibi her örgütün, diğer bir deyişle işletmenin yerine getirmek zorunda olduğu bir görevdir.

Webster's Collegiate Dictionary'e göre Koordinasyon: 1) Ortak eylem, hareket veya konuma getirmek. 2) Bölümlerin en verimli sonucu verecek şekilde uyumlu (Harmonik) çalışmalarıdır.

Türkçe işletme yazınında koordinasyon, yazarlar tarafından değişik terimlerle ve şekilde tanımlanmıştır. Kemal Tosun koordinasyonu zamanlama özelliği ile "Uyumlaştırma en geniş anlamıyla aynı zamana tesadüf ettirme (getirme) (Timing,

(2) Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, İşletme Yönetimi, 1. B. , İstanbul Beta Basın Yayın, 1996, s. 161.

(3) Henry Mintzberg, The Structuring of Organization A Synthesis of the Research, Newyork, Prentice Hall, s. 2.

Synchronization, Simultaneite) demektir"(4) şeklinde tanımlıyarak işletmede değişik kişi ve gruplarca yapılan görevlerin birbiri ile zaman olarak uyum içinde olması gerektiğini vurgularken Dinçer ve Fidan işlemlerde ortak amaca ulaştıracak çalışmalar için gerekli olan ortam, zaman, insan gücü ve malzemeyi sağlaması yönünden "koordinasyon; ortak hedefe varmak amacıyla, bir işin daha etkili bir şekilde yapılması için, insanların çabalarını birbiri ardı sıra gelerek, içiçe geçip birbirlerini bütünlemelerini sağlayacak şekilde birleştirerek, gerekli işbirliğini, en uygun ortamı, zamanı, eleman ve malzeme ile gerçekleştiren bir işlemdir"(5) diye tanımlamaktadır. Zeyyat Hatipoğlu ise insan faaliyetlerinin uyumu yönünden "yönetimde koordinasyon bir grup insan faaliyetlerinin ahenkli (uyumlu) bir şekilde birleştirilmesi ve senkronize (zaman bakımından uyum sağlanması) edilmesidir"(6) şeklinde tanımlamaktadır. Halil Can ise Mintzberg'in tanımlamasına benzer şekilde "eşgüdümleme örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyuşum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecidir"(7) olarak tanımlamaktadır.

Diğer yazarlarında yukarıdakilere benzer tanımladıkları işlev; koordinasyon, eşgüdümleme, uyumlaştırma, düzenleştirme, ahenkleştirme olarak adlandırılmıştır. Son olarak koordinasyon; işlerin zamanlaması yapılış sırasındaki uyumu işin etkinliğini ve çalışanların uyum içinde belirlenmiş ortak hedefe ulaşmalarını sağlayan bir işlemdir şeklinde tanımlayabiliriz. Bundan sonra bu işlevden koordinasyon olarak bahsedilecektir.

Koordinasyonda başarılı olabilmek için yönetimin diğer işlevlerinin çok iyi başarılı olması gerekir."Koordinasyon faaliyeti yöneticiliğin her aşamasında karşımıza çıkar. Planlama, örgütleme, kumanda ve kontrol koordinasyona yardım eder."(8)

İşletmede çalışan herkesin işletmedeki genel amacı, görevini, görevinin diğer görevler ile ilişkisini ve bu ilişkiyi düzenleyecek yönetimi bilip öğrenmesi koordinasyonun etkinliğini artırmaktadır.

(4) Tosun, s. 269.

(5) Dinçer ve Fidan, s. 270.

(6) Zeyyat Hatipoğlu, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basın, 1993, s. 203.

(7) Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, 3. b, Ankara: Siyasal Kitapevi, 1994,s.102.

(8) Hatipoğlu, s. 203.

"Yüzyüze yapılan toplantı ve görüşmeler hizmet içi eğitim çalışmaları koordinasyonun gerçekleşmesinde, önemli bir etkidir."(9)

Eğitim ile işin tüm safhasını öğrenen çalışan, yapacağı tüm faaliyetleri çok iyi bildiğinden ayrıca koordinasyon faaliyetlerine gerek kalmayacak şekilde düzgün, zamanında, diğer faaliyetlere uyacak şekilde yapmaktadır. İşi değişik kişilerin yapması durumunda koordinasyonu sağlayacak koordinatörlere gereksinim duyulmaktadır.

Koordinasyon faaliyetlerinde; zaman bakımından uyum, ortak amaca hizmet, ortak çaba, iç içe geçip birbirini bütünleme çalışmaları teker teker koordinasyonu sağlayamaz; koordinasyon bu çalışmaların tümüyle sağlanabilir.

Koordinasyon, işbirliğinden farklıdır. İşbirliği koordinasyon için gerekli olup yeterli koşulu sağlayamaz. İşbirliğinin koordinasyonu sağlaması için, zaman ve yer uyumunu da sağlamalıdır. Örneğin, bir grup insan bir taş yerinden başka bir yere hareket ettirmek istesinler. Yeterli sayıda olsalar, birbiriyle işbirliği yapmada istekli olsalar ve bütün gayretlerini de gösterebilirler; ancak onlara birisi yol göstererek yerinde ve zamanında ne şekilde hareket edeceklerini göstermedikçe taşı kımıdatamazlar. Bazen işbirliği sonucu rastlantı eseri taş hareket ettirilebilir; ancak Yönetim rastlantı üzerine kurulamaz.

İşletme yönetimi çok hassas dengeler üzerine kurulmuştur. Değişen çevre, teknoloji, işletme içi koşullar dengelerin yeniden kurulmasını gerektirir. Dengenin kurulamaması daima işletmenin aleyhine durum yaratmaktadır. İşletme yönetimi bu başarısız duruma düşmemek için, işletme ile içinde bulunan koşullar arasında koordinasyon sağlayacak şekilde çalışmalıdırlar.

Yöneticilerin amacı işletmeyi güçlü kılmak ve üretimini sağlamaktır. İşletmenin gücü kendisini oluşturan grupların uyumu ile doğru orantılıdır. "Diğer bir deyişle, işletme adını verdiğimiz gruplaşma başlı başına bir uyumlaştırmayı belirtir ve işletme bu uyumlaştırma derece ve ölçüsünde varlık ve güç kazanır." (10)

(9) Nuri Toptop, Eylül G. İşbir ve Burhan Aykaç, Yönetim Bilimi, Ankara: Yargı Yayınları, 1993, s. 149.

(10) Tosun, s. 270.

1.1.2. TARİHSEL GELİŞİM

İnsanların oluşturduğu her toplumda bir yönetim oluşmuştur. Bu nedenle yönetimin oluşması çok eskilere dayanmaktadır; ancak yönetim zamanla gelişmiş, insanla ilgili olması nedeniyle de toplumların yapısına göre şekillenmiştir. Konumuz olan işletme yönetimi ise sanayi toplumuna özgü ve gelişmesini bu toplumla sürdürmüştür. Toplumların yapısının işletme yönetimini etkilemesi nedeniyle insanlar ilk olarak tarım toplumunu oluşturmuş ve gelişmesine devam etmiştir.

1.1.2.1.TARIM TOPLUMU :

İnsanların yaşamlarını sürdürmesinde yararlı olan ürünlerin toprağın işlenmesiyle yetiştirilmesine tarım denilmektedir. Tarım insanların yaşamını sürdürebilmesinde kullanılan ilk uğraşlardandır. Tarım toplumu, insanların yaşamlarını devam ettirebilmek için toprağı kullandıkları dönemdir. Bu dönemde insanlar yenilenebilir olan insan gücü, güneş, toprak ve suyu kullanmışlardır. Bu dönemde insanlar daha önceki dönemlere göre farklı bir yaşam tarzını seçerek tarım toplumunu oluşturmuşlardır.

1.1.2.2. SANAYİ DEVRİMİ VE SANAYİ TOPLUMU :

16.Yüzyılda yer alan Rönesans hareketinin insan düşüncesine getirdiği yenilikler sanayileşme sürecinde büyük etki yapmıştır. Sanayi dönemi öncesi toplumlarda insanların amacı yaratıcısına "kulluk" etmek iken sanayi devrimiyle birlikte insanların düşüncesi değişerek; "yaşamın yeryüzüne imtihan olmak üzere gelen bir misafir gibi yaşamak yerine; sonsuza kadar kalacak bir sahiplik duygusu içinde daha müreffeh yaşamayı daha rahat olmayı ve isteklerini gerçekleştirebilmeyi"(11) sağlayacak bir süreç olduğunu düşünmeye başlamışlardır.

İnsanlardaki bu düşünce yaşamı da etkileyerek, yaşam şekli ve davranışlarda değişimi gerçekleştirmiştir. Artık insanlar yeni yaşam şekilleri için bol kazancın gerektiğini görerek karlarını en fazlaya çıkartmayı düşünmeye başlamışlardır. Sanayi toplumu öncesinde ekonomik faaliyetler "Allaha kulluk etmek" için bir araç iken, artık kar prensibi ile birlikte, amaç, araç ile yer değiştirerek ekonomik faaliyetler toplumun ve insanın varlık nedeni haline dönüşmüştür. Daha önceleri dinin

(11) Dinçer ve Fidan, s. 47.

kurallarına göre gelenek ve göreneklere uygun olarak yürütülen ekonomik olaylar; sanayi toplumunda insanların istek ve beklentilerine göre düzenlenmeye başlamıştır.

İnsan toplumunun yaşam düşüncesi değişince, insan aklı artık serbest kalmış ve düşüncelere uygun yaşamı gerçekleştirmek için yollar aramaya başlamıştır. İnsanların bireysel çalışmalarının verimsizliğine karşın, toplu ve iş bölümü ile çalışmanın verimi arttıracığı düşüncesi uygulamaya konularak “sanayi devriminden itibaren kar amacı ile kurulan örgütlerin nitelik ve nicelikleri artarak yönetimleri de giderek karmaşık duruma gelmiştir.

Sanayi devrimi, tekniğin sınai üretimin ve ulaştırma olanaklarının gelişmesi ile 18.Yüzyıldan itibaren ortaya çıkan değişimdir. 1756 - 1850 yılları arasında İngiltere’de başlayan devrim diğer ülkelere hızla yayılmıştır. Ekonomik denge, zirai temelden sınai/ticari bir temele kaymıştır. Sanayi devrimi bir çok teknolojik yeniliğin üretim alanında kullanılmasının; ekonomik, sosyal, politik ve kültürel alanlara yansımaları kapsayan bir süreçtir. 1765 yılında buhar makinesinin James Watt tarafından bulunması teknolojik; Adam Smith’ın 1776’da yazdığı “Milletlerin Zenginliği” ekonomi bilimi ve 1789 Fransız devrimi politik gelişmeler açısından sanayi devriminin dönüm noktalarını oluşturmuştur.

Sanayi devriminden sonra batı dünyasında 18. Yüzyıl sonu 19.yüzyıl başında; düşünce ve adetler, çalışma şartları, sosyo - ekonomik örgütlenme ve politik yapılar üzerinde bilim ve düşünce devriminin etkisi sanayi toplumunu şekillendirmiştir. Sanayi toplumu, Tarım Toplumunun zıttı olarak savaş, ganimet ve gösteriş değil düzenli mal üretimi etrafında örgütlenmiştir. Üretici ile tüketiciler ayrılarak herkes başkası tarafından üretilmiş yiyeceğe, eşyaya ve hizmetlere ihtiyaç duyar olmuştur.

Sanayi toplumunda; girişim aileden bağımsız hale gelmiş, iş bölümü normal yaşam felsefesini oluşturmuş, sermaye birikimi başlamış, çalışan insan kendisini çalıştığı işe verme gibi yeni özellikler kazanılmıştır. Sanayi toplumunun belirgin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.”(12)

- 1) Makineleşme ve otomasyon, 2) Örgütler, 3) Merkezileşme, 4) Fabrika düzeni,
- 5) Pazara yönelik üretim, 6) Standartlaşma ve iş bölümü, 7) Uzmanlaşma, 8) Eş güdüm, 9) Yenilenemeyen enerji kaynakları, 10) Çekirdek aile, 11) İşçi sınıfı

(12) Dinçer ve Fidan, s. 55.

Sanayi toplumun özellikleri işletmelerde yönetim sürecinin de gelişmesine neden olmuştur.

Sanayi devrimine kadar, işletmelerin ağırlıklı olarak tarıma dayalı olması nedeniyle işletme yönetimi, devlet yönetiminden elde edilen deneyim ve doğa karşısında kazanılan bilgi birikimine dayanıyordu. 18.yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan sanayi devrimi üretim yöntemlerinde yeniliğe yol açmıştır. İşletmelerdeki, üretimdeki ve toplumdaki gelişmeler; o zamana kadar kişisel deneyimlerin, sezgi ve inanışların etkili olduğu yönetim yöntemlerinin yetersiz kalmasına neden olmuştur. Üretimdeki artış ve makinelerin kullanılması, insan gücü, makine ve ürünün artmasına, dolayısıyla denetim güçlüğü ve koordinasyon gereksinimini ortaya çıkarmıştır.

1776 da Adam Smith, “Ulusların Zenginliği“ adlı eserinde işbölümü kavramının üç yararından bahsetmektedir.

- 1) İşbölümü, çalışanın becerisini belli bir alanda geliştirmesini sağlar.
- 2) İş rotasyonunda kaybedilen zaman en aza indirilir.
- 3) Yeni makine ve tekniklerin daha iyi kullanılmasına yol açar.

Bu dönemde işletmelerdeki yönetim uygulamalarının basitleştirilmesi, kavram ve ilkeler haline getirilmesi, yeni yöntem ve modeller geliştirilmesi, yönetim eğitim ve öğretiminin yapılabilmesi için sistematik ve bilimsel bilgilere ihtiyaç duyulmaya başlandı

Önceleri üretim kontrolü, standartlaştırma ve maliyetlerin azaltılması gibi üretim sorunları üzerinde yoğunlaşan bilimsel çabalar daha sonraları yönetimin temel ilkeleri ve fonksiyonlarını konu almış, giderek de diğer işletme ve yönetim sorunlarına doğru yaygınlaşmıştır.

1.1.2.3. BİLİMSEL YÖNETİM DÖNEMİ:

Bütün ülkelerde yönetim konusunda belli bir birikim olmasına karşın, yönetimin bilimsel olarak ele alınması son yüzyıl içinde olmuştur. “Henry Fayol, Frederick W. Taylor ve Max Weber’in yazıları, yönetimin bilimsel yollarla incelenmesinde bir çığır açmıştır”(13). Ayrıca Luther Gulick, L. Urwick, Herbert

(13) Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon 2. B., İstanbul: Beta Basım Yayım 1993, s. 14.

Simon ve Ernest Dale ve diğerlerinin de katkısı ile işletme yönetimi hakkındaki temel bilgiler geliştirilmiştir. “Bilimsel yönetim döneminde, yönetim düşüncesinin evrimi, amacı, yönetim eylemine dönük sağlıklı ve düzenli bir yapı oluşturmak olan örgüt teorileri dört grup altında”(14) incelenebilir.

Klasik (Geleneksel) yönetim düşüncesi (1880 – 1940)

Neo Klasik (Yeni – geleneksel) yönetim düşüncesi (1940 – 1960)

Modern yönetim düşüncesi (1960 – 1970)

Neo Modern yönetim düşüncesi (1970 ve sonrası)

1.1.2.3.1. Klasik Yönetim düşüncesi

Klasik yönetim düşüncesinin temelini; 1) Bilimsel yönetim, 2) Yönetim teorisi, 3) Bürokrasi modeli oluşturmaktadır. “Klasik düşüncenin temel varsayımları, önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, organizasyonun tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur. Bu sebeple bu düşünce ekolüne - Makine Teorisi - veya - İlkeler yaklaşımı - adı verilir.” (15)

1.1.2.3.2. Bilimsel Yönetim ve Taylor

Frederick W. Taylor 1911 yılında “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” adlı eserinde çalışmalarını özetlemiştir. İşletmelerde çalışanların işletmeye yararlı olmayacak şekilde verimsiz çalıştırıldıklarını gördüğünü belirtmiştir.

Taylor, çalıştığı işletmelerdeki gözlemlerini beş başlıkta özetlemiştir.

1) İşyerlerinde verimsiz bir çalışma düzeni olup, bu büyük israflara yol açmaktadır. Verimlilik konusunda hiç çalışma yapılmayıp, işçiler ile yönetim arasında olumsuz ilişkiler bulunmaktadır.

2) İşletme sahiplerinin konuya kar açısından bakmaları sonucu; işçiler daha fazla çalışmanın kendilerine yarar sağlamayacağına inanmakta bu nedenle de az çalışıp yorulmamakta ve bunu kendileri için kar saydıklarından, işçi işveren çıkarları çatışmaktadır.

(14) İsmail Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 4. b. , Bursa: Uludağ Üni. Güç Vakfı, 1996, s. 16.

(15) Dinçer ve Fidan, s. 108.

3) Standart olmadığı için işçiler işlerini kendi bildikleri gibi yapıyor, işçi verimini ölçen hiçbir standart olmadığından verimlilik ölçülememektedir.

4) İşe almada işçinin yetenek bilgi ve kapasiteleri dikkate alınmamaktadır.

5) Yönetim ile işçilerin yapacakları işler birbirine karışmaktadır. Yönetime ait birçok işi, işçiler yapmaktadır. Ayrıca "Taylor, incelemelerinde sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözlemlemiştir. Bu durumun iki zararlı sonucu olmaktadır." (16)

- İnsan iş için gerekli olmayan bir takım hareketleri yapmaktaydı. Böylece, işe harcayacağı enerji ve zamanın büyük bir kısmı boşa gidiyordu. En basit yapabileceği işleri, daha güç karmaşık yol ve yöntemlerden hareket ederek yaptığı için çabuk yoruluyordu.

- Çalışma zamanını tamamlayıp belli bir süre sonra işi paydos etmesi sonucunda, elde edilen verim düşük olmaktaydı. Çünkü kişinin gerekli hareketler yanında gereksiz olanlarını da yapması hem saat başına üretimi azaltmakta ve hem de işçiyi daha çok yorarak, çalışma saatleri ilerledikçe verimini düşürmekteydi.

Taylor bu gözlemleri karşısında; standartlaştırma hareket ve zaman etüdü, çalışanların sistematik seçim ve eğitimi, parçabaşı teşvikli ücret sistemi ve fonksiyonel ustabaşılık alanlarında önerilerde bulunmuştur.

Taylor ve izleyicilerinin çalışmalarında; çoğu zaman boşa duran vücut azalarından yeteri kadar faydalanılmadığı, gereksiz hareket ve ayarlanmalarla standart bir çalışma hızı ve temposuna erişemediklerini, çalışma süreleri ile dinlenme sürelerinin iyi ayarlanmamasının yorgunluğu artırarak, dayanıklılığı azalttığı ve verimi olumsuz etkileyerek maliyetleri artırdığını saptamışlardır. Bilimsel yönetimin bu bulguları çalışanlarca, daha çok çalıştırmayı hedeflediği düşünülerek dirençle karşılanmıştır. Taylorun önerilerinin uygulanması ile günlük ortalama demir taşıma 12,5 ton/kişiden 48 ton/kişiye, bunun sonucu ücret ödemesi 1.15 dolardan 1.85 dolara yükselmiştir.

(16) Eren, s. 14.

1.1.2.3.3. Yönetim Teorisi ve Fayol

Yönetim düşüncesinin temel teorisini, yönetim ve örgütü daha geniş inceleyen, yönetim ve örgütlerle ilgili ilke ve teknikleri belirlemeye yönelik “yönetim teorisi” oluşturur. Yönetim teorisi, bir bakıma, bilimsel yönetim ilkelerinin, örgütün üst kademelerinde yöneticilere uygulanmasına yöneliktir. Bu yönüyle de bilimsel yönetimin eksikliğini gidermektedir.

Taylor, işçinin çalışması sırasında uyması gereken ilke ve kuralları, işde gerekli hareket ve zamanları konularını incelemiş yol ve yöntemlerini açıklamıştır. Fayol ise bir örgütü yönetmek veya o örgüt birimlerinden birisinin yöneticisinin yapması gereken faaliyetleri ve bunlara ilişkin ilkeleri açıklamıştır. Fayol örgütlerdeki kişiler arası ilişkileri yani işletmenin Psiko – sosyal yanını incelemiş; Taylor ise çalışanlarla makine ve araçlar arasındaki ilişkilerin Psiko – teknik yönünü incelemiştir. Henry Fayol, işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından incelemiş ve altı grupta toplamıştır.. 1) Teknik, 2) Ticari, 3) Parasal (=Finansal), 4) Muhasebe, 5) Güvenlik, 6) Yönetim faaliyetleridir. Düşünürce göre, alt kademe yöneticilerinde yönetim faaliyetlerinin önemi çok artmakta diğcr beş işletme faaliyetlerinin önemi ise çok azalmaktadır.

Fayol daha çok yönetim süreci ile ilgilenmiş ve yönetim sürecini beş işleve ayırmıştır. 1) Öngörme ve planlama, 2) Örgütlenme, 3) Emir – kumanda, haberleşme ve yürütme, 4) Koordinasyon, 5) Denetleme

“Fayol yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde uyulması gereken ilkeleri de şu şekilde açıklamıştır” (17)

1) Astlar arasında bilgi yetenek ve tecrübelerce göre iş bölümü yaparak uzmanlaşmayı sağlama,

2) Astlara yapacakları faaliyetlerle ilgili olarak, maddci beşeri kaynakları kullanabilme yetkisi ve bunlarla ilgili sorumluluk verme,

3) İşlerin belirli bir düzen içinde ve belirli zamanlarda yerine getirilmesi için disiplin sistemi kurma,

(17) Eren, s. 15.

4) Her astın sadece bir yöneticiden emir alması ve ona rapor vermesini sağlayacak bir kumanda birliği oluşturma,

5) Her örgütsel birimlerin yaptıkları faaliyetlerin hizmet edeceği müşterek genel amaçların oluşturduğu yönetim birliği vücuda getirme,

6) Örgütü ilgilendiren genel amaç ve çıkarları bölümsel ve kişisel amaç ve çıkarılardan üstün tutma,

7) Örgütsel amaçlara hizmet eden ve bunları yerine getirmek için fedakarlıktan kaçınmayan, üstlerine karşı itaatkar ve saygılı kimseler için de cezalandırma sistemi kurma ve yürürlüğe koyma,

8) Astlarla üstler arasında emir kumanda ve yapılan faaliyetlerin sonucu hakkında rapor hazırlama sistemini gerçekleştiren ve birbirine yukarıdan aşağıya zincirleme bağlı bir hiyerarşik düzen oluşturma,

9) Örgütte maddi ve beşeri tüm üretim araçlarını ekonomik olarak ya da etkin ve verimli bir biçimde hizmet edebilecekleri bir yere tayin etme,

10) Personelde devamlılığı sağlama ve düzenli ve dengeli bir iş verimini gerçekleştirme gücüne, diğer bir deyimle, öngörü ve girişim ruhuna sahip olma,

11) İşletme faaliyetlerini yürütmek için sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemler alma, iş ve başarı fırsatları ortaya çıktığında da bunları değerlendirme,

12) Personel arasında ayırma ve kayırma yapmak yerine, onlara nesnel (objektif) ve adil davranmaya çaba gösterme,

13) Astlar ve tüm çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun yerleşmesi için çalışma.

Fayolu izleyen Mooney, Ralley, Graicunas ve Urwick insan davranış ve psikolojisinden çok, bölümlere ayırma kuralları, insanlar arası fiziksel ilişkilerin artışı bunların koordinasyonu ve optimal kontrol alanı gibi konularda çalışmışlardır.

1.1.2.3.4. Bürokrasi Modeli

Max Weber, yönetsel yetkiyi analitik olarak incelemiştir. Yetkiyi üçe ayırmıştır. 1) Babadan oğula geçen, geleneksel yetki, 2) Kahramanlık, kutsallık ve üstün kişisel beceri ve niteliklere dayanan karizmatik yetki, 3) Meşru yetki. Meşru yetki, demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin olduğu toplumlardaki yetki türüdür.

Meşru yönetsel yetkinin niteliği, kullanılma biçimi ve sınırları yasalarla açıklanmıştır.

Max Weber daha sonra “ideal yetki ve toplum düzeni olarak ortaya attığı akılcı kural ve kaidelere dayanan meşru düzenin yönetim biçimi olarak bürokrasi modelinin temellerini açıklığa kavuşturmuştur.”(18) Bürokratik örgüt yapısının özellikleri şöyle özetlenebilir.

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan ileri derecede bir iş bölümü

- Otoritenin merkezleşmesi: İş bölümü sonucu çeşitli parçalara ayrılan işlerin koordinasyonu için otoritenin merkezleşmesi gerekir. Bu durum hiyerarşik yapı içinde gerçekleşmelidir.

Bürokratik ilke ve yöntemler : Belli politika, ilke ve yöntemlere sahip olan bürokrasilerde ilkeler pozisyonlara bağlıdır. Kim hangi pozisyona bağlı ise o pozisyonun ilkelerine uygun çalışır.

Gayri meşru ilişkiler : Bir birey bulunduğu kademenin ilkesi doğrultusunda hiçbir duygusallığa yer vermeden davranmalıdır.

Rasyonel bir personel yönetimi sistemi : Bir personel işin gerektirdiği teknik bilgi, eğitim ve yeteneklere uygun ölçütlere göre seçilip, yükseltilmelidir.

Yasal yetkinin uygulanması : Organizasyon birimleri yasal yetki ile birbirine bağlanacaktır. Örgüt mensuplarının kullandığı yetkinin kaynağı buldukları organizasyon kademesi ve pozisyonudur. Organizasyona dahil olan bir kişi bu anlamda yasal yetkiyi kabul eder.

Klasik yönetim düşüncesinin geliştirilmesiyle insan ilişkilerine daha çok önem veren yeni bir bakış açısı gelişmiş ve 1930 lu yıllarda Neoklasik işletme yönetimi düşüncesi 1960 - 70 yılları arasında Modern Yönetim ve 1970 yılından sonra Neomodern yönetim düşüncesi geliştirilmiştir. Klasik yönetim düşüncesinden sonraki düşünceler insan etkenine daha fazla önem vermiştir. İnsan ilişkilerinin gelişimine paralel olarak koordinasyon işlevi daha da önem kazanmıştır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmelerin kuruluşlarındaki amaç, işletmelerin varlıklarının da nedenidir. Amacına ulaşamayan işletme başarısız olmak bir yana varoluş nedenini de kaybeder.

(18) Eren, s. 13.

İşletmelerin başarıya ulaşması, işletme yönetiminin başarı ile uygulanmasına bağlıdır. Yöneticiler işletme yönetim sürecinin işlevlerini bilmeli ve uygulamalıdır, bu hem yöneticiyi hem de işletmenin başarısına katkı sağlayacaktır.

Araştırmada, yönetim sürecinin koordinasyon (Eşgüdüm) işlevi; tanıtımı, iletişimin etkisi, koordinasyonda önemli konular, diğer yönetim işlevleriyle ilişkisi açıklanarak, koordinasyon işlevinin çok önemli olduğu gemi yapım, bakım ve onarımı yapılan seçkin bir işletmedeki koordinasyon yöntemlerinin yönetsel başarıya etkilerini açıklamaktır.

1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, yönetim sürecinin koordinasyon fonksiyonunun açıklanması ile Tersane Endüstrisinin gemi yapım, bakım ve onarım işlevlerini yerine getiren Gölcük Tersanesindeki koordinasyon faaliyetleri ile koordinasyon yöntemlerinin yönetsel başarıya etkisini kapsamaktadır.

1.4. ARAŞTIRMANIN YARARLARI

İşletmelerin başarılarında; yöneticilerin yönetsel başarılarının etkisi olduğu gerçektir. Yöneticinin başarısı, yönetim sürecini ve işlevlerini uygulamadaki bilgi ve becerisine bağlıdır. Yönetim sürecinde çok önemli olan koordinasyon işlevinin tanıtımı, sağlanması ve uygulanması konusunda yönetici ve yönetici adaylarının gereksinim duyduğu bilgilerin verilmesi ile yoğun koordinasyon faaliyeti uygulanan başarılı bir Tersanenin uygulama deneyimlerinden yararlanmalarında bu araştırma yararlı olacaktır.

1.5. ARAŞTIRMANIN YARGILANMASI

Koordinasyon yöntemlerinin yönetsel başarıya etkileri ile ilgili bu araştırmada, diğer bir çok Tersaneden farklı olarak; gemi yapımı, bakım ve onarım fonksiyonlarının hepsini yapan bu nedenle de koordinasyon yöntemlerinin yoğun olarak uygulandığı bir işletmenin koordinasyon yöntemleri açıklanmış olup yönetsel başarıya etkileri araştırılmıştır.

Tersanedeki yönetim süreci işlevlerinin uygulamaları ile ilgilenenlerin, araştırma için ilgili komutanlıktan izin almaları gerekmektedir.



II. BÖLÜM
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI:

Bu araştırmanın irdeleyeceği sorunlar, yoğun koordinasyon yöntemi uygulamasını gerektiren bir endüstriye ait işletmede koordinasyonu sağlamak için; örgüt yapısını nasıl oluşturduğu, planlama çalışmalarını nasıl yürüttüğü, birimler arasındaki koordinasyonu sağlamak için kullandığı yöntemler ile bu yöntemlerin yönetsel başarıya etkilerini belirlemektir.

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖN ÇALIŞMASI

2.2.1..KOORDİNASYONUN SAĞLANMASI VE KOORDİNASYON İŞLEVLERİNİN ÖRGÜTLENMESİ

2.2.1.1. ÖRGÜTLERDE KOORDİNASYON SAĞLAMA DÜZEYLERİ

İşletmelerde üst yönetim, planlama aşamalarında işletme amaçlarına uyumlu planları yapacak daha sonra da örgütlemeyi gerçekleştirecektir. Örgütlenme, planlanan amaçlara ulaştıracak şekilde ve en az emek yarasına uygun görev bölümü yapmaktır. Yapılan görev bölümünün yanında, bölümler arasındaki bağımlılığa uygun düzeyde, ortak amaca ulaştıracak koordinasyon gözden kaçırılmamalıdır. Diğer bir deyişle, örgütlenme ve planlama koordinasyonu sağlayacak yapıda olmalıdır.

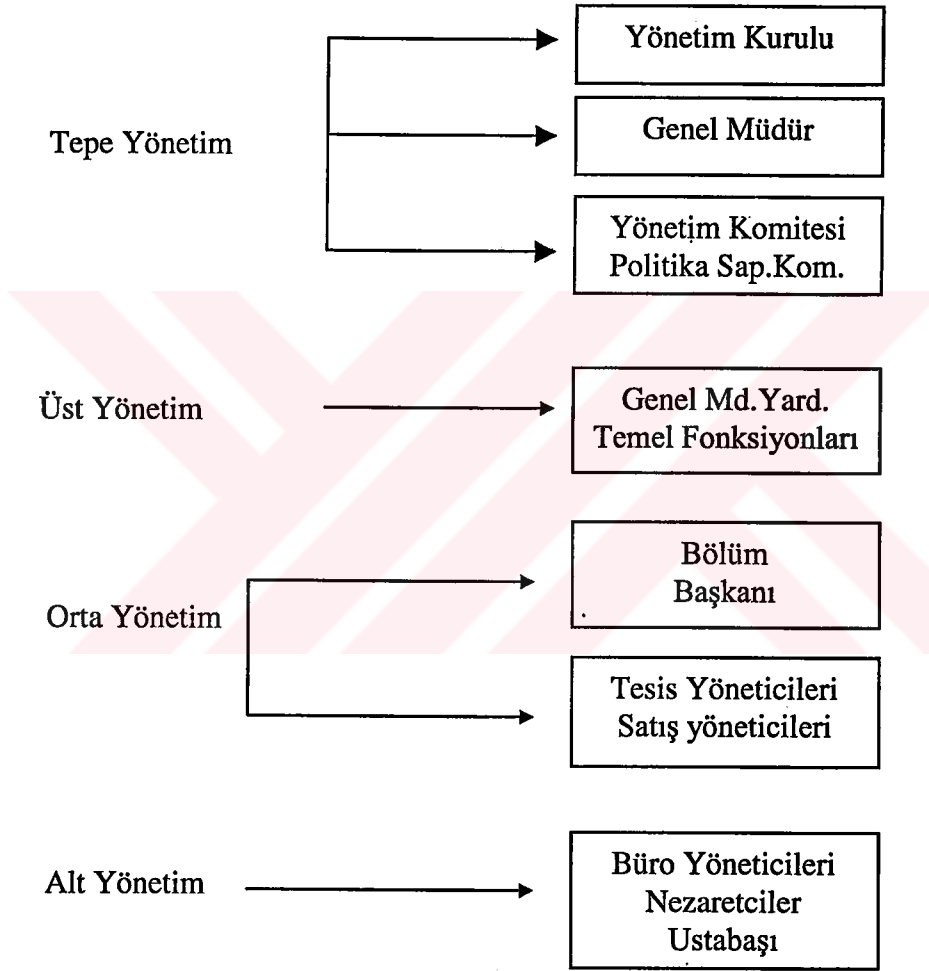
Örgüt kurmada, sadece bölüm ve mevkilerdeki kişilerin etkin çalışmasını sağlayacak görev bölümü ve bölümlendirme değil, onlar arasındaki koordinasyonu da sağlayacak düzen düşünülmelidir. "Organizasyonun amacı, çabaları birleştirmek başka bir deyimle düzenleştirmeyi sağlamaktır. Düzenleştirme organizasyon ilkelerinin temelidir."(19)

Örgütlerin kuruluşunda, belirli ilkeler göz önüne alınmalıdır. Bir yöneticinin denetleyebileceği kişi sayısı (Span of control) yönetim kademesine göre, üstten aşağıya doğru artacaktır. Örneğin; üst yönetici 4 - 6 kişiyi kontrol edebilirken alt basamaktaki yöneticilerin kontrol alanı biraz daha geniş olmaktadır. Bu nedenle, tepe

(19) Mehmet Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, 1. c., İstanbul: İstanbul Üni. Yayın no: 2430, 1978, s. 229.

yöneticiye, belirli sayıda kontrol edebileceği kişinin kontrolü verilmesiyle, aşağıya doğru klasik örgüt üçgeni oluşmaktadır.

Klasik örgüt üçgeninde şekli 1' deki gibi tepe, üst, orta ve alt yönetim grupları vardır. Tüm yetki tepe yönetiminde olmasına karşın yetki göçerme ile yetki, alt yönetim gruplarına doğru göçerilerek aşağıya doğru yayılır. "Kurumu oluşturan her grubun yöneticisi, grubun başarı ve verimliliğinden sorumlu olma niteliğiyle, grubun uyumlaştırıcı etmenidir. Kurumun en yüksekteki tepe yöneticisi (Top Manager) ise, bir tüm olarak kurumun uyumundan sorumludur."(20)



Şekil 1: Yönetimin Basamakları

(20) Tosun, s. 271.

2.2.1.2. KOORDİNASYON İLKELERİ

Mary Parker Follet koordinasyon ilkelerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

2.2.1.2.1. Doğrudan İlişki Sağlama

İlgili ve sorumlu kişilerin doğrudan doğruya ilişkilerinin sağlanması; çabaları koordine edilecek olan bireyler herşeyden önce ana amacı bilmeli ve çabalarını da buna göre yönlendirmelidir. Bu ilke ile tam iletişim sağlandığı gibi, bireyler planı da tam olarak görebilme olanağına kavuşmaktadır. Bu ilke tüm çalışanlar arasında sağlanmalıdır. Böylece hiyerarşinin neden olduğu gecikme önlenir ve şekilsiz (informal) iletişim ve koordinasyonun rahatlığı ile çabaların daha iyi koordinesi sağlanabilir. Bu ilkenin sağlanmasında, bireyleri biraraya getirecek toplantı, kokteyl, birarada yenen yemekler ve aile toplantılarının yararı olup, işletme yöneticileri bu tür çabaların gerçekleştirilmesine özen göstermelidirler.

2.2.1.2.2. Koordinasyon Çalışmalarına Yönetim Süreciyle başlama

Koordinasyon, yönetim işlevlerinden olmasına karşın yönetim sürecinin bir evresi olmayıp, yönetimin tüm işlevlerinin bir bileşkesidir, bu nedenle de yönetim sürecinin ilk evresinden itibaren koordinasyonu gerçekleştirecek çalışmalar yapılmalıdır. İşletmelerde koordinasyon sağlanması zorunluluğu nedeniyle koordinasyondan vazgeçilmesi olası değildir. Koordinasyonu sağlayacak yöndeki çalışmalara katkısı olabilecek herkesten yararlanmak yönetimin sorumluluğundadır. Yönetim sürecindeki zahmetli hazırlıklar, uygulamalarda kolaylık ve işletme başarısını sağlamaktadır.

2.2.1.2.3. Etkenleri Gözönüne Alma

Bir durumla ilgili tüm etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine olan etkileri göz önüne alınarak koordinasyon sağlanmalıdır.

Bu ilke, tüm bölümlerin veya bireylerin kendi sorumluluğundaki görevleri yaparken, diğer bölüm ve bireylerin yaptığı kısımları da göz önüne alıp, görevin tüm olarak yapılmasını sağlayacak şekilde, herkes üzerine düşen görevi yapmalıdır. Koordinasyonu sağlamak için, ilgili birey ve bölümler tarafından görev hakkında gerekli bilgiler alınmalı ve bilinmelidir.

2.2.1.2.4. Koordinasyonun Sürekliliğini Sağlama

Koordinasyon sürekli bir durum gösterir. Başarılı koordinasyon yöntemleri, benzer koşul ve durumlarda da uygulanmalıdır. Koordinasyon dinamik bir işlev olması nedeniyle, her değişik konum ve koşul koordine edilmeli; ancak koordinasyon tek bölüm veya bireyi ilgilendiren işlev olmayıp, yönetim sürecinin her aşamasında önlemler alınarak koordinasyon sağlanmalıdır.

Örneğin gemi inşaatı sırasında gemi personeli, bir kaynakçının rahatlıkla yapabileceği bir kutu (sandık)nun yerinin değiştirilmesini istemektedir. İstenilen işin kolaylığı nedeniyle hemen yerine getirilmesinin büyük sakıncaları, daha sonraki çalışmalarda kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Bu tür sorunların önlenmesi için çok basit gözükken işlerin bile, başlangıç aşaması olan dizayn bölümüne bildirilerek diğer ilgili birimlerle koordinasyonunun sağlanması, ileride sorun yaratmayacak şekilde çözümü sağlamaktadır.

Koordinasyon sağlanmadan yapılan işler, yönetim sürecinde çatışmalara neden olmakta, çatışmalar ise güç kaybına ve başarısızlığa yol açmaktadır. İstenmeyen bu durum ve çatışmaları önleyecek koordinasyon için çaba gösterilmelidir.

M. P. Follet'in ilkelerini temel alan Ordway Tead, "iyi bir uyumlaştırma için şu evrelerin araştırılması gerektiğini ileri sürmektedir."(22)

- 1) İlgili olaylar hakkında yeterli bilgi ve görüş olmalıdır.
- 2) Bu olay ve görüşler, sahipleri tarafından ilgililere sunulmalı yani bildirilmelidir.
- 3) Görev ve işlerden kimlerin sorumlu olduğunu açıkça bildirmek gereklidir.
- 4) Görevlerin başarılabilmesi için ilgililerin bilgi, yetenek ve isteklerine gerek vardır. Bu ise, haberleşmeyi ve genellikle inandırma ve görüş aşılama yöntemlerinin uygulanmasını gerektirir.
- 5) Sonuçlar ve eleştiriler (yanlış olsalar bile) sürekli olarak değerlendirilmeli ve gözden geçirilmelidir.
- 6) İşlevsel bir işbirliğine yöneltilmiş bilinçli bir çaba, vazgeçilmez bir öğedir.

(22) Tosun, s.275.

2.2.1.3. KOORDİNASYON ÇEŞİTLERİ

İşletmeler, kuruluş amaçlarına uygun üretim yaparak yaşayabilmeleri için hem kendi içinde, hem de çevresinde bulunan çıkar grupları ile koordine sağlamalıdır. Çevre ile kurulan koordineye dış, kendi içinde sağlanan koordine ise iç koordinasyon denmektedir.

2.2.1.3.1. Dış Koordinasyon

İşletmeler ancak çevreleri ile yaşayabilirler. Çevre ise şekil 3’de görüldüğü gibi sosyal, siyasal, kültürel, doğal, teknik ve ekonomik etkenlerden oluşur. İşletmeler kendilerinden bağımsız değişen ve kontrolü çok güç olan çevrenin etkisi altında olup, yaşaması için bu çevre ile uyum içinde olmalı ve gerekli koordinasyonu gerçekleştirmelidir.

İşletme yöneticileri devamlı çevreyi gözetleyerek çevredeki olumlu ve olumsuz koşullara göre gereken kararları zamanında alıp işletmenin dış çevre ile koordinesini sağlamalıdır. Her işletme bilimsel ve teknolojik gelişmeyi aynı anda sağlamalıdır. “Endüstriyel yönetim hükümet çalışmalarından ve toplumun karışık yaşam isteklerinden hayati önemde etkilenmektedir. Eğer yönetim bu gücü ve koşulları anlamakta ve dikkate almakta başarılı olamaz ise işletmeyi tehlikeye atar.”(23)

Örgütler arası ilişkiler belirli bir koordinasyondan uzak ise, değişik örgütlerin farklı kurumların ortak çalışmalarıyla ortaya çıkan kamu hizmetleri istenilen nitelikte gerçekleşemez

Dış koordinasyonun amacı, işletmeyi endüstriyel gruba ve ulusal ekonomiye bağlamak, ülke ve toplum yaşamına uydurmak uluslararası ekonomiyle koordine etmek, diğer bir deyişle, işletme ile dış dünya arasında iki yönlü iletişim kurarak sorunların gönüllü olarak çözülmesini ve uyumlu çalışmayı sağlamaktır.

2.2.1.3.2. İç Koordinasyon

İç koordinasyon karmaşık ve genelde de zor olmasına rağmen kontrol edilebilir ve yönetilebilir. Her işletmenin kendine has dünyası vardır. İşletme

.....
(23) Lawrence L. Bethed et al, Industrial Organizasyon and Management, 4th, ed. , Newyork; Mc Graw Hill, 1962, s. 671.



Şekil 3: Örgüt Çevresi

bağımsız, işlevsel yönden tamam, kendi faaliyetlerini kontrol edebilen bir kurumdur. İşletmeye dış etkenler etki etseler de, yönetim işletmenin çalışmalarını büyük oranda kontrol eder. İşletme politika ve amaçları işletme yürütme organlarınınca belirlenir. İşletme yöneticileri işletmenin yaşamı açısından giderlerin gelirlerden az olması gerektiği kuralını bilerek gerekli koordinasyonu sağlamaya çalışırlar. İşletmede, iç koordinasyonu sağlanması gereken etkenler; girdiler, yöneticiler, yürütme elemanları, hizmetin kendisi ve çeşitli araç gereç, malzeme ve çıktılardır. Bu unsurlar bir örgüt yapısı içerisinde ve üst yönetimin koordinatörlüğünde uyumlu olarak işleyiş gösterirse iç koordinasyon gerçekleşmiş olur.

2.2.1.3.3. Dikey Koordinasyon

Dikey koordinasyon, “Yetki hiyerarşisi yardımıyla, örgütün ayrı ve özelleşmiş bileşenlerinin, bütünleştirilmesi sürecidir”(24)

Dikey koordinasyon, örgüt yapısı ile sağlandığından, örgütlenme işlevi sırasında koordinasyon etkeninin göz önüne alınması gerekliliği kendiliğinden ortaya çıkar.

Örgütlenme aşamasında işlerin bölünüp, gruplandırılmasıyla bölümleri oluşturmak yöneticinin görevlerindedir. İşletmenin amaçları doğrultusunda çalışmayı sağlamak için, bu aşamada koordinasyon dikkate alınarak, ayrılmış olan bölümlerin ortak çalışma sağlayacakları bir sistem oluşturulmalıdır.

Yetkinin bir yönetim düzeyinden diğerine olan aşağı ve yukarıya doğru hareketi, örgütün yetki hiyerarşisini oluşturur.

Dikey koordinasyonun temeli yetkidir. Yetki (otorite), “karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır.”(25)

Dikey koordinasyonun beş temel elemanı;

- 1) Komuta zinciri(chain of command),
- 2) Komuta birliği,
- 3) Kontrol alanı (span of control),
- 4) Yetki devri (delegation),

5) Merkezileştirme - Merkezkaçlaştırma,gibi ilkeler örgütlenme işlevi sonunda sağlanmış olur. Bu ilkelerin sağlanmasında yapılacak hatalar, koordinasyonun sağlanmasını engelleyeceğinden örgütlenme aşamasında çok titiz çalışılarak istenen düzeyde örgüt kurulmalıdır. İlkeleri kısaca şöyle açıklayabiliriz.

2.2.1.3.3.1. Komuta Zinciri:

Örgütlerde üst yöneticiden, örgütün en altındaki çalışana kadar kesin, kesiksiz bağ oluşturan, bir komuta zinciri kurulmalıdır.

.....
(24) John R. Shermerhorn, Management For Productivity 3rd ed. Newyork: John Wiley and son Inc., 1989, s. 185.

(25) Can, s.115.

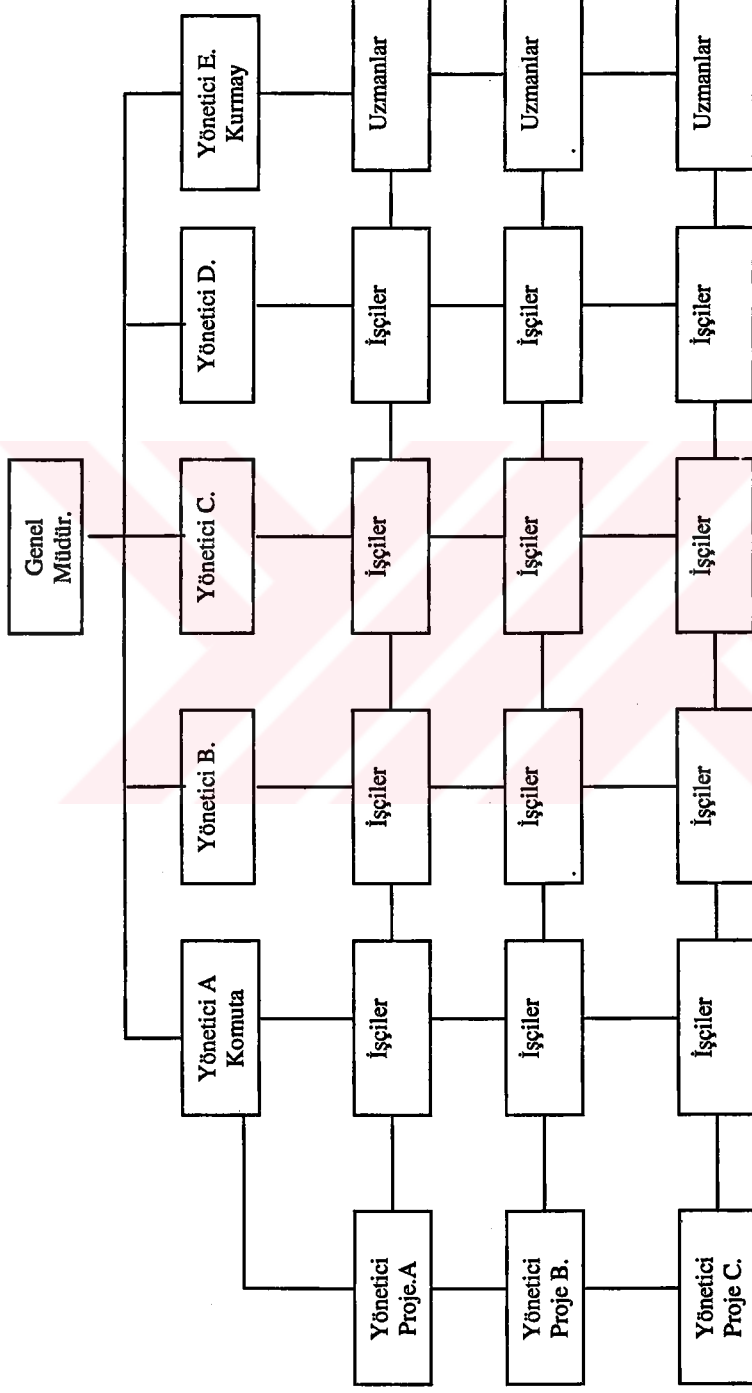
2.2.1.3.3.2. Komuta Birliği:

Örgütlerde her astın yalnızca bir üstten emir almasını belirtir. Ancak matrix örgütlenme yönteminde buna aykırı bir durum söz konusudur. Matrix örgüt yapısı, bilinçli olarak kurulduğundan, program yöneticisi, işlevsel yönetici ve üyeler arasında iyi bir iletişim kurulması gibi önlemlerin alınmasıyla komuta birliğinin bozulmaması sağlanır.

Matrix örgüt yapısı, (Şekil 4) hem işlevsel hem de ürün temeline göre yapılmış olup, örgütün çalışması için kesinlikle koordinasyonun sağlanması gereklidir. Matrix örgütlemenin teknik açıdan ve koordinasyon bakımından başarısı, ürün örgütü ile işlevsel örgüt arasında bir örgüt yapısı ile çeşitli şekillerde sağlanabilir.

Koordinasyon = f (Yetki x Bilgi) formülüne uygun olarak da koordinasyon düzeyi ile, bilgi ve karar noktasındaki kişi birbirine yakınlaştırılmış olur.





Şekil 4: Matrix örgüt yapısı

2.2.1.3.3.3. Kontrol Alanı (Span of Control)

Kontrol alanı bir yöneticiye rapor edecek ast sayısıdır. Bu sayı kesin olmayıp, yönetim düzeyine göre değişir. Yönetici astlarıyla ilişkide bulunacağına göre, bu ilişki yöneticinin kontrol sınırlarını aşmamalıdır. V.A. Graicunas'ın geliştirdiği matematiksel formül, ast sayısına göre ilişki sayısını vermektedir. Ast sayısı matematiksel arttığında ilişki sayısı üstel olarak artmaktadır.

$$R = n [2^n / n + (n - 1)]$$

R= Toplam ilişki sayısı

n= Yöneticiye rapor eden eden ast sayısı

Kontrol alanına etki eden faktörler, yöneticinin kontrol edebileceği ast sayısını belirlerler.

Kontrol alanını etkileyen etkenler :

- Görev benzerliği artınca kontrol alanı artar
- Görev karmaşıklığı azaldıkça kontrol alanı artar
- Astların yeteneği artınca kontrol alanı artar
- Astların birbirine yakın çalışması kontrol alanını artırır
- Görev performansında koordinasyon gereği, astların görevlerinde birbirine bağımlı olmaları kontrol alanını artırır.

Kontrol alanı, örgütün hiyerarşik yapısını da etkileyerek, uzun veya basık örgüt oluşmasına neden olur.

2.2.1.3.3.4. Yetki Devri (Delegation)

Bütün yöneticiler işin ne kadarını kendilerinin, ne kadarını astların yapacağına karar vermelidir. Yetki devri, başkalarına iş dağıtma ve güvenme sürecidir. Yetki devri ile yetki alan kişinin kendi karar verme becerisini kullanması ve yöneticilik yeteneklerini gösterme olanaklarını elde etmesi sağlanır

Yetki devri ilkesi: Örgütlerde faaliyetlerinin yürütülebilmesi için yöneticilerin sahip olduğu yetkilerin bir kısmını astlarına devretmeleri gereklidir.

Yetki devri ile işlerin gereği gibi yapılması için bir araştırma, plan, program ve karar verme yetkisi astlarına tanınmalıdır.

-Yeterli yetki ilkesi: Ast'a verilen görevin yanında, bu görevin yapılmasını sağlayacak yeterli yetkinin de (para harcama, hammadde temini, dışarıda temsil görevi) yönetici tarafından verilmelidir.

-Açıklama ilkesi: Görevin kabul edilmesiyle birlikte, ast üste karşı görevi istenen şekilde yapma zorunluluğunu yüklenmiştir. Yetki devri ile sorumluluk, yetki ve açıklama, düşey koordinasyonun temelini oluştururlar.

-Yetki ve sorumluluk denkliği prensibi: Bir personel sahip olduğu yetki kadar sorumluluğa sahiptir, hiç kimse sahip olmadığı yetkinin sonuçlarından sorumlu tutulamaz.

“Yöneticiler yetki devri konusunda hataya düşmemek için aşağıdaki kurallara uymalıdır.”(26)

- Yetki devredilecek kişinin dikkatli seçimi.
- Görevin iyice açıklanması.
- Performans standartlarında anlaşma.
- Performans programında anlaşma
- Bağımsız hareket etmesi için izin verme, cesaretlendirme.
- Diğer kişilere güvenme
- Performans geri beslemesini yapma (Bilgi vermek)
- Performans gelişiminin izlenmesi
- Yanlılıklarda yardımcı olma
- Hesap verme sorumluluğunu unutmamak

2.2.1.3.3.5. Merkezileşme - Merkezkaçlaşma

Yöneticilerin sık sık sordukları soru, birçok karar için yetki, örgütün tepesindemi yoğunlaşmalı (merkezileşme) yoksa yetki devri ile bütün yönetim düzeylerine (merkezkaç) dağıtılmalı mıdır?

İşletme ve örgütlerin yönetiminde etkin ve verimli olabilmek için merkezi veya merkezkaç yönetim şeklinin seçilmesi içinde bulunulan duruma bağlı olup yöneticilerin kararlarına bağlıdır. Tam anlamı ile merkezi veya merkezkaç yönetim kurmak mümkün değildir. “Bir işletme merkezleşmiş diğeri merkezleşmemiş

(26) Shermerhorn, s. 189.

diyemeyiz; ancak A işletmesinin bazı fonksiyonlarının nispeten merkezleşmiş olduğunu bazı fonksiyonlarının merkezleşmemiş olduğunu söyleyebiliriz.”(27)

İşletmenin,merkezi veya merkezkaç yönetimi uygulama derecesi yöneticilerin bilgi, beceri ve yeteneğine bağlıdır. Yöneticiler yeterli koordinasyonu sağlayacak şekilde, işletme kararlarının hangi yönetim düzeyinde alınması gibi zor bir kararı vermek zorundadır. İşletmenin başarısı için yönetici, ne kadar yetki devri gerekiyor ise ancak o kadarını devrederek başarıyı sağlamaktan sorumludur

2.2.1.2.4. Yatay Koordinasyon:

Yatay koordinasyon, bazı faaliyetlerin komuta zincirinde aşağı - yukarı yerine, eşit düzeyde yatay olarak bütünleştirilmeleri sürecidir. Örgütün aynı düzeydeki çalışanları arasında sağlanır. Çeşitli bölümler arasında aynı işle ilgili bilgilerin dağıtımı, sorunların çözümü, işin veya konunun bütünleştirilmesi yatay koordinasyon ile sağlanır. Örneğin, satış yöneticisi bölümün yaptığı pazar araştırması sonucunda gelecek yıl 15000 araba yapacaklarını saptayabilir. Bu bilgileri üretim ve finansman yöneticilerine bildirerek gerekli ayarlamaları yapmalarına olanak tanımış olur Bu tür koordinasyonda belirlenen amaca ulaşmak için her yönetici kendi bölümünü ilgilendiren konularla ilgilenip diğer bölümlerin davranışı üzerinde yetkisi yoktur

Proje ve matrix örgüt yapıları ile görev gücü, ekipler, komiteler ve işlevsel takımlar, yatay koordinasyonu artıracak şekilde yetkinin bireyler ve alt birimlere dağıtıldığı yapılardır.

2.2.1.2.4.1. Proje örgütü:

Teknoloji ve yaşamdaki gelişmeler geleneksel örgütlenme dışında örgütler kurarak uzman ve yetenekli personelden daha fazla yararlanmayı sağlayacak şekilde yatay ve çapraz ilişkileri içeren örgüt yapılarının oluşturulmasını sağlamıştır.

Özellikle gelişmiş askeri teknolojinin ülke endüstrisi üzerine getirdiği önemli etkilerden biri, ordu için gerekli roket,uçak,denizaltıların yapımında “yeni tip örgüt yapılarının ortaya çıkması biçiminde olmuştur. Bu yapılar proje ve matrix örgüt yapılarıdır.”(28)

(27) İnan Özalp, Yönetim ve Organizasyon, c.2.,Eskişehir: Birlik ofset, s.117.

(28) Can, s. 130.

Proje örgütünün amacı, geleneksel komuta örgütünden daha yüksek derecede koordinasyon sağlayabilmektir. İşletmelerde proje artınca, her proje için personel bulma güçlüğü doğar. Eldeki personeli,diğer proje yöneticileri ile de çalışacak şekilde yeni bir örgüt yapısı oluşturularak çalışmalar koordine edilirse, aynı anda birden fazla proje yürütülebilir. Proje yöneticisine bağlanan çalışanlar, proje bitiminde geleneksel bölümlerine dönerler.

Matrix örgüt, Proje örgütünün devamlılık kazanmış şekli olup,günümüzde bu örgüt yapısı, özellikle hızla değişen dış çevreye duyarlı olunan durumlarda geçerlidir.

2.2.1.3.4.2. Görev gücü:

Bir daha tekrarlanmayacak olan benzersiz sorunla karşılaşıldığında, bu sorunu incelemek, çözmek ve öneriler hazırlamak amacıyla oluşturulan geçici bir ekiptir. Bu ekip, hiçbir yöneticinin sorunu çözmede uzmanlık gücü yeterli olmadığı durumlarda oluşturulur.

2.2.1.3.4.3. Ekipler:

Her bir işlevsel bölümden temsilcilerin katıldığı daimi ekiplerdir. Bu ekipler bölümler arası koordinasyonu sağlamak için düzenli olarak toplanırlar.

2.2.1.2.4.4. Komiteler:

Örgüt büyüdükçe yöneticilerin yönetim alanları büyüyeceğinden, yöneticiler görevlerini yapmada güçlük çekerler. Bu durumda bazı görevleri komiteler üstlenerek, yöneticinin görevi hafifletilmiş olur Komite, bir arada görev yapan bir grup insandır.

Komite ve kurul görevleri ek görevlerdir. Üyeler belirli bir zamanı, komite ve kurul çalışmalarına ayırırlar.Komiteler, örgütün her düzeyinde, geçici veya devamlı, yasal veya istek üzerine oluşturulurlar.

Çeşitli bölümlerden personelin katılımıyla oluşturulan komite kararları koordinasyonun sağlanmasında büyük yarar sağlar. Komite üyeleri kararlara sahip çıkarak, bölümlerinde kararların gerekliliğini anlatıp uygulanmalarını sağlarlar. Komitelerle bölümler arası koordinasyon sağlanır, bilgi alışverişi yapılır, yönetici yetiştirilmesine yardım edilir. Komiteler, otoriter yönetim biçimini yumuşatmaya ve

tek kişinin kararı yerine, birden çok kişinin görüşlerinin oluşturduğu bir karar almaya yararlar. Böylece kararların isabet derecesi de artar.

2.2.1.3.5. Çapraz Koordinasyon.

İşletmelerde, komuta zinciri prensibini ortadan kaldıran bir koordinasyon sağlama yöntemidir. Ancak yüksek uzmanlık isteyen konularda, bir bölümdeki yönetici öbür bölümdeki uzmana soru sorabilir. Yapısı projelere dayanan işletmelerde çapraz koordinasyonu sağlama zorunluluğu vardır. Burada komuta zinciri yerine projeler için kullanılan özel birimler yer alır.

2.2.1.3.6. Merkezi Koordinasyon.

Merkezi bilgi sistemi veya bilgi işlem bürosu kurulur. Çeşitli bölümlerdeki ilgili görevliler, üst (amir)'e başvurmaksızın merkezi koordinasyon birimiyle ilişki kurarak görevi yerine getirirler.

2.2.1.3.7. Yapı ve Görevle İlgili Koordinasyon.

Yapı ile ilgili koordinasyon, işletmenin kuruluş aşamasında sağlanır. Kuruluş aşamasının her faaliyetinde koordinasyonu sağlayacak şekilde yapı kurulmalıdır, daha sonra yapılan yapı değişikliklerinin de koordinasyona elverişli biçimde yapılması gerekir

Örgütün yapısı, emir kumanda ilişkileri, işletmenin istenen düzeyde çalışmasını sağlayacak şekilde yapılmalıdır.

Görevle ilgili koordinasyon, dinamik olup işletmenin çalışması sırasında örgütte sağlanır, yapıyla ilgili koordinasyon ise statik olup örgütlenme ile sağlanır. Her doğal ve sosyal canlıdaki uyum, yapı ve faaliyetler yönünden ele alınabilir. Yapısal uyumlaşma, canlıyı meydana getiren öğeler ve bunların kendi içlerindeki uyumdur, durağan nitelikte olan bu uyumun varlığı halinde, kurumun yaşama gücü sağlam demektir. Doğal ya da organizmanın çalışma halindeki uyumu, dinamik uyumlaşmayı ifade eder ki, bu da organların sağlığına (yapı uyumu) olduğu kadar, bunların iyi bir şekilde yönetilmesine de bağlıdır.

2.2.1.4. KOORDİNASYONUN SAĞLANMASINDA ARAÇ VE MASRAFLAR.

İşletmeler içinde buldukları çevre unsurları, endüstri ve işletme içi unsurlar nedeniyle birbirlerinden farklıdırlar. Koordinasyon sağlanmadan işletmeler yaşayamayacağından; koordinasyonu sağlamak her işletme için zorunlu olup, yöneticinin başta gelen görevidir.

Koordinasyon, kuruluşu oluşturan personelin çeşitli ilişkileri aracılığı ile sağlanandığından ilişki sağlayan araçların işletmeye yüklediği masraflar ile bu ilişkiler için harcanan süre, koordinasyon harcamasıdır.

Koordinasyonun sağlanması, işletmenin kuruluş amaçları ile başlayan, işletmenin yaşamı ile devam eden bir süreçtir. Her yönetici koordinasyonu sağlamada; emir, yönerge ve inanç aşulamalarını yazılı olarak bildirme yöntemini kullanmaktadır. Seçilen iletişim araçlarının hızı ve güvenilirliği teknolojiye bağlı olarak değişmektedir. Konferanslar, toplantılar ve irtibat personeli koordinasyon sağlama araçlarındandır. Koordinasyonun sağlanması güçleştikçe koordinasyon komiteleri de araçlar arasına girmektedir. Koordinasyon araçları arasındaki yazışma ve diğer iletişim araçları işletmeye masraf oluşturmaktadır.

İç ve dış koordinasyonun sağlanmasında kullanılan yöntemler, işletmelerin büyümesi, işletmeye yeni katılanlar, yeni kurulan yöneticilikler, iletişim yöntemleri, yeni örgüt yapısı, çevre elemanlarının değişimi ve bu yenilikler arasında sağlanacak olan koordinasyon da işletmeye yeni masraflar getirmektedir.

Çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamak; çalışma bağımsızlıklarını kısmen reddederek ortaya çıkabilecek çatışmaların önlenmesi demektir. “Bu durumda, davranışları uyumlaştırılması gereken kişilerin özgürlüklerinden (= karar serbestilerinden) fedakarlıkta bulunmaları gerekir ki, bu fedakarlığı da bir çeşit uyumlaştırma masrafı saymak gerekir.”(29)

Komitelerin üye ve toplantı sayısı ile toplantı süresinin artması veya artmasını sağlayacak davranışlar koordinasyon masrafını artırır.

(29) Tosun s. 272.

Örgütlerde bağımsız davranma zorunluluğunda olan çalışanların, çalışmalarını koordine edecek ortak yönetim merkezi (center of coordination) gerekliliği vardır. Bu merkezin çalışması bir koordinasyon sürecidir. Bağımsız çalışanlara yapacakları işler söylenir,yapılan işler merkeze bildirilir, merkezde gerekli değerlendirme ve koordinasyon çalışmalarından sonra, yine çalışanlara ikinci aşamadaki çalışmaları açıklanır. Bu işlemler sürüp giderken,merkezin haberleşme kanallarının yoğun ve hızlı olarak çalışması koordinasyon sorunlarını ve masrafını çoğaltmaktadır.

Örgütlerde uzmanlaşma geliştikçe; yeniden örgütlenme çalışması gereği doğmakta, yeni örgütte bölüm sayısı artmakta, yetki ve sorumluluklar değişerek, koordinasyon güçleşmektedir. Koordinasyon merkezine yeni unsurların katılması, merkezin yükünü ve ilişkilerini arttırması da koordinasyon masrafını artıracaktır.

Örgütlerde büyüme sırasında koordinasyon istenen noktaya ulaştıktan sonra, büyümeye devam edilmesi işletmede koordinasyon masraflarını yükselttiğinden, ya büyümeye son verilmekte ya da merkezkaç yönetim uygulaması yapılmaktadır. Merkezkaç yönetim seçildiğinde yeni yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve yetki devri çok önem kazanmaktadır. Yetki devri merkezi yönetimin karar yetkisini azaltır, bu da belirli bir sınırdan sonra koordinasyonun sağlanmasını güçleştirdiğinden, işletmenin tümlüğünü bozmaktadır. Merkezi yönetimin yetkisinin kısıtlanmasından doğan masraflar artmaya başlayarak, “sonuçta, uyumlaştırma ile merkezkaç yönetimin yarattığı içinden çıkılmaz bir çember oluşur ki, çağdaş yönetim biliminin çözümlenmeye çalıştığı başlıca sorunlardan birini bu çember oluşturur.”(30)

Örgütü oluşturan grupların koordinasyondan sorumlu orta düzey yöneticileri sık sık haberleşerek verimi artırabilirler. Tepe yöneticisi, bölüm yöneticileri ile devamlı iletişimi sağlayarak işletmeyi kontrol edecek, gerektiğinde düzeltme yapabilecek şekilde koordinasyonu sağlamalı gerektiğinde bu görevini kurmaylarına devretmelidir.

Koordinasyon, işletmenin yaşamı için gereklidir; ancak koordinasyonu aşırı pahalı sağlayarak işletmeye zarar verilmemelidir. Koordinasyonu kabul edilebilir masrafla sağlamak yönetimin becerisine bağlıdır.

.....

(30) Tosun, s. 273.

2.2.1.5. KOORDİNASYON SAĞLAMA VE ETKENLERİ

Örgütlerde koordinasyonun sağlanması anlık bir iş olmayıp bir süreçtir. Koordinasyonun sağlanması tüm işletme faaliyetlerinde ve yönetim işlevlerinde (planlama, örgütlenme, yürütme, denetleme) kuruluş aşamasından başlayan başarılı çalışmalarla sağlanabilir; “ideal olarak koordinasyon tüm yönetsel etkinliklere yayılmış ve dağılmış bulunur ve tüm yönetsel etkinlikler koordinasyon sağlanmasında rol oynarlar.” (31)

Yönetim işlevlerinde, yöneticiler işletme amaçlarının yanında koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştıracak şekilde çalışmaktadırlar; çünkü koordinasyon işletmenin bütünlüğünü, dolayısıyla varlığını sağlayan etkenlerin başında gelmektedir.

Koordinasyonun sağlanmasına işletmede çalışan herkesin katkısı gereklidir; aynı zamanda her yönetici kendi bölümünün koordinatörüdür.

İşletmelerde, yüz yüze görüşme, hizmet içi eğitim, çeşitli sosyal toplantılar, iş dışında düzenlenen spor faaliyetleri gibi koordinasyonun sağlanmasında faydalı olacak etkinlikler ve uygulamalar yapılmaktadır.

Büyük işletmelerde bölümler arası personel, malzeme, araç, gereç ve para yardımlaşması koordinasyonun teminine yardımcı olmaktadır.

Yönetim fonksiyonlarından koordinasyonun, üç unsurundan bahsedebiliriz:

- 1) Koordineli bütünleştirme
- 2) İşbirliği
- 3) Özendirme

İşletmelerde, aylak insan gücü ve işsizlik yaratmayacak sayıda çalışanı, fazla kapasite yaratmayacak malzeme ile uyumlu bir şekilde bir araya getirerek koordinasyonun sağlanmasına çaba harcanmaktadır.

Modern işletmecilikte en çok çalışma yapılan konulardan birisi de, personel ve malzeme masraflarını en aza indirecek yöntemler üzerindeki çalışmalardır.

Uzmanlaşmanın yarattığı değişik çalışma alanlarında çalışanların işbirliğini sağlayarak, işletmeyi amaçlarına ulaştıracak çalışma düzeni özendirilip, kurulmasıyla çalışanların gönüllü koordinasyona katılma istekleri artırılmaktadır.

(31) Willian H. Newman, Yönetim İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, 4.b. Çeviren Kenan Sürgit Ankara: Yetkin Yayınları, 1985, s. 461

2.2.2. KOORDİNASYONUN SAĞLANMASINDA İLETİŞİM (HABERLEŞME)

2.2.2.1. KOORDİNASYONUN SAĞLANMASINDA İLETİŞİMİN GÖREVİ VE ÖNEMİ.

İşletmeyi genel amacına ulaştıracak şekilde, değişik bölüm ve işlevsel alanların faaliyet ve davranışlarının bütünleştirici işlevi olan koordinasyonun işletmelerdeki gerekliliği, koordinasyonun sağlanmasında en etkin işlevlerden iletişimin gerçekleştirilmesini zorunlu kılar. İletişim koordinasyonu kolaylaştıran ve örgütün işlemlerini sağlayan önemli bir işlevdir.

İşletme yazınında aynı anlamda kullanılan haberleşme ve “iletişim latince bir kelime olan Communicare fiilinden gelmektedir. Anlamı ortak kıldır.” (32)

Bireyler arasında fikir, duygu, davranış, olay ve düşüncelerin – sözlü veya sözsüz – karşılık olacak şekilde gönderilip alınması süreci olan iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını temin eden bir bağdır.

Yönetimin başladığı yerde iletişim gündeme gelir.Yöneticiler yönetimleri sırasında yönettikleri insanlara, nasıl davranacakları konusunda mesaj vermek ve karşılığında çalışanların mesaja karşı davranışlarını kontrol etmek istemektedirler. Çalışanlar ise aldıkları mesajın gereğini yapmakta; sorun olması durumunda, yöneticisine sorma ve bilgilenme gereğini duymaktadır. Kendisine iletilen bilgiyi alan birey, aldığı bilgi çerçevesinde söyleneni yaparak kendisine emir veren yöneticisine sonucu rapor etmektedir. Tüm bu süreç içerisinde iletişim büyük bir yer kapsamaktadır. İletişimin yardımıyla, ayrı bölüm ve işlerde çalışan kişilerin çabaları ortak amaç yönünde bütünleştirilerek, koordinasyonun sağlanması da kolaylaşmaktadır.

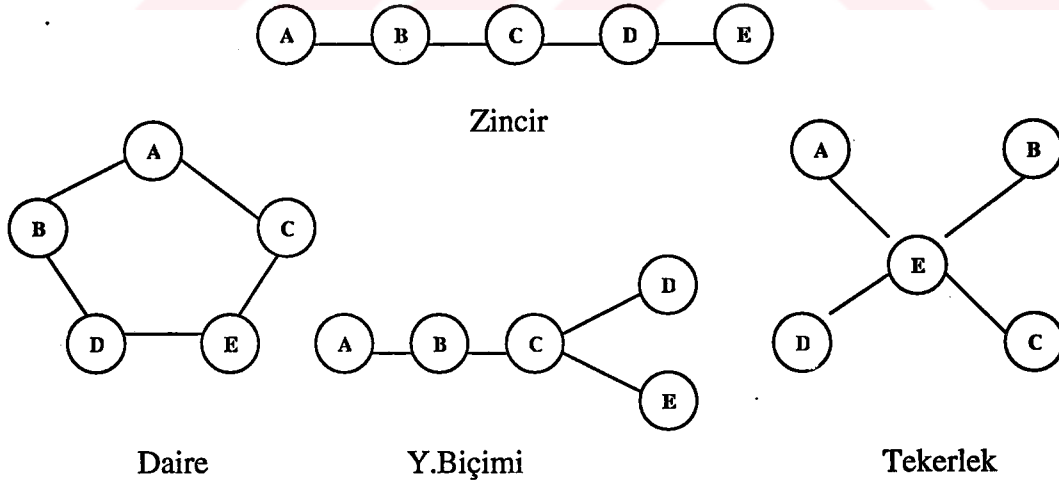
İşletmelerde yönetimin yönetilen insanlara isteklerini iletmeleri ve bireyler arasında duygu ve fikirlerin devamlı aktarılmasını sağlayan iletişime gereksinim olup, etkinlik ölçüsü sağlanan koordinasyon düzeyi ile belirtilmektedir.

(32) Can, s. 238.

İşletmeler için çok önemli olan iletişim, katımlı yönetin biçimlerinde karar oluştururken, bireyler arası duygu düşüncelerin aktarılması, iletişim sürecine güzel bir örnektir.

Örgütlerdeki ast - üst ilişkileri, yatay ve çapraz ilişkiler, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim türlerini oluşturur. İletişim olabilmesi için bireyler arasında bilgi, duygu ve fikir alışverişini gerektiren ilişki olmalıdır; “bu ilişki bir üst organ tarafından önceden belirlenmiş ve zorunlu kılınmış ise buna biçimsel ilişki diyoruz. Eğer bu ilişki herhangi bir zorunluluk olmadan haber ileten (gönderici) ile haber alan (alıcı) arasında herhangi bir ihtiyaçtan dolayı (iş,arkadaşlık vs.) ortaya çıkan bir ilişki ise buna biçimsel olmayan haberleşme adını veriyoruz.”(33)

Yönetici, biçimsel iletişimi kendisi kurar ve yönetimini kontrol eder. Biçimsel olmayan iletişim ise işletmelerde önlenmesi güç bir olaydır. Başarılı yönetici biçimsel olmayan iletişimi de işletme çıkarları doğrultusunda kullanarak, hem çalışanların doğal iletişim isteklerini karşılayarak mutlu etmekte, hem de kendi istediği bilgileri bu yolla iletmektedir. Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişime yardımcı olurken, çalışanların mutlu olmasıyla da gönüllü koordinasyona katılma isteklerinin artırılması, koordinasyonun sağlanmasına önemli katkı sağlamaktadır.



Şekil 5: Bavela'ya göre Haberleşme Biçimleri

(33) Eren, s. 279.

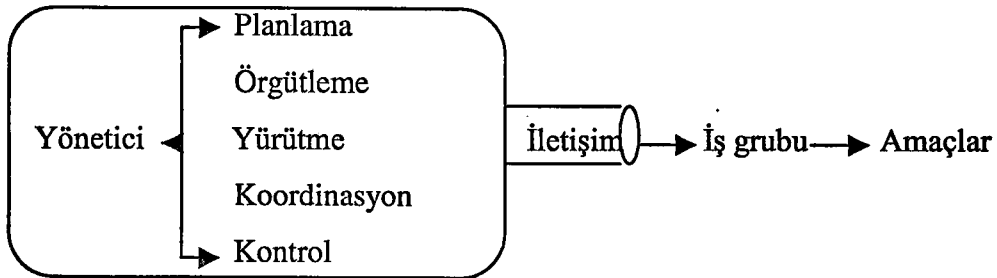
Biçimsel olmayan iletişim, aynı işletmede çalışan insanların iş dışındaki ilişkileri, sosyal durumları ve kültürleri nedeniyle oluşturdukları doğal örgütlerle sağlanmanın yanında, yöneticiler tarafından sosyal toplantılar, toplantılar, kısa ofis ziyaretleri ile sağlanması yönünde de özendirilmektedir.

Örgütlerde biçimsel iletişim, örgüt şemasına uygun yapılabılır, örgütte biçimsel bilgi değişimini sağlar. Örgütlerde belirlenen yollar dışında iletişim yapılmamasına çalışılmalıdır. Günümüzde teknolojinin yardımı ile çok hızlanmış olan biçimsel iletişim örgütlerde üç şekilde sağlanır.

- Aşağıya doğru iletişim
- Yukarıya doğru iletişim
- Yatay iletişim

Örgütte koordinasyonun sağlanmasında iletişimin her türlü etkin olurken; yöneticiler biçimsel iletişimin hızına, emir ve bilgilerin doğru yere ve zamanında ulaştırılması ile biçimsel olmayan iletişimin doğruluğunu sağlamaya dikkat etmektedirler.

Yöneticiler iletişimin, plan ve programları sadece diğer bölüm ve bireylere aktarmakta yararlı olduğunu, iletişimin kötü plan ve kontrol süreçlerini iyileştirmede; ancak geliştirebilecekleri iyi fikirleri, uygulamalarına yardımcı olacak önemli ve temel bir süreç olarak görmektedirler. Yönetim süreci iletişim darboğazından geçer.(Şekil 6)



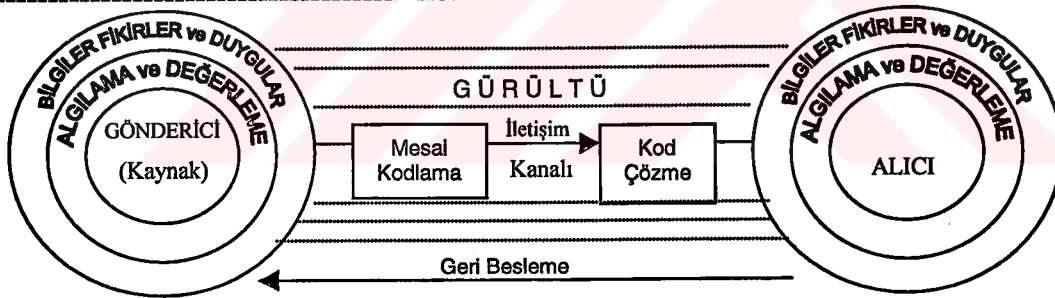
Şekil 6: Yönetimde İletişim Darboğazı

İletişimin koordinasyonu sağlamada yararlı olması için, yönetici ile çalışanlar ve bölümler arasında iletişimi engelleyen unsurlar kaldırılmalıdır, “bu olgu iletişimin bir amacının grup çabası için gerekli bilgi ve anlayışı geliştirmek olduğunu ortaya koyar.”(34)

İletişim, çalışanlara plan ve programları ulaştırarak işletmedeki herkesin ortak amaca hizmet etmesine yardımcı olur. Uygulamada herhangi bir aksama olması durumunda çalışanların geriye besleme (feedback), ile bilgi aktararak durumun düzeltilmesini sağlama sürecinde iletişimin önemi çok büyüktür, bu süreç sonunda koordinasyon sağlanmaktadır.

2.2.2.2. İLETİŞİM SÜRECİ

İletişimin amacı, göndericinin alıcıya göndermek istediği mesajı, alıcının da göndericinin istediği şekilde alması, algılamasıdır. Eğer gönderilen mesaj, gönderildiği şekilde alınmamış veya algılanmamışsa, iletişim sürecinde düzeltilmesi gereken sorunların varlığı anlaşılır. İletişim sürecini EREN(1993) yedi unsura ayırmaktadır.



Şekil 7:Eren'e göre İletişim süreci ve mekanizması.

İletişim unsurlarını kısaca açıklayalım

2.2.2.2.1. Gönderici:

Sürecin başarısı büyük oranda göndericinin bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır. Haberleşme göndericinin zihinsel süreçleri ile başlar.Gönderici, kendisine ulaşan bilgi, fikir ve duygulara göre mesajı algılar, zihninde geliştirir ve

(34) Keith Davis, İşletmede İnsan Davranışı ve Örgütsel Davranışı, 3. b., Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İstanbul: Yön Ajans, s. 509.

düşüncelerini kelime, rakam ve şekillere (sembolere) dönüştürür. Sembolleri haberleşme kanalından alıcıya gönderir.

2.2.2.2.2. Algılama ve Değerleme:

Algılama ve değerlendirme unsuru hem alıcı, hem de gönderici için söz konusu olup, kişilerin kendilerine ulaştırılan bilgi, fikir duygu ve mesajları algılama ve değerlemesidir. İletişim sürecinde algılama ve değerlendirme unsuru önemlidir. Gönderici bilgi, fikir, duygu ve mesajı kendi amaç, değer yargısı ve anlayışı doğrultusunda belirli kodlara çevirirken alıcı da kendisine ulaştırılan bu kodları, kendi amaç, değer yargısı ve anlayışı doğrultusunda algılar.

Gönderici ve alıcı aynı algılama ve değerlendirme yapısına sahip değilse, iletişimde mesajı yanlış algılama ve uygulama gibi sorunlar yaşanır.

2.2.2.2.3. Mesaj:

Gönderici (kaynak) kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Mesaj, kaynak kodlayıcısının fiziksel ürünüdür. Konuşulan ve yazılan kelimeler, çizimler, yüz hareketleri alıcıya gönderilecek kodlanmış mesajı oluşturur.

2.2.2.2.4. Kanal:

Alıcı ile gönderici arasındaki bağıdır. Beş duyum organı beyine giden iletişim kanallarıdır, kanal unsuru olarak görme ve işitme daha önemlidir.

2.2.2.2.5. Alıcı:

İletişimin başarısında en büyük rol alıcındır. Kaynaktan gelen kodlu mesajı, kendi algılama ve değerlendirme özelliğine göre çözerek mesaja anlam verir.

2.2.2.2.6. Geri Besleme:

Alıcı, mesajın kodlarını çözdükten ve anlam verdikten sonra kaynak durumuna dönüşerek, almış olduğu mesajı cevaplandırmak üzere, bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal ile eski göndericiye iletir. Mesajın alıcıdan kaynağa gönderilmesi geri beslemeyi (Feed back) oluşturur.

2.2.2.2.7. Gürültü:

İletişimin doğruluğunu ve güvenilirliğini azaltan unsurlardır. Gürültü iletişim süreci içindeki her aşamada olabilir.

İletişim sürecinde göndericinin alıcı ile ilgili olan beklentileri vardır. Bunlara iletişimde beş aşama kuralı denir. Bu aşamalar alıcının mesajı; 1)Alması, 2)Anlaması, 3)Kabul etmesi, 4)Eyleme geçmesi ve 5)Geri besleme sağlamasıdır. Bu beş aşama gerçekleştiğinde iletişim istenen düzeyde gerçekleşmiş olur.

2.2.2.3. İLETİŞİM KANALLARI

Günümüzde iletişim kanalları, teknolojinin gelişmesine paralel olarak çok gelişmiştir.

Yüzyüze yapılan iletişimde beş duyu organı kanal oluştururken, mesafe artıkça iletişimde elektronik ve mekanik kanallar yer alır. Her koşulda iletişimin sağlanması gerektiğinden, etkili yöntem ve ortam seçilmelidir. Özellikle kaynak kişi, 1)Sözlü (sözcükler, sayılar), 2)Yazılı (sözcükler, sayılar, resimler), 3)Mimik ve karakterler, 4)Elektronik ortamdan, içinde bulunduğu koşullarda en uygun olanını seçerek koordinasyonu sağlayacak olan iletişimi gerçekleştirmelidir.

2.2.2.4. KİŞİLER ARASI İLİŞKİLER VE İLETİŞİM AĞLARI (ŞEBEKELERİ)

Örgütlerde iki kişi, arasındaki iletişim, hiyerarşik yapı nedeniyle, üçüncü kişilerin katkısıyla sağlanmaktadır. Örgütlerde iki veya daha çok kişiyi ilgilendiren bu tip iletişime iletişim ağı denilmektedir. Örgütü düzenleyen yönetici, kanal içinde

	Çember	Zincir	Yıldız	Tekerlek	Tüm Kanallar
Hız	Yavaş	Az	Hızlı	Çok Hızlı	Çok Hızlı
Doğruluk	Zayıf	İyi	İyi	İyi	Orta
Moral	Çok İyi	Orta	Zayıf	Çok Zayıf	Yüksek
Bir Önderin Ortaya Çıkması	Çok İyi (Önder Yok)	Çok İyi (Önder Yok)	Belirgin	Çok Belirgin	Yok

Tablo 1: İletişim ağlarının değerlendirilmesi.

bireyler arasındaki ilişki biçimlerini bilir, iletişim ağlarını; hız, doğruluk, moral ve liderin ortaya çıkması özelliklerine göre (Tablo 1) değerlendirerek koordinasyonu da sağlayacak şekilde istediği iletişimi gerçekleştirecek ağı seçmektedir. Bu nedenle örgütlerde çeşitli iletişim ağları bulunmaktadır.

İletişim ağları konusunda yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır:

1) Yönetici hiyerarşi basamağında yükseldikçe ve saygınlığı arttıkça ast ve üstleri ile iletişimi artar ancak iletişim için gerekli zamanı azalır.

2) Yönetimsel hiyerarşide etkileşimin çoğu alt kademelerdeki yöneticiler tarafından başlatılır.

3) Yöneticiler hiyerarşi basamağında yükseldikçe yatay ilişkileri azalır, çünkü o düzeyde yatay iletişim kuracak birey sayısı azalır.

4) Yatay iletişimin artması, bireysel ve grup saygınlığının artmasıyla sağlanır.

2.2.2.5. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM BİÇİMLERİ

Örgütlerde iletişimin etkileşimi sağlaması nedeniyle iletişim, örgütün tüm birimlerini kapsayacak ve her örgüt düzeyinde tüm iletişim çeşitlerinin kullanılacağı varsayımı ile düzenlenmektedir. İletişimin işletmedeki çalışmasını ve önemini aşağıdaki örnek çok güzel açıklamaktadır. Bir işletmede bir satış müdürü ile 15 satış memuru arasında çok sayıda etkileşim söz konusudur. Bu satış memurları da yüzlerce müşteri ile karşı karşıyadır. Satış müdürü de üstleri, hükümet ilgilileri, diğer çıkar grupları, müşteriler ve diğer yöneticiler ile değişik etkileşimde diğer bir deyişle iletişimde bulunmaktadır. Görüldüğü gibi işletmedeki her etkileşim; iletişimin bir bölümünü oluşturup eksikliğinde iletişim sorunlarının oluşmasına neden olmaktadır.

İşletmelerde ortak amaca hizmeti kolaylaştırmak için öncelikle; işletme hedef ve politikaları çalışanlara anlatılıp öğretilmelidir. “Bir işletmenin amacına erişebilmesi ve amacına erişirken yeniliklere yer verebilmesi, yönetici ve çalışanların bu amaç yönünde çalışmalarını sürdürebilmeleri iyi bir haberleşme sisteminin uygulanması ile mümkün olabilir.” (35)

(35) Ferhat Şenatalar, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Gen. 2. b., İstanbul: İst.Üni. Kitapevi, 1978, s. 315.

İşletmenin yaşamı için, işletmeyi ilgilendiren tüm iletişimi düşündüğümüzde, karmaşık ve büyük bir iletişim sürecinin varlığı görülür. Süreç bir iletişim ağını gerektirir. Bu, iletişim kanalları ile bağlanan karar merkezleri sistemi biçimindedir.

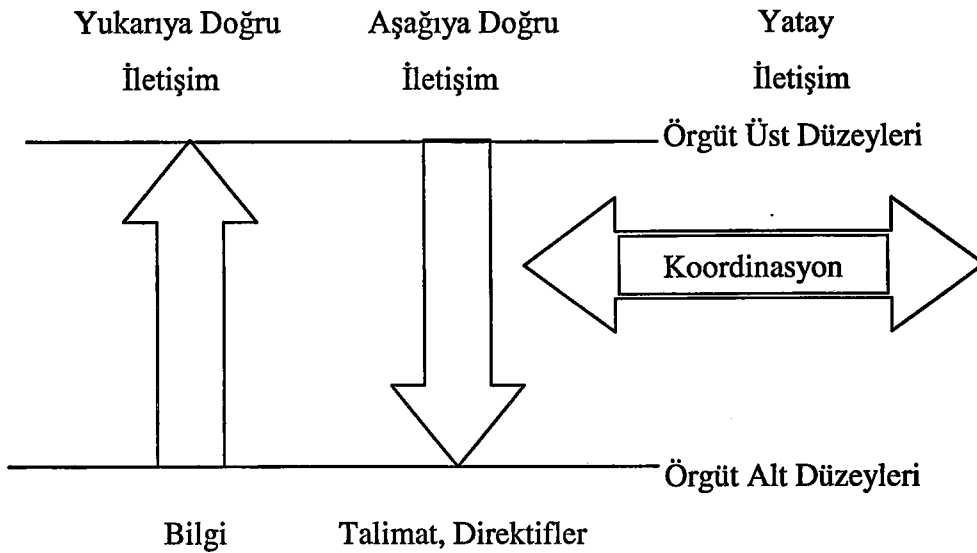
Bu merkezlerde alınan kararlar, uygulanmak üzere faaliyet merkezlerine iletilir. İletişim ilişkileri, örgütleyicinin planladığı biçime uyup uymamasına bağlı olarak en genel şekliyle Biçimsel ve Biçimsel olmayan iletişim olarak iki grupta toplanmaktadır.

2.2.2.5.1. Biçimsel (Resmi, Formal) İletişim Sistemi

Biçimsel iletişim örgütte yöneticinin önerdiği biçimde gerçekleştirilendir, örgüt içindeki ve işletme ile çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları belirtmektedir.

Koordinasyon ve diğer yönetsel işlevlerin etkili olabilmesi için bu kanallar (örgüt yapısı), bilgilerin serbest dolaşımına izin verecek şekilde açık ve belirgin olmalıdır. Örgüt şemaları aynı zamanda, kimin kiminle iletişimde bulunacağını da göstermelidir.

Biçimsel iletişime bağlı olarak ast - üst arasındaki örgütsel ilişki işlevlik kazanmakta, iletişim dendiğinde bu tür ilişki akla gelmektedir. İşletmedeki her tür resmi bildirimleri, talimatı, raporlama biçimini ve dilek iletme şekli belirlenen yöntemlere uygun olarak bu tip iletişimle sağlanmaktadır.



Şekil 8 : Biçimsel iletişim türleri

Genel olarak üç tip biçimsel iletişim vardır: 1)Aşağıya doğru, 2)Yukarıya doğru, 3)Yana doğru. Resim 8' de Robert A. Baron'a (1994) göre iletişim türleri görülmektedir

2.2.2.5.1.1. Aşağıya doğru iletişim.

Örgüt şemasında herhangi bir noktadan aşağıya doğru yapılan iletişimdir. Bu iletişim ile, çalışanların yönlendirilmesi ve kontrolü yapılır, iş ile ve yapılacak faaliyetlerle ilgili bilgiler, faaliyetlerin diğer faaliyetler ile koordinesi için çalışanlara verilecek bilgiler gönderilmektedir.

Bu iletişimde ulaştırılan mesajlar:

- 1) Politikalar, usuller, kurallar ve iş çizelgelerini de içeren emirler
- 2) Bilgi talepleri
- 3) Belli bir konuda grup birliği sağlayacak bilgilerdir

2.2.2.5.1.2. Yukarıya doğru iletişim.

Örgüt şemasının herhangi bir noktasından, yukarıya doğru herhangi bir noktaya olan iletişimdir. Bu iletişim ile astlar, genelde yöneticinin gereksinim duyduğu ve gerektiğinde düzeltilmesini isteyeceği, işletmeyi ilgilendiren bilgileri gönderirler. Yukarıya doğru iletişim ile çoğunlukla, geri besleme bilgilerini içeren üretim raporları, gönderme raporları, müşteri şikayetleri gibi işletme başarısına önemli katkısı olan bilgiler gönderilmektedir.

Yukarıya doğru iletişimi engelleyen belli başlı etmenler şunlardır:

1) Fiziksel uzaklık

Örgütler büyüdükçe hiyerarşik kademeler artar.Astların biçimsel iletişim ile üstlere ulaşması güçleşir.Her ast'ın, en yakın üstü vasıtası ile üst kademelerle iletişim kurması gerektiğinden, iletişimi sağlamak güçleşmektedir.

2) Her Kademedeki Bilgilerin Değişikliğe Uğraması

Kaynaktan çıkan bir mesaj, yukarıya doğru ilerlerken her kademedeki amir, kendi düşüncesini mesaja ekleyeceğinden mesaj, alıcıya çok gürültülü bir ortamda ulaşmış olur.Gürültü ortamında mesaj anlamının çoğunu yitirmektedir.

3) Amirin Davranışı

Astlar, amirlerin yetki ve otoritesini kendisine zarar verecek şekilde kullanabileceğini de düşünür. Ast bu nedenle amirinin hoşuna gitmeyeceğini düşündüğü gerçekleri belirtmekten, rapor etmekten çekinir. Yanlış olan bu davranışı düzeltebilmek için üst, astlarını doğru bilgi verme konusunda cesaretlendirmelidir. Astların bildikleri ve gördükleri daima gerçeklere yakın olduğundan amirler bu bilgiler kendilerine ulaşacak şekilde davranmalıdırlar.

4) Ast'ın saygınlığı (statüsü)

Astın amiri ile görüşme isteği; amirin iznine bağlıdır, bununla birlikte üst, astı ile istediği an görüşebilir. Astın üst ile görüşmesine, üstün yardımcıları tarafından güçlükler çıkartılır.

5) Gelenekler

Yukardan aşağıya olan iletişim normal devam ederken, aşağıdan yukarıya iletişimde güçlükler vardır. Biçimsel iletişim de buna yardımcı olur. Yöneticiler, aşağıdan yukarıya olan iletişimi sağlama yönünde çaba göstermedikçe, iletişimden başarı beklenemez. Çünkü ast iletişim sürecini geleneksel olarak başlatmaktan çekinir ve iletişim süreci eksik kalır.

2.2.2.5.1.3. Yan iletişim:

Örgüt şemasında herhangi bir noktadan yatay olarak başka bir noktaya yapılan iletişimdir. Bu iletişim ile bölümler arası faaliyetlerin koordinasyonuna yönelik ve geleceğe ait planların geliştirilmesiyle ilgili bilgi iletişimi yapılır. Örgüt içinde bölümler birbirleri ile ilgilidirler. Sadece yan iletişim ile bölümler arası ilişkiler koordine edilerek, yönetim sistem amaçlarına ulaşılabilir.

Yöneticiler, yan ilişkiler sonucunda doğan, koordinasyon sorunlarını gidermek için çaba gösterirler.

2.2.2.5.1.4. Çapraz iletişim

Biçimsel üç tip iletişime ek olarak, çok sık kullanılmayan çok özel durumlarda, hiyerarşik yapı atlanarak sağlanan iletişim şeklidir. Her hangi bir bölüm başkanı bir konuda bilgi almak istediğinde o konunun uzmanlarından direk olarak bilgi almaktadır.

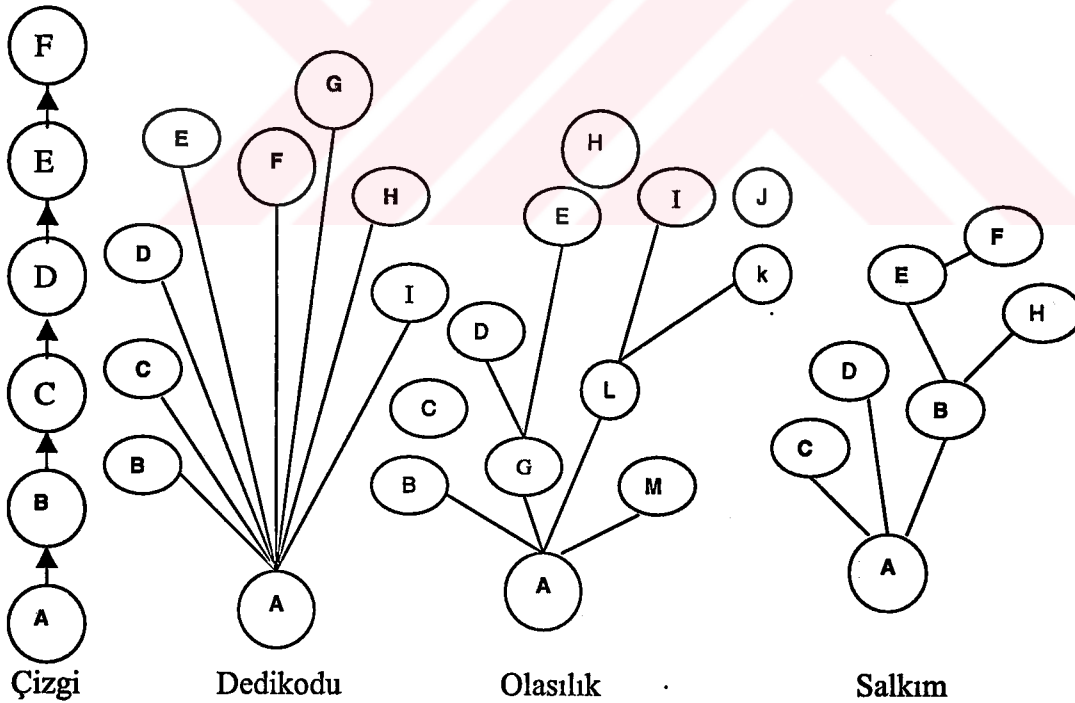
Özel durumlarda çapraz iletişim, çabuk olması ve iletişim kanallarını yüklememesi nedeniyle yararlıdır, ancak çok sık kullanmak gerektiğinde örgütte düzenleme yapılarak hiyerarşik düzen sağlanmaktadır.

2.2.2.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Örgüt şemasına uygun olarak yapılmayan, arkadaşlar ve sosyal gruplar arasında örgüt şemasındaki konumlarından bağımsız gelişen bir iletişimdir. Biçimsel iletişim insanların gereksinim duyduğu tüm iletişimi sağlayamadığı için biçimsel olmayan iletişim ortaya çıkmaktadır.

Fısıltı gazetesi (Grapevine = sarmaşık) biçimsel olmayan iletişim ağıdır. Kendine has belirgin özellikleri vardır: 1) Örgüt içinde atlayarak ve düzensiz olarak kullanılır, 2) Üst yönetim tarafından engellenemez, 3) Çoğunlukla grup üyelerinin çıkarı için kullanılır.

Keith Davis'e göre (1988) Fısıltı gazetesi iletişim şekilleri, şekil 9' da görülmektedir.



Şekil 9: Fısıltı gazetesi türleri

2.2.2.6. İLETİŞİMİ ETKİLEYEN ETMENLER.

Yönetim koordinasyonunun sağlanmasında iletişimin önemi nedeniyle iletişim engelleri ortadan kaldırılarak iletişim süreci tam olarak sağlanmalıdır. Engeller ortadan kaldırılmadığı zaman sürecin eksik kalması ve koordinasyonun sağlanmasında sorunlar oluşmaktadır.

İletişimin niteliğine etki edecek etmenleri üç başlık altında toplayabiliriz.

2.2.2.6.1. Teknik Engeller.

İletişimi engelleyen çevre engelleridir.

Zamanlama; Mesaj gerekli olduğunda iletilmelidir, önce veya sonra iletilmesi sorun yaratır.

Aşırı bilgi yükleme; Alıcının kapasitesinden fazla bilgi gönderilmemelidir. Aşırı bilgi ilgiyi azaltır.

Gürültü; İletişim sürecindeki gürültüler yok edilmeli ya da bu ortamda mesaj gönderilmemelidir. Gürültülü ortamda, alıcı mesajı doğru algılayamaz.

Kültürel farklılıklar; İletişim sürecinde kültürel değerlere dikkat edilmelidir. Aksi durumda mesaj alıcı tarafından doğru anlamlandırılmaz.

2.2.2.6.2. Dil Güçlükleri

İletişim sürecinde, çeşitli şekillerde oluşan dil engellerine yer verilmemelidir.

Seçilen sözcük; Mesaj, alıcının anlayacağı şekilde hazırlanmalı ve gönderilmelidir. Anlaşılmayacak şekilde teknik terim kullanılmamalıdır. Mesaj açık olmalı yorumu gerektiren kapalılıkta olmamalıdır.

Uygun Terim Seçimi; Her mesleğin terimleri vardır. Başkalarının bu terimleri anlamaları güçtür. Bu tür terimler yerine alıcının anlayabileceği sözcüklerin seçimi mesajın alınmasını ve anlaşılmasını sağlar.

2.2.2.6.3. Psikolojik Güçlükler

İletilecek mesajın açıklığa kavuşturulması.

Gönderici göndermek istediği mesajı, düşünerek göndermelidir.

Süzgeçleme; Mesajın anlamını bozacak şekilde düzeltme yapılmamalıdır.

Güven ve açıklılık; Gönderici ve alıcı birbirlerine güvenmelidir.

Kıskançlık: Çalışanlar arasındaki kıskançlıklar mesajın alınmasında gürültü yaratır. Gürültünün iletişime yapacağı olumsuz etkiyi ortadan kaldıracak her türlü önlem alınmalı ve bu yöndeki çalışmalar devamlı olmalıdır.

Dinlememe: Gönderici, alıcının hazır olduğu anda mesajını göndermelidir. Alıcının dinlemediği anda mesaj kesilmelidir.

Duyulması istenenlerin duyulması: Gönderici, mesajını yanlış anlaşılacak şekilde kodlayıp göndermeli, alıcı mesajı doğru algılamalı, yanlış algılamasını sağlayacak davranışlardan kaçınılmalıdır. Bu nedenle gönderici alıcıyı çok iyi tanımalıdır.

2.2.2.7. İLETİŞİMİ GERÇEKLEŞTİRME YÖNTEMLERİ

İletişimin amacı, göndericinin gönderdiği mesajın alıcı tarafından alınmasıdır. Mesajın alınmasını engelleyen tüm engeller kaldırılarak, güvenilirlik sağlanmalıdır. Bu yönde aşağıdaki teknikler kullanılmaktadır.

Geri bildirim (Feedback): Alıcının, mesajı aldığını gönderene bildirmesidir. Geri bildirmenin en açık şekli askerlikte kullanılan “emir tekrarı”dır.

Alıcının durumunu bilmek: Alıcının, sosyal, kültürel, psikolojik durumunu bilerek mesaj gönderilmelidir.

Etkili dinleme, çok okuma ve gözlemde bulunma: Yönetici dinlemelidir, çabuk okuyarak anlama alışkanlığını kazanmalı ve karşısındakini gözlemleyerek mesajını daha sağlıklı almalıdır.

Sözle anlatım yerine eylemle açıklama: Bir atasözünün dediği gibi “söylemek ve yapmak iki ayrı şeydir.” Yönetici, düşüncelerini sözle anlatmak yerine uygulayarak göstermelidir. Astlarını dinleyeceğini söylemek yerine, dinleme zamanı belirlemeli ya da “Açık kapı” yöntemi uygulamalıdır.

Yeterince tekrarlama: Alıcı mesajın alındığını söylemesine rağmen, göndericinin şüphesi varsa, şüphe ortadan kalkıncaya kadar mesajı değişik şekillerde göndermelidir.

Tehdit edici olmayan iş ortamı yaratma: Açık iletişim korku ve çekinmenin olmadığı ortamda gelişir. Bu nedenle yönetici uygun ortamı yaratmalıdır.

Geçmişin analizinden yararlanma.(Transactional analysis.): Kişinin içinde bulunduğu ego durumu, örgüt içindeki davranışlarını etkiler. Kişi; 1) Ana - Baba,

2)Çocuk, 3)Yetişkin davranışları içinde olur. Alıcı yetişkin davranışı içinde değilse, mesajı alamayacak durumdadır. Böyle durumlarda iletişim kesilmelidir. İletişim, sadece uygun ortamda kurulmalıdır.

Uyuşmazlık (çatışma) yöntemi: İletişim sürecinde, örgütsel uyuşmazlıkların ortadan kaldırılması gereklidir. Örgüt içinde bireyler arasındaki sorunların giderilmesi iletişimin başarısını sağlar.

2.2.2.8. YÖNETİM BİLGİ İŞLEM SİSTEMİ.

Örgütler büyüdükçe bilgi toplamak da güçleşmektedir; ancak bilgi gereklidir ve toplanmalıdır. Var olan bilgi ağı ile yeterli bilgi toplanamadığı zaman yeni bilgi ağları kurulmalıdır. Son yıllarda bilgisayar ve bilgisayar ağlarındaki gelişme, yönetimin bu isteğini karşılayacak düzeye ulaşarak yeni bir sistem oluşmuştur. Yöneticilerin gereksinim duyduklarında doğru bilgiyi elde edebildikleri bu yeni sisteme Bilgi İşlem Sistemi denilmektedir.

Bilgi işlem sistemleri, yönetsel karar verme sürecinde gereken bilgilerin toplanması, saklanması ve gerektiğinde işlenmesinde kullanılan insan ve araçlardır. Bilgi işlem sisteminin amacı yöneticiye gerekli bilgileri vermenin yanında örgüt dışındaki kişilere de bilgi sağlamaktır. Bu nedenle örgütün tüm bölümleri arasında bilgi ağları kurulmaktadır.

Karar vermek için yeterli bilgiye sahip olunmalı, bilgiler kesin, tam, istenen zamanda ve konu ile ilgili olmalıdır. Bilgi İşlem Sistemi bu koşulları sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.

2.2.2.9. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM SİSTEMİNDEN BEKLENENLER.

Sistemlerin başarısı alt sistemlerine bağlıdır. Örgütlerde iletişim amaçları;

1) Bilgi edinmek, bilgi vermek.

2) Kişinin kendi girdilerini değerlendirmek, başkalarının bilgilerini irdelemektir. Örgütler içinde buldukları dinamik yapı nedeniyle, durumlarını devamlı kontrol edip değerlendirmektedir. Bu süreç bilgi gerektirir. Bilginin işlenmesi sonucu verilecek karara uygun davranmak koordinasyonu sağlamaktadır.

3) Yöneticinin işletme amaçlarına uygun yönetimi için, işletmeye ait sağlam bilgi gereksinimini karşılamaktır.

4) Örgüt çalışanlarının iletişim ile motive edilmesi gönüllü koordinasyona katılmalarını sağlamaktır.

5) Bazı rastlantı olayların örgüt amacına hizmet etmesini sağlamaktır. Sosyal toplantıların koordinasyonun sağlanmasında yardımcı olması; biçimsel olmayan iletişimin örgüt amaçları yönünden kullanılması gibi.

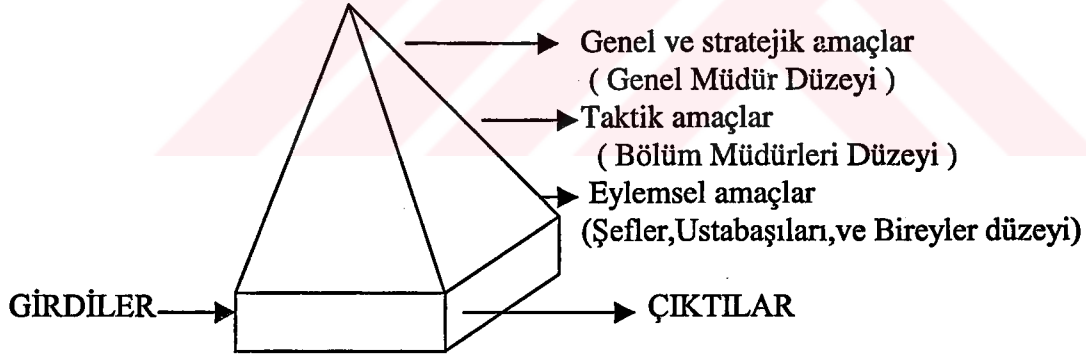


2.2.3. KOORDİNASYONUN YÖNETİM İŞLEVLERİYLE İLİŞKİSİ

Daha önceki açıklamalarda, koordinasyonun, yönetim sürecinin her aşamasında önemli olduğu ve tüm işlevlerde koordinasyonu sağlayacak şekilde çalışma yapılması gereği belirtilmişti çünkü “ideal olarak, koordinasyon tüm yönetsel etkinliklere yayılmış ve dağılmış bulunur ve tüm yönetsel etkinlikler koordinasyon sağlanmasında rol oynarlar” (36)

Yönetim süreci, tepe yönetimi tarafından belirlenen işletme amaçlarının belirlenmesiyle başlar ve yönetim işlevleri ile devam eder. Tepe yöneticileri (Genel kurul üyeleri veya sahipler, yönetim kurulu üyeleri ve genel md.) işletme veya kuruluşun varoluş amaçlarını (misyonunu) belirler. (Şekil 10) da görülen her yönetim düzeyinde belirlenen amaçlar ortak amaçlar olup, yönetim işlevleri bu amaçlara ulaştırılacak şekilde yürütülür.

Amaçların oluşması aşamasında, çevre etkenleri ile amaçlar arasında koordinasyon sağlanır. Doğal olarak amaçlar, değişmeyen çevre unsurlarına uydurulmaktadır.



Şekil 10: Örgüt hiyerarşisi ve amaç türleri

Yöneticiler çevre ile işletme amaçları arasında koordinasyonu sağlayarak, çevre etkenlerine rağmen işletmeyi belirlenmiş amaçlara ulaştırmalıdır

(36) Newman, s. 461.

2.2.3.1. KOORDİNASYON VE PLANLAMA

Başkalarını çalıştırmak durumunda olan kimsenin, ilkönce onlara ne gibi işler yaptıracağını saptaması gerekir. Yönetici hangi araç ve yöntemlerden yararlanacağını ne kadar ve ne nitelikte insan gücü kullanacağını hedeflere göre belirlerken hedefler ile insan gücü uyumunu sağlayacak şekilde karar vermelidir. Bunun için de önce nereye ulaşmak istediğini belirlemesi, ondan sonra bu hedeflere en uygun biçimde ulaştıracak insan gücü, araç, gereç ve yöntemleri seçmek; ne zaman, nerede ve nasıl harekete geçileceğini önceden düşünüp belirlemelidir.

Planlama faaliyeti örgütte bütün yönetim basamaklarını ve yöneticileri ilgilendirir. Her yöneticinin, yönetim görevleri arasında planlama olduğundan bir planlama faaliyeti vardır. Tepe yöneticileri plan ile amaç ve stratejileri, fonksiyonel birimler ise kendi bölümleri ile ilgili planları hazırlarlar. Özellikle farklı kişi ya da bölümler tarafından yapılmış planların birleştirici programa bağlanıp bağlanmadığı ve koordinasyona katkısı planlama aşamasında denetlenmelidir.

İşletmenin amaçları, her bölümde yapılan planlara yol gösterecek özellikte olmalıdır. İşletmenin temel amaçlarını iyi bilen bölüm yöneticisi, bölümün planlamasında daha başarılı olur. Her işletmenin devamlılığını sağlama, mal veya hizmet üretmek, dağıtım, işletmenin büyümesi, işletmenin tanıtımı, yenilik yapma ve sermayeye kar sağlama faaliyetleri konusundaki amaçları farklıdır. İyi planlama, koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırarak, işletme ortak amacına, gereksiz tekrar ve gecikmeler olmaksızın ulaştırır.

2.2.3.2. KOORDİNASYON VE ÖRGÜTLENME

Örgütlenme, yapılacak görevin iş bölümü yapılması ve daha sonra bu iş bölümünün koordinasyonunun sağlanarak uyumlu şekilde birleştirilmesidir

Ortak amaçlar için bir araya gelmiş insanların düzen içinde ve hiyerarşiye uygun çalışması zorunluluğu vardır. Kimin kimden emir alacağı, hangi işi kimin, hangi amaçla yapacağı örgütteki konumla belirtilmektedir. İnsanların örgüt içinde çalışması, davranışlarının kurallara bağlanması, görevlerini bilerek çalışmaları, örgüt yapısının gereğidir.

İşletmelerin varlık nedenleri ortak amaçlarıdır. İnsanlar tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları işbirliği, ve koordinasyonu sağlayarak

gerçekleştirmek için bir araya gelmekte, dolayısıyla örgüt yapısı, bu insan grubunun faaliyetlerini koordine eden birbiri ile uyumlu hale getiren bir sistem oluşturur.

Örgüt kurarken, üretim unsurları olan makineler, demirbaş malzemeler, hammaddeler ve personel amaca uygun şekilde sağlanırlar. Üretim unsurları en fazla faydayı sağlayacakları örgüt bölümlerine tahsis edilirler. Bu maddi ve beşeri kaynakların birbirini tamamlayıcı ve birbiriyle uyumlu olması gereklidir

Örgütlenme, kuruluşu çalışabilecek duruma getirme aşamasıdır. Planlama gibi hazırlık safhası içinde yer alır, planlamanın devamı gibidir. Örgütlenme aşamasındaki çabalar işletmenin gelecekte yapacağı faaliyetlerinin koordinesini sağlayan bir çalışmadır. Bu aşamada yapılan başarısız çalışmalar daha sonra örgüt çalışmalarında başarısızlığı ve ekonomik zararın oluşmasına neden olur.

İnsansal örgütlenme süreci, bir işletmede yapılacak işleri belirleme, bu işleri benzerliklerine göre gruplama, gruplardaki işleri yapacak sayı ve nitelikte personeli sağlayarak bunların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkilerini düzenleyen bir koordinasyon faaliyetidir.

Örgütlenme sürecinin başlıca konularını şöyle sıralayabiliriz:

- 1) Amaçlara ulaştıracak işlerin belirlenmesi
- 2) Birbirine benzer işleri, yönetimi kolaylaştıracak şekilde gruplandırma
- 3) Her iş grubu için yeterli sayı ve nitelikte personeli belirleme
- 4) İşe alınacak personelin, yetenek bilgi ve deneyimlerinin ne olması gerektiğini belirleme
- 5) İşe alma işleminden önce, personelin yapacağı görev ve işlerin tanımlarını yapma
- 6) Yönetici ve çalışanların yetki sorumluluklarının belirlenmesi

Her işletmenin örgütlenme süreci konularının farklı olacağı açıktır. Ancak süreç sırasında yapılan koordinasyon çalışmaları birbirine benzemektedir.

Örgütlenmenin temelinde planlama vardır. Örgütlenme işlevi ile, planlanan amaçları gerçekleştirmek hedeflenir, bunun için gerekli faaliyetler tasarlanır, bu faaliyetlerden alt faaliyetler üretilir, bu faaliyetlerin uyumlu olması gereklidir. Bu nedenle örgütlenmenin işlevi, faaliyetlerden türetilen, örgütün en altındaki belli bir eyleme kadar uzanan faaliyetler arasında koordinasyon sağlamaktır.

2.2.3.3. KOORDİNASYON VE YÖNELTME

İşletmelerin kuruluşunda belirlenen genel amaçların gerçekleştirilmesi gereklidir; ancak işletmenin bu amaçlarına ulaşması yanında değişik çıkar gruplarının değişik isteklerini de göz önünde bulundurması gerekmektedir.

İşletmelerden çalışanların beklentisi devamlı iş olanağı; işletme sahipleri için yüksek kar; yöneticiler için, işletme sahipleri istekleri yönünde yönetimi sağlama; devletin beklentisi yüksek vergi; Alıcı ve satıcılar için, işletme ile alış - veriş yaparak karlarını yükseltmektir. Tüm bu istekler işletmenin çalışmasına, yaşamasına bağlıdır.

İşletmenin çıkar gruplarının beklentilerini gerçekleştirebilmesi için, işletmede de gerekli çabanın gösterilmesi gerekir. Bunun için önce genel amaçlar belirlenir. Amaçları gerçekleştirecek planlar yapılır. Planların, uygulamaya konularak somutlaştırılması için gerekli örgüt çalışmaları örgütlenme aşamasında yapılır. Örgütlenme işlevi ile gerekli insan gücü, üretim unsurları sağlanarak örgüt oluşturulur.

Örgütlenme sonunda çalışmaya hazır bir örgüt vardır. Örgütün çalışması verilecek emre bağlıdır. Yönelme işlevi emirle başlatılır. Örgütteki kişiler görevlerini iyi bilmeli; neyi ne zaman yapacakları kendilerine açıklanmış ve öğretilmiş olmalıdır; işletmede kendisine verilen görevi yapamayacak durumda kişilerin olmaması yöneticilerin başarısı sayılmalıdır.

Yürütme işlevi, planlar ile uygulamanın koordine edildiği aşamadır. Daha önce yapılan planların, örgütte uygulanması sonucunda elde edilen sonuçlarla uyumu koordinasyon düzeyini gösterir. Yürütme işlevinin başarısı, yöneticilerin daha önceki yönetim işlevlerindeki başarısını da gösterir.

Yürütme işleviyle, örgüt çalışmaya başlatılarak çalışmaların istenen şekilde uyumlu gidip gitmediği gözlenir, diğer bir deyişle amaçların planlar ile uyumu, planların örgüt ile uyumu ve üretim unsurlarının uygunluğu görülür, gerektiğinde yapılacak düzeltmelerle koordinasyonun devamlılığı sağlanır.

Esas işi yapacak kişi yapacağı iş hakkında yöneticiden bilgi ister, gerçekleştirmek için emir bekler. Yönetici gerekli bilgi ve emri verirken çalışan ile iş ve zaman arasında koordinasyonu sağlayacak şekilde davranmalıdır. Yönetici, işi tam olarak açıklamaz ise işin her aşamasında, yanıtlaması gereken sorularla karşılaşacaktır ki bu zaman kaybına neden olur ve koordinasyonun eksikliğini gösterir.

Yönelme aşamasında, verilen emir ve talimatlar, çalışanların kolayca anlayacağı şekilde olmalıdır. Bu durum çalışanların eğitim, kültür, bilgi ve beceri durumuna bağlı olarak, yönetici için zor veya kolay olabilir.

Emir ve yönergelerin yerine getirilme süre ve zamanları da, yönetici tarafından çok iyi belirlenmeli ve karşılaştırılmalıdır. Yönetici, süre ve iş arasındaki koordinasyonu sağlayabildiği oranda başarılı olur.

Yönelme işlevinde emir verenler ile bu emri yerine getirenlerin varlığı anlaşılır. Böylece işletmeyi oluşturan insan gücünün, iş gördürenler (Amir - Üst) ile iş görenler (Ast) den oluştuğu ortaya çıkar. Başkalarına emir verme sorumluluğu taşıyan yöneticinin temel görevi emir - komuta adını taşıyan bu yürütme veya yöneltmedir.

Yönetici, emir - komuta görevini yerine getirirken iş görme konumunda olan astların aldıkları emirleri hangi koşullarda yerine getireceklerini bilmeli, öğrenmelidir.

1) Ast, emirleri yerine getirme yetenek ve isteğine sahip olmalıdır.(Tinsel-kişisel etmen)

2) Ast, emirleri yerine getirmek için zorunlu olan olanak ve araçlara sahip bulunmalıdır. (Nesnel - maddesel etmen)

Yöneticinin buradaki görevi, ast ile görevler arasında gerekli koordinasyonu sağlamaktır. Görevi yapamayacak konumda bulunan ast'tan bu görev istenmemelidir; bu nedenle yöneticiler astlarını çok iyi tanımalı görev dağıtımını da bu bilgiler altında yapmalıdırlar. Astların görev yapmadaki yetersizlikleri, yönetici tarafından sağlanacak eğitimler ile yükseltilecek iş ile iş gören arasındaki koordinasyon sağlanmalıdır.

Yürütme işlevi, işletmede yer alan kişilere, görevlerini en verimli ve etkin bir biçimde yaptırma amaç edinmiştir. Bu özelliği ile emir - komuta fonksiyonunun konusu insanlardır. İşletmenin işleyişi sürecince oluşan olayları, hemen dikkate alıp ona göre emir ve yönerge dağıtmayı ve yol göstermeyi de kapsayan yürütme işlevi, dinamik olduğu kadar sürekli bir niteliğe de sahiptir.

Yürütme işlevi, rehberlik ve öğretmenlik görevlerini de kapsar. Korku ile iş yaptırmanın çağdışı olduğu günümüzde, komuta yetkisine sahip olan üstler bilgi vermek, yol göstermek inandırmak gibi çağdaş, barışçı ve demokratik araçlarla

astlarını genel amaçlara doğru yönelterek; amaçlar ile astların çalışmaları arasındaki koordinasyonun gerçekleştirilmesine çaba harcamaktadırlar.

Yöneticiler, yönetme işlerinde astları ile karşı karşıya gelirler. Yöneticilerin, astlarının ve diğer maddi üretim unsurlarının bir arada olması, işletmenin başarı ve sağlığını sağlamak içindir. Her yöneticinin amacı, düşüncelerini istediği şekilde astlarına aktarmaktır. Bu nedenle iletişimin güçlü, güvenilir olması yönetici - ast işbirliğini arttırarak çalışmaların başarısını sağlamaktadır. Yönetici iletişimi istenen düzeye çıkarmayı görev bilmelidir. İletişimin zayıf veya düzensiz olduğu yerde işbirliği ve koordinasyondan bahsedilemez. Birbirinden haberdar olmayan kişilerin de genel amaca hizmet edecek bir çalışma içinde olmayacakları açıktır.

İşletmede herkesin koordinasyona yardımcı olmaları sinerjiyi yaratır. **Sinerji**, insanların grup oluşturmasındaki en büyük etkenlerden birisidir. İnsanların gönüllü koordinasyonu sağlama çabası içine girmeleri en çok istenen durumdur. Ancak bu düşünüldüğü gibi insanların iyi niyeti ile başarılabilecek bir durum değildir. İnsanlar gönüllü koordinasyonu sağlamada başarılı olabilmeleri için, gerekli bilgilerle donatılmalı, işletme genel amacını bilmeli ve yeterli iletişim ağından yararlanmalıdır. Burada görüldüğü gibi, koordinasyonun sağlanabilmesi için bilgi, iletişim ve genel amacı bilme gereksinimi gündeme gelmektedir. Çalışanların istekli oldukları varsayımını yaptık; ancak çalışanlar her zaman bu düşüncede olmayacağından, yöneticiler astlarını motive ederek eğitim, bilgilendirilme ve gerekli iletişim ağını kurarak gönüllü koordinasyonun gereklerini yerine getirmelidirler.

Çalışanların gönüllü koordinasyona katılmalarını sağlamak için güdülemek, inandırmak ve kurallara uymalarını sağlamak gerekir. Çalışanların işletme içindeki durumları farklı olup kabul alanları dar ve geniş olanlar vardır. Dar kabul alanına sahip çalışanları, güdülemek için eldeki maddi ve manevi araçlar kullanılmalıdır. Çalışanların kabul alanlarının geniş olması, idare edilmelerini ve çabalarını işletme çıkarları yönünde kullanmalarını kolaylaştırır.

Yönetici, astlarını yönetirken kendisine verilmiş olan güç ve yetkiyi kullanır. Yönetimde başarılı olmak için, yöneticinin güçlü olması gerekir. Gücün kaynağında, ödüllendirme, cezalandırma, kanunlar, uzmanlık yetenek veya karizma olabilir. Bununla birlikte psikolojik, ekonomik, fizik ve bilgi de güçlü olmayı sağlar. Yetki ise, emir kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu oluşturan kişiler

arasında hiyerarşik ilişkiler oluşturarak psiko - sosyal farklılaşma ortaya çıkartan bir güçtür.

Güç ve yetki, yöneticiye koordinasyonu sağlamada kolaylık sağlamaktadır. Yönetici, astlarının çalışmalarında işletme genel amaçlarına ulaşacak şekilde hareket etmelerini sağlamak sorumluluğunu taşımaktadır. Sorumluluğunun karşılığında, kendisine yeterli yetki verilmelidir. Bir düşünürün dediği gibi “Cehennem, sorumluluğa uygun yetkinin verilmediği zamandır.” Yönetici görev yapmada karşılaştığı yetki ve sorumluluk sorunlarını gündeme getirerek sorumluluğuna uygun yetkiyi yöneltme işlevi sırasında sağlayacaktır.

Bu aşamada yapılan düzeltmeler, doğal olarak yöneticinin yetki ve sorumluluğu ile sınırlı olup, yöneticiler yeterli yetkiye sahip olmalıdırlar, yeterli yetkiden amacımız, yöneticilerin işletmeyi genel amaçları doğrultusunda yönetebilmelerini sağlayacak düzeydeki yetkidir.

Bu aşama çalışmaların planlara uygun yapılmasının sağlanması gerekir. Planların uygulamasında, örgüt yapısında, personel ve üretim unsurlarında, yetki ve sorumluluklardaki eksiklik veya uygunluğun görüleceği bu aşamadır. Özellikle eksiklikler ne kadar erken görülür ve erken düzeltme yapılırsa, işletme o kadar başarılı olmaktadır. Yöneltilme işlevi yoğun koordinasyon çalışmalarının yapıldığı aşama olup, yoğunluk nedeniyle dikkatli olmak daha çok çaba harcamak gerekir. Gözden kaçırılan her olumsuz durumun işletme aleyhine olacağı unutulmamalıdır.

2.2.3.4. KOORDİNASYON VE KONTROL

Örgütsel kontrol, ulaşmak istenilen amaçlar, başarı standardı ve planlarla belirlenmiş olan düzeye uygulama ile ne kadar ulaşıldığı ve ulaşmak için gereken önlemlerin alınması sürecidir.

Kontrol, her yöneticinin örgüt içinde yaptığı faaliyetlerine ilişkin olarak karşılaşılabileceği bir sonuçtur. Örgüt içinde her alt kademe, üst kademe tarafından planlanır, düzenlenir ve denetlenir. Örgütte, herkesi kontrol eden bir üst vardır. Kontrol, örgütte herkesin karşı karşıya geldiği bir durumdur.

Örgütsel başarı etkili bir kontrol sisteminin geliştirilmesiyle sağlanır. Yöneticiler işletmenin başarısı için kontrol sistemi kurarlar. Kontrol işlevi için daha

önceki yönetim süreci işlevleri sonuçlarının da kullanılması gereklidir, diğer bir deyişle işletmenin durumu ve çalışması kontrol işlevi aşamasında görülür.

İyi düşünülmüş bir program, uygulanabilir politika ve yöntemler, kaynakların düzenlenmesi, sağlanması, personelin eğitimi ve açık komutlar işletmenin başarısında olumlu etkenlerdir. Kontrol aşaması ile bu etkenler arasında koordinasyon derecesi belirlenir. Koordinasyonu sağlanmamış faaliyetler, amaca ulaştırmadığından işletmelerdeki tüm faaliyetlerin koordine edilmesinin gerekliliği bu aşamada çok belirgin olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmenin amacı sadece üretim değildir; üretimin en az masrafla yapılması da çok önemlidir. Buradaki “en az” göreceli bir değer olup, kişiden kişiye veya işletmeden işletmeye değişik büyüklük ifade eder. İşletme için yaşamsal değer taşıyan bu miktarları belirlemek kontrol işlevini oluşturur. Bunun için kuşkusuz iki şeyi bilmemiz gerekir.

Bilmek istediklerimizden amaçlarımız, planda belirtilmiştir. Buna “ olması gerekli olan” veya standart denir. İkinci bilmemiz gereken ise, yönetim sürecinde kontrol işlevine kadar ulaştığımız, elde ettiğimiz sonuçlardır. Amaçlarımız ile uygulama sonunda elde edilen sonuçların karşılaştırılması sonucunda örgütün durumu ortaya çıkar. Bu, iki değer arasındaki uyum koordinasyon derecesini ölçmektedir.

Kontrol sürecinde, sadece teker teker bölümlerin sonuçlarının kontrol edilmesi pek anlam taşımamaktadır. İşletmelerde uzmanlaşma artıkça bölüm sayısı artarak koordinasyonu sağlamak güçleşecektir; ancak bu durum koordinasyondan vazgeçmeyi gerektirmediği gibi, tepe yönetici çözümü, aşağı basamaklara doğru yetkisini göçerme yoluyla kontrol alanını genişleterek bulabilir.

Yönetici; planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme görevlerinde yetkisini göçertirse uzaktan denetim ve gözetim ile belli bir oranda koordinasyonu sağlamalıdır. İşletme kuruluşunda saf girişimci işletmeyi kurar, yönetim yetkisini profesyonel yöneticiye bırakır. İşletmeyi yönetici yönetir, ancak girişimci gevşek de olsa kontrol işlevini yerine getirerek gerektiğinde düzeltmelerini yaparak işletmede koordinasyonun sağlanması sorumluluğunu yerine getirir. Yönetici kontrol görevini başkasına devrederse görevi sadece kontrol olan kontrolörlük veya teftiş organı oluşur.

Kontrol sürecinde standartların belirlenmiş olmasına gerek duyulduğunu belirtmiştik. Standartlar, işletme yeteneklerine uygun belirlenmelidir. Yönetici, işletmenin yetenekleri dışında belirlenen standartlar ile, işletmede koordinasyonu sağlayamaz ve gereksiz yere başarısız duruma düşer.

Kontrol sürecinde kontrol yapılacak olan kısımların özenle seçilmesi koordinasyonun başarısına yardım eder. Kontrolde amaç, plandan sapmaları saptamak değildir. Plandan sapmalar oluşmaya yüz tutunca, sapmayı belirtecek ve alınacak önlemlerle sapmayı ortadan kaldıracak şekilde kontrol noktalarının seçilmesi gereklidir. İyi bir kontrol mekanizması, sapmaları oluşmadan önce haber verir.

Kontrol sürecinin istenen düzeyde olması, istenen düzeyde iletişim ile sağlanabilir. Yöneticiye iletilen raporlar özlü ve az veri ile çok bilgi verecek şekilde olmalıdır ki yöneticinin fazla vaktini almasın. Çalışanları eğiterek, kontrol yetkisinin büyük bir kısmı göçertilebilir. Böylece yönetici zaman kazanır, çalışanların gönüllü koordinasyona katılımı sağlanarak, örgüt için yarar sağlanır.

2.2.3.5. KOORDİNASYON VE ÖNDERLİK

Ch.Bernard'a göre işletme (örgüt) iki veya daha çok kişinin faaliyet ve çabaları koordine edilmiş bir sisteminden oluşmaktadır. Faaliyet ve çabaların bir amaca ulaşacak şekilde düzenlenmesi için amacın belirlenmesi gerekir.

Oluşum nedeni ne olursa olsun her sosyal grubun üyeleri arasında bir iş bölümü yapılarak, üyelerin birbirini etkileme biçimi farklılaşır. Bu süreçte kuralları koyan, var olan kuralların diğer grup üyeleri tarafından uygulanmasını sağlayan önderler ortaya çıkar.

Önder, grup üyelerinin hissettiği, ancak açığa çıkmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç için faaliyete geçiren kişidir.

Önderin görevi, ortak düşünce ile üyelerin faaliyetini bu düşünce etrafında odaklaştıracak koordinasyonu gerçekleştirmektir. İşletmelerde önder yönetici ve yönetici diğer çalışanların çabalarının ortak amaç yönünde olmasını sağlarlar. Önder yönetici, sahip olduğu biyolojik, psikolojik, sosyolojik ve kültürel yönleri ile grup

bireylerini etkileyerek, çabalarını ortak amaç yönünde birleştirir. Yönetici ise aynı koordinasyonu belirli kurallara uyarak veya uygulayarak sağlamaya çalışır.

İşletmelerde yönetim işlevleri arasında uyum sağlanmalıdır; ancak koordinasyonu sağlamak amacıyla, işletmeye pahalıya mal olacak yöntemlerin kullanılmamasına dikkat edilmelidir. Burada önder yönetici ile yöneticinin uygulamaları belirgin olarak ortaya çıkacaktır. Önder yönetici uyumu kolaylıkla sağlarken yönetici her ne pahasına olursa olsun düşüncesiyle hareket edecektir. Bu da iki tip yöneticinin farkını gösterir.

Önderliğin derece ve ölçüsü yoktur. Bazı yazarlar önderliği şu formül ile açıklamaktadırlar.

$$\text{Önderlik} = f(\text{kişilik, izleyiciler, koşullar})$$

Bu formüle göre kişinin önder olabilmesi için:

- 1) Güçlü ve üstün bir kişilik
- 2) Kişiliği izlemeye hazır bir grup insan
- 3) Grubun önderi izlemesini zorunlu kılan koşullara sahip olması gerekir.

Önderin bu özelliklere sahip olma oranı onun başarı ve önderlik etkinliğinde belirler.

2.2.3.6. KOORDİNASYON VE YARATICILIK

İşletmeler, belirli amaçlara ulaşmak için, kendisini oluşturan, üretim unsurlarının (insan gücü ve materyal) çeşitli düzeyde sağlanan koordinasyonuna göre çalışır.

Koordinasyonu hiç sağlanamamış üretim unsurlarının işletmeyi oluşturması olası değildir. Aynı bağlamda belirli düzeye kadar sağlanan koordinasyon da işletmeyi yaşatacak verimliliğe ulaştıramaz. İşletmede sağlanacak koordinasyonun düzeyi arttıkça, işletmenin başarısı ve yaşama şansı da artacaktır, bu düzey en az işletmenin yaşamını sağlayacak yükseklikte olmalıdır.

İşletmelerde tüm üretim etkenlerinin üretim sürecine katılması gerekli ancak yeter koşul değildir. Yönetici üretim etkenlerinin üretim güçlerinden eksiksiz yararlanmalı aylak üretim gücünün oluşmasını engelleyici önlemler almalıdır. Aylaklık, üretim güçlerinin üretime katılmayan bölümler olup kullanılmayan bu

kısım için ödenen ücret işletmenin zararındır. Yönetici yaratıcılığını kullanarak aşağıdaki yöntemlerle aylıklılığın önlenmesini sağlamaya çalışır.

1) Örgütsel yapıyı oluşturma yada mevcut yapıyı değişen koşullara uyarlama, ana amaç, strateji ve politikaları belirleme.

2) Biçimsel yapıdaki eksiklikleri giderme boşlukları doldurarak, soyuttan somuta geçmeyi gerçekleştirme.

3) Mevcut yapının etkili bir biçimde kullanılması.

Bu davranışları gösteren yaratıcı bir önder işletmeyi amaçlarına ulaştırır. Bu davranışları göstermeyen yöneticiyi, birinci davranış çerçevesi içinde yaratıcı bir yönetici ile değiştirmek yaratıcı yöneticilerin becerebileceği bir davranıştır.



2.2.4. KOORDİNASYON SAĞLAMADA SORUNLAR

2.2.4.1. İŞLETME FAALİYETLERİNDE UYUMSUZLUK

2.2.4.1.1. İşletmede Sürdürülen Faaliyetler

İşletmede yapılan faaliyetler, esas ve yardımcı diye ikiye ayrılabilir. Esas faaliyetler üretim; üretimi gerçekleştirebilmek için tedarik; ürünün gereksinim duyanlara sunulmasıdır. Yardımcı faaliyetler ise hesap işleri (istatistik, muhasebe ve matematik); paranın temini ve kullandaki çalışmalar (finanslama işleri); personelin temini, yetiştirilmesi, eğitimi, ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi faaliyetleri yani Personel faaliyetleri ve işletmenin dış ilişkilerinin yürütülmesidir.

2.2.4.1.2. Faaliyetleri Yürüten Organlar Arasındaki Uyumsuzluk

Örgütlerin belirli amacı olup, örgütü oluşturan organların da aynı amaç için çalışması gerekir. Organlar bir konumdaki tek kişi, bölüm, ya da kısımdan oluşabilir. Organ içindeki kişiler ve organların çabaları arasında uyum sağlanmalıdır. Örgüt içindeki bölüm ve kişiler arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanamaması durumunda faaliyet ve çabaların etkinlik ve verimliliği azalarak, çabalar boşa harcanır.

2.2.4.1.3. Uyumsuzluğun Başlıca Nedenleri

2.2.4.1.3.1. İş ve mevki sahipleri arasında çeşitli nedenlerden ortaya çıkan anlaşmazlıklar: Örgütte görevli olan bireylerin kişilikleri farklıdır, davranışları değişiktir, işletme çıkarları yanında kendi çıkarlarını da düşünürler ve davranışları her zaman mantıksal değildir. Bu etkenler nedeniyle örgütteki bireyler arasında düşünce ve davranışlarda sürtüşme ve ruhsal sıkıntılar çalışanlar arasında istenen işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasına engel oluşturur. Yöneticilerin kendi bölümlerinin en önemli olduğunu düşünerek yalnızca bölümünün başarısını düşünmesi koordinasyonu sağlamadaki sorun kaynaklarıdır.

2.2.4.1.3.2. Örgütsel düzensizlikler ve sorunları

Örgüt geliştikçe; iş akışındaki düzen, üretim araçları, bölümler arası üretim gücü değişir; yetki, sorumluluk ve iş bölümünde farklılıklar oluşur. Yeni koşullara göre çalışma düzenini kurma ve koordinasyonu sağlamak için daha yoğun çaba

harcamak gerekir. Gelişen örgütlerin yöneticileri, yeni çevre ve çıkar gruplarının beklentileri de değişeceğinden bu çevre ve grupları da dikkate almalıdırlar. Özellikle örgütün yeni şeklinde konumları değişen çalışanların direnci kendisini hissettirir

İşletmede hiçbir işlev diğerinden bağımsız değildir. Yöneticiler işlevler arası bağımsızlığı devamlı gözlemeli ve yeni oluşan durumlara göre, işlevleri düzenleyerek koordinasyonu sağlamalıdırlar. Örneğin pazar araştırması işlevinin hangi bölüme bağlı olacağı konusunda mantıksal ve amaçlara göre karar verilmelidir. Bu karar sonucu, pazarlama işlevinin çok önem kazandığı düşünülerek, diğer bölümler tarafından yanlış değerlendirilmemeli, günün koşullarına uygun düzenleme yapıldığı kabul edilmelidir. Aksi takdirde bu davranışlar işletme için koordinasyonu güçleştirir, verimi azaltıp çalışma barışını bozar.

2.2.4.1.3.3. İletişim:

İletişim örgütlerde koordinasyonun sağlanmasında kullanılan en büyük etkidir. İletişim işlevi tam olarak yerine getirilemediği zaman koordinasyon sürecinin tamamlanması olası değildir. Bunun için örgütlerin kurulma aşamasında iletişimi sağlamak amacıyla, iletişim kanalları kurulur. Örgütlerde iletişim, dikey, yatay ve çapraz kanallarla sağlanır. İletişim kanalları düzenlenemediği veya işletilemediğinde, çalışmalar arası koordinasyonu sağlamak güçleşir, hatta olanaksız duruma gelir.

2.2.4.1.3.4. İş bölümü ve uzmanlaşma:

İş bölümü ve uzmanlaşma, günümüz örgütlerinin karmaşıklığı ve büyümelerinin sonucudur. İş bölümü sonucunda komuta ve kurmay yapısı ortaya çıkar. İşletme içinde iki grup arasındaki yetki sorunu ve çatışmalar koordinasyonu güçleştirmektedir. Bunu engellemek için örgütteki her konumun yetki ve sorumlulukları yoruma meydan vermeyecek kadar açık ve anlaşılır olarak belirtilmelidir.

2.2.4.1.3.5. Organlarda aylak üretim gücü oluşturan etkenlerin varlığı:

Yönetim sürecinde yapılacak hatalar, işletme üretim araçlarının tam etkinlikle kullanılmasını engeller. Bu hatalar süreç boyunca, koordinasyonun sağlanamadığı

bölüm veya bölümlerde aylak üretim gücü oluşturur. Aylak üretim gücü, işletmeye yükür, masraftır. Yönetici işletmeyi bu yükten kurtarmak için yeniden yapılanarak koordinasyon sağlama düzeyini yükseltip aylak üretim gücünü yok etmeli, en azından işletmeye zarar vermeyecek düzeye indirmelidir.

2.2.4.1.3.6. Örgütsel değişim sorunları:

Yöneticiler, değişen iç ve dış çevre koşullarını gözleyip kontrolleri dışında oluşan (özellikle dış çevre) değişimlerine uyum sağlamak için örgütteki gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar. Düzenlemelerde gecikme veya uyumlu olmayan değişikliklerin yapılmasının oluşturacağı sorunlarla karşılaşmamak için titiz çalışma ve çaba gereklidir.

Büyüme işletmelerde doğal bir sonuç olup, değişim faaliyetlerinden sonra oluşur. Büyümenin sağladığı yararların yanında koordinasyonun sağlanmasını gerektiren yeni durumlar oluşacak ve bunun için çaba harcanacaktır.

Büyüme stratejilerinden, Ele Geçirme Stratejisi;

- 1) Lisans sözleşmeleri ,
- 2) Mala ilişkin hakların satın alınması,
- 3) Ortaklığın satın alınması,
- 4) Ortaklıkla birleşme şeklinde uygulanır.

İşletmelerin birbirine katılması, ortak olunması durumları söz konusu olan işletmelerde, ortak amacın değişmesi yanında, yönetici ve çalışanların durumunda da olumlu veya olumsuz değişiklikler olacaktır. Yeni durumdan olumsuz etkilenenlerin, yeni duruma uymaları zor olacaktır.

Birleşen işletmelerden egemenlik altına girenin çalışmaları diğer işletmenin değerlerine uyum sağlamak zorunda bırakıldığında sıkıntı çekecek ve koordinasyonun sağlanmasında sorunlar yaşanacaktır.

2.2.4.1.3.7. Zayıf ve güçsüz önderlik:

Önderlik tek başına koordinasyonla ilgili olmamasına karşın, koordinasyon ile önderliği birbirinden ayırmak çok güçtür. Önderin davranışı koordinasyonun sağlanmasını doğrudan etkiler. Önderin zayıf ve güçsüz oluşu sorunların artmasına

neden olur, koordinasyonun sağlanmasını güçleştirir, işletmede uygun çalışma ortamı kaybedilir, sorunlu zamanlar başlar.

Yönetici kararlarında isabetli, mantıklı olmalı, astlarında gönüllü koordinasyona katılma isteğini yaratacak kişisel yeteneklere sahip olmalıdır.

2.2.4.2. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

İnsan gruplarının oluşturduğu örgütlerde her zaman çatışma vardır. “Çatışmanın varlığı aynı fikirde olmama, zıtlık ve uyumsuzluğa bağlıdır. Çatışma, bireyler veya gruplar arasında bulunan ve zıtlaşmayı sağlayan, farklı amaç, düşünce ve hislerin bulunması durumudur.”(37) Çatışma düzeyi hiçbir zaman örgüte zarar verecek duruma getirilmemeli ya da engel olunmalıdır. Yaşamın devam edebilmesi için çatışmayı oluşturan konularda anlaşma zorunluluğu olduğunu herkes bilmeli ve davranışlarını da örgütün yaşaması yönünde değiştirmelidir.

Örgütlerdeki üç tür çatışma:

- Amaç çatışması. Sonuçların veya beklentilerdeki uyumsuzluk durumu
- Düşünce çatışması. Düşünce ve fikirlerdeki uyumsuzluk durumu
- Etki çatışması. His ve duyguların uyumsuzluk durumu, bireylerin birbirine kızdığı durum.

Çatışma durumunun uzun zaman sürmesi işletmeye zarar verir; ancak çatışmanın çözümü yöneticiler tarafından çok iyi yönlendirilip, işletmeyi daha iyiye götürecektir şekilde yönlendirilmeli ve sonlandırılmalıdır.

Çatışmanın örgüte olumlu etkilerini şu şekilde açıklayabiliriz:

- 1) Çatışma, işletme için orijinal ve iyi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar.
- 2) Sadece bireysel yaratıcılık değil aynı zamanda yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artar.
- 3) Uzun süredir sürüncemede kalmış ve çözüme kavuşturulamamış, örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sorunun çözülmesi, stresi ve gerilimi azaltır.

(37) Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. W. Richard Woodman, Organizational Behavior, 5th ed. St. Paul: West Publishing Comp. , 1989, s. 447.

4) Tarafsız kalmayı düşünenlerin, sorunlar konusunda fikirlerini bildirmeleri sağlanır.

5) Örgüt verimliliğini olumsuz etkileyen sorunları ortaya çıkartarak tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü güdülemeyi artırır. Sıkıntı durumundan kurtulmanın bireyleri harekete geçirici bir güç ve dürtü olması sağlanır.

6) Çatışan birey ve gruplar, çatışma sırasında kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini görürler. Eksikliklerini görerek, gidermeye çalışırlar.

Çatışmaların çözüm yöntemlerinin çok iyi kontrol edilerek, işletmeye yararlı ve koordinasyonu sağlayıcı yönünden faydalanmak yönetimin tutumuna bağlıdır. Eğer yönetim çatışmanın çözümünü kontrol edemez ve çatışma uzun sürerse işletmeye zarar verir. Yöneticiler çatışmayı işletmeye yararlı olacak yönde çözüme kavuşturarak uzun süreli anlaşmaları sağlamalıdır.

2.2.4.2.1. Çatışma Düzey ve Kaynakları

Çatışma, örgütlerde sadece kişiler arasında görülmez. Çatışma yapısı nedeni ile kişilerin bulunduğu yer ve oluşturdukları örgütlerde de görülür. Örgütlerde beş ana çatışma düzey ve kaynağı vardır:

1) Bireysel (kişinin kendi içinde), 2) Bireyler arası, 3) Grup içi, 4)Gruplar arası, 5) Örgüt içi çatışma veya örgütler arası çatışma olabilir.

Örgüt içi çatışma, iş düzenleme, örgüt yapısı ve biçimsel otoritenin dağılımına dayanan zıtlık ve çarpışmadır. "Örgüt içi çatışmanın dört tipi vardır;"(38)

1) Düşey çatışma 2) Yatay çatışma 3) Hat - uzman çatışması 4) Rol çatışması

Rol çatışması, yönetici davranışlarına göre dörde ayrılır:

1) Görev dağıtan çatışması: Görev verenlerden birisinin mesaj ve uygulamalarında uyumsuzluk.

2) Görev dağıtanlar arası çatışma: Görev verenlerden birisinin mesaj ve uygulamalarının diğer görev dağıtanlardan birisinininki ile uyuşmaması.

3) Rol çatışması: Bir grup üyeliği ile birleşmiş rol uygulamalarının, diğer grup üyeliğinden kaynaklanan baskı ile uyuşmaması.

(38) Hellriegel, Slocum, Woodman, s. 449.

4) Birey rol çatışması: Rol gereklerinin, rolü yapacak olan kişinin tutum, değer ve davranışı ile uyuşmaması.

2.2.4.2.2. Çatışmanın Nedenleri

Örgütte çatışmaların önlenerek koordinasyonun sağlanması için, çatışmanın nedenlerinin bilinmesinin yararı vardır. Bu çatışmaların bazılarının kaynağı insanın içinde, bazıları kişiler arasında bazıları da örgütteki çeşitli birimler arasındadır. Çatışmaya neden olan etkenlerden bazıları şunlardır.

2.2.4.2.2.1. Kişisel farklılıklar: Örgütü oluşturan bireyler, değerleri, amaçları, yetenekleri, beklentileri, kişilikleri ve algıları itibarıyla farklılık gösterirler, davranışları da farklıdır. Değişik kişilikli bireyler, diğerlerinin amaç ve değerlerine ters düşebilir ve çatışmaya yol açabilirler. Yöneticiler işletmenin veya bölümün amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da çatışmaya neden olabilir.

2.2.4.2.2.2. Amaçların Uyuşmazlığı: Örgütte çalışan bireyler ve bölümlerin hepsi aynı amaçları paylaşmazlar. Aynı amaç için çabalar, birbiriyle çatışma içine girebilir. Örneğin, pazarlama bölümünün istediği değişik ürünü, üretim bölümünün, üretimi gerçekleştirmenin güçlükleri nedeniyle üretmede isteksiz davranması gibi.

2.2.4.2.2.3. Sınırlı Kaynaklara Bağımlılık: Örgütlerin üretim kaynakları sınırlıdır. Bu kaynaklar belirli hizmet ve ürünlerin üretimine ayrılmıştır. Örgütteki bölümler kendi amaçlarını daha çabuk gerçekleştirmek için kendilerine ayrılan kaynaktan daha fazlasına gereksinim duyarlar. Sınırlı kaynaktan daha fazla pay almak, diğer bir bölümün kaynağına göz dikmek anlamına geldiğinden kıt kaynaklar bölümler arasındaki çatışmalar için bol kaynak oluştururlar.

2.2.4.2.2.4. İşler Arası Bağımlılık: Bütün örgütler, birbirine bağımlı bölüm ve hiyerarşik düzeylerden meydana gelmiş sistemlerdir. Bölümler arası bağımlılığın yüksekliği, koordinasyon sağlamada büyük çaba gerektirdiğinden, daima potansiyel çatışma kaynağıdır.

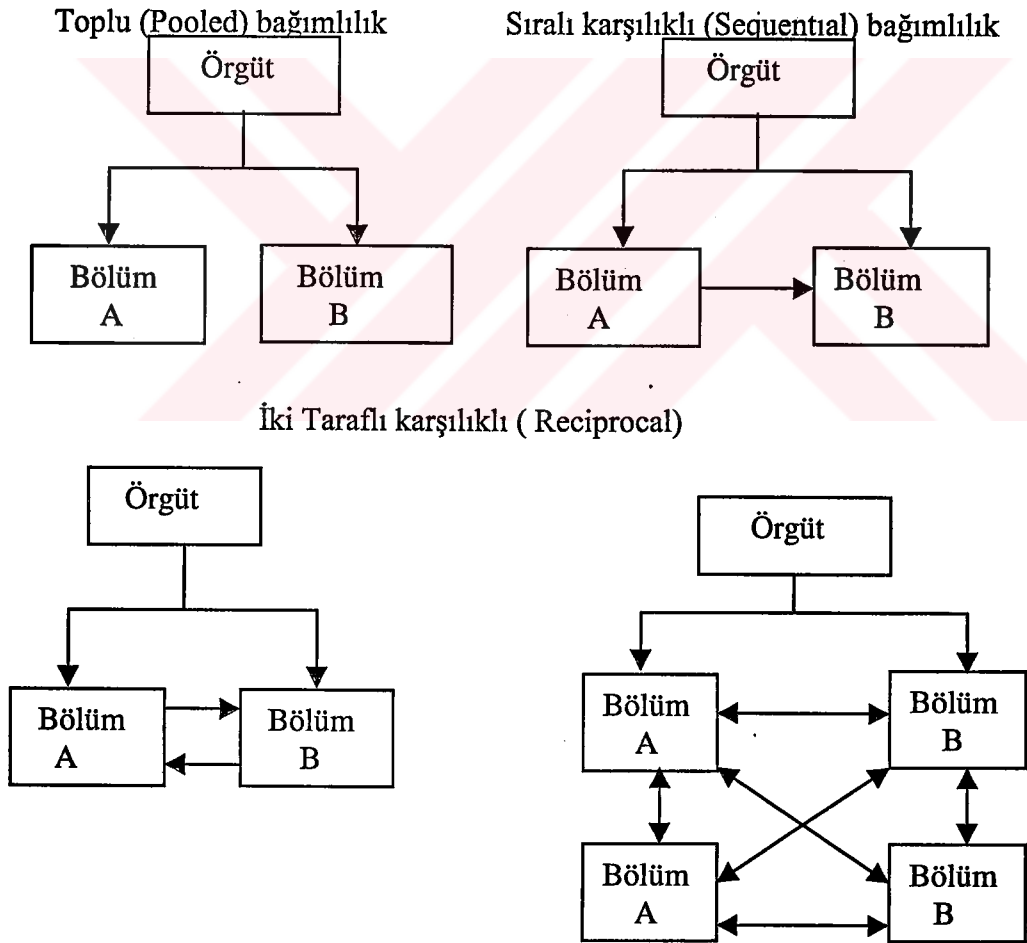
Üç tip grup bağımlılığı vardır.

1) **Toplu bağımlılık (Pooled interdependence):** Grupların karşılıklı etkileşimleri söz konusu değildir, ancak her bir grup örgütsel amaca katkıda bulunmak zorundadır.

2) **Sıralı karşılıklı bağımlılık (sequential interdependence):** Bu tür bağımlılıkta, bir grubun ürünü, diğer grubun girişini oluşturur. Birinci grubun çalışması, ikinci grubun çalışmasını doğrudan etkiler.

3) **İki taraflı karşılıklı bağımlılık (Reciprocal interdependence):** İki bölümün kendi işlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için birbirlerine yardımcı olmaları gerekir. Bir bölümün ürünü, diğer bölümde işlem gördükten sonra tekrar aynı bölüme gelerek işlem görmesini gerektiren bağımlılıktır.

Şekil 11 bu üç tür bağımlılığı göstermektedir.



Şekil 11: Grup bağımlılık tipleri

Bölümlerde bağımlılık arttıkça koordinasyonu sağlamak güçleşmekte ve daha çok çaba gerektirmektedir

2.2.4.2.2.5. Değerleme kriterleri ve ödüllendirme sistemindeki farklılıklar: Bir çok çatışmanın kökeninde bireylerin gösterdikleri başarıların ölçüsünde ödüllendirilmemeleri yatmaktadır. Yönetim birimlerinin toplam performansları yerine, bireylerin ayrı ayrı performanslarına göre yapılan değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri çatışma riskini artırır.

2.2.4.2.2.6. İletişim Bozuklukları: Örgüt içinde iletişim bozukluğu en çok dikey iletişimde görülür. İletişimsizlik hem çatışmaya kaynaklık eder hem de koordinasyonun sağlanmasını güçleştirir.

2.2.4.2.2.7. Yetki ve Sorumluluktaki Karışıklıklar: Yönetim sürecinin örgütlenme işlevinde en çok dikkat edilen konu yetki ve sorumlulukların belirlenmesidir. Yetki ve sorumlulukların, eşit olmaması veya orantısız dağıtılması da çatışmanın en büyük kaynaklarından.

Çalışanların değişik yöneticilerden emir almaları, yöneticilerin yetki sınırlarını bilmemeleri, yöneticilerin kademe atlayarak daha alt kademelere emir vermeye yönelmeleri, yetki ve sorumluluk belirsizlikleri gibi durumlar çatışmalar için uygun bir ortam oluşturur.

2.2.4.2.2.8. Resmîleşme Derecesi: Kurallar ve düzenlemeler arttıkça çatışma olasılığı azalır. Kural ve düzenlemelerin düşük olduğu örgütlerde görev belirsizlikleri arttığında çatışma olasılığı da artar.

2.2.4.2.2.9. Konum Uyumsuzlukları: Örgütteki değişiklikler çatışmalara neden olabilir. Örneğin, bireysel konumun derecesi veya kişinin kendi algıladığı zaman veya konum boyutlarına göre olan sıralama, kişisel temsilden farklı olduğunda çatışma olasılığı artar. Konum çatışması; Bireyin yükseldiği yeni konumuna uygun tutum ve davranış için yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamasından kaynaklanır. Bu tür çatışmanın önlenmesi için örgütlenme işlevi sırasında çalışılırsa da ortadan

kaldırmak çok güçtür. Bu tür çatışmalar, "görevin yapılmasını güçleştirecek, engelleyecek olan çatışmayı yönetme süreci."(39) olan koordinasyonu sağlama çalışmaları ile azaltılır ve yönrtilebilir.

2.2.4.2.3. Örgütlerde Düşünceler Arası Farklılıklar:

Koordinasyonun amacı, örgütteki çalışmaları ortak amaca yöneltmektir. Örgütte çalışanların değişik düşüncede olması doğaldır; ancak üyelerin çalışmaları aynı hedefe ulaştırarak yönde olmalıdır, değişik düşünceler bu tür çalışmayı engelleyecek güçte ise yönetsel başarının sağlanması için gereken önlemler alınarak ortak hedefe ulaşılmalıdır.

Örgütte değişik düşüncede kişilerin olması, örgüte en iyi düşüncenin secilmesi olanağını sağlaması açısından yararlı olup, bu düşüncelerden faydalanacak yöntemin belirlenmesi gerekir. "Modern işletmeler, yönetimdeki ve örgütte meydana gelen fikir ayrılıklarını çözmeye çalışmazlar. Bu fikir ayrılıkları bünyedeki sosyal ilişkilerle ve tarafların statüleri ölçüsünde kendiliğinden ya da özverilerle çözüme kavuşur" (40)

Günümüz işletmelerindeki teknolojik yapı, değişik teknik bilgi ve yeteneğe sahip uzmanları gerektirdiğinden, işletmede değişik düşüncede insanların varlığına da yolaçmıştır. Yöneticiler, bir çok konuda gerçekleri bulmak, öncelikleri saptamak değer yargılarını önleyerek çalışanların farklı düşüncelerini değerlendirmek ve kararlara katılmalarını sağlamak için toplantılar düzenlemektedir.

2.2.5. KOORDİNASYON YÖNTEMLERİ

Zamanla işletmenin gelişmesi, çevre koşullarında oluşan değişikliklere uyan sağlayabilmek için yönetim sürecinde de gerekli değişimleri zamanında yapmak işletmenin sorunsuz olarak değişimlere uymasını sağlar.

(39) John B. Miner, The Management Process Theory, Research and Practice, Newyork: The Macmillan Comp., s. 392.

(40) William P. Sexton, Organizational Theories, Ch: O: Hovel Comp. , 1970, s. 325.

Birimlerdeki ve görevlerdeki uzmanlaşmanın, ortak amaca ulaşmada sorun yaratmaması için koordinasyonun temininden sorumlu olan yönetici, içinde bulunan durum ve koşullara uygun yöntemlerden birisini veya birkaçını kullanarak koordinasyonu sağlamalıdır

W. H. Newman, her yöneticinin başlıca amaçlarından biri olarak kabul ettiği uyumlaştırmanın başarılı biçimde yerine getirilmesinde şu noktaların dikkatten uzak tutulmaması gerektiğini belirtmektedir.

2.2.5.1. YALIN BİR ÖRGÜT:

2.2.5.1.1. Koordinasyona Yardımcı Olacak Bir Örgütlenme

İşletmelerde görev bellidir; ancak görevi en az emek yarasına göre bölme gereği de gerçektir. Bölümlere ayrılan görevlerin çok titiz bir şekilde analizi yapılarak, birbiriyle en fazla ilişkide bulunanları bir grup altında toplayarak bölümlendirme (departmentalization) yapılması; "etkinliklerin sıkı bir biçimde birbirine bağlanmasından bir tek yöneticinin sorumlu olması koordinasyonu kolaylaştırır."(41)

İşletmelerin büyümesi ve işlevsel uzmanlaşma, koordinasyonu güçleştirdiğinden belirli bir aşamadan sonra koordinasyonun daha iyi sağlanması için merkezi yönetim yerine merkezkaç (decentralization) yönetim şekli seçilerek; ürün veya coğrafi esasa dayalı bölümlendirme ile işletme için yeni bir örgüt geliştirilerek başarılı çalışmalar sürdürülmelidir.

Örgütün değişen durumlara uyumu için devamlı değişiklik gerekmesine karşı bu değişiklik gereksiniminin köklü bir değişim gerektirmesinden kaynaklanıp kaynaklanmadığına da karar vermelidir. çünkü koordinasyonu sağlamak için yönetici örgütte devamlı değişiklikler yapıyor veya yapması gerekliliğine inanıyor ise, örgütte kapsamlı çalışma gerektiren bir düzenlemenin yapılmasının zorunluluk aşamasına geldiğinin bir belirtisi olabilir. Luther Gulick: bir örgüt normal görevlerini yerine getirmek için sürekli olarak özel koordinasyon önlemlerine başvurma gereksinimini duyuyorsa bu örgütün bozuk olduğunu gösterir demektir.

(41) Newmann, s. 463.

2.2.5.1.2. Belirli Örgüt ve Yöntemlere Sahip Olma

Örgütler kimin kiminle çalışacağını, emir / rapor edeceğini ve görevini açık olarak belirtirler. Örgütlerde kişiler arası görev yetki ve sorumluluklarının dağıtılması koordineli iş yapma çabalarının başında gelmektedir. Bu nedenle örgütlerde yetki görev konumlarına göre belirtilerek yetki karşılıklığı önlenmiştir. Yetkiler kullanıldıkları yerlere göre, 1) Komuta yetkisi, 2) Fonksiyonel yetki ve 3) Kurmay yetkisi olarak üçe ayrılır.

Mooney'in büyük koordinatör olarak belirttiği yetki, sahibi tarafından kullanılmalıdır. Örgütlenme anında dikkat edilmemiş konuların varlığı anlaşıldığında, yeni düzenleme yapılarak sorun giderilmeli, görevin aksamadan yapılması sağlanmalıdır. İşletmelerde ortada kalan işler, aynı işten sorumlu olduğunu zanneden kişiler oldukça, koordinasyon eksikliği ve güç kaybı olacaktır. Örgütlenme sırasında her görevin çok açık olarak kimin sorumluluğuna girdiği belirtilmelidir. Örgüt ne kadar sade olursa ilişkilerin açıkça anlaşılmasının sağlanması da o kadar kolay olur.

2.2.5.2. UYUMLU PROGRAM VE POLİTİKALAR

2.2.5.2.1. Planlar Arasındaki Tutarlılık

Her işletmenin kendine has amaçları vardır ve tüm çabalar bu amaca ulaştıracak şekilde birleştirilir. Amaçların belirlenmesinden sonra örgütü doğru yönde ilerletecek olan politikalar, usul ve kurallar belirlenerek örgütte yapılacak olan çalışmalarda ve koordinasyonun sağlanmasında yol gösterirler. İşletmede yapılan planların birbirini tamamladığını görüp çalışmaların planlara uygun olarak yapılmasına çaba harcanmalıdır.

Politikalar karar vermeye yön veren genel kurallar olup, çalışanların davranış ve kararlarına yönelik olan resmi tutumlardır. Usul ve kurallar alt düzey personelin faaliyetlerini kısıtlayan belirlemelerdir. Usul belli bir proje ya da faaliyeti başarmak için konulan adımlar dizisidir, işletmede standart ve örnek davranışlar belirlenerek koordinasyonun sağlanmasında kullanılırlar. Kurallar eyleme ışık tutan çok açık ve ayrıntılı belirlemelerdir. Görüldüğü gibi örgütlerde ana amaca politikalar, usul ve kurallar ile ulaşılabilme için hepsinin birbiri ile tutarlı olması gereklidir.

2.2.5.2.2. Planları Zaman Yönünden Ayarlama

Planlar, uygulamalar sırasında sorunların oluşmasını engelleyecek, koordinesizlik nedeniyle zaman ve güç kaybının olmasına meydan vermeyecek şekilde titiz yapılmalıdır. Büyük projelerde, çok önemli olduğu bilinmeyen veya değerlendirilemeyen bir parçanın temininde gösterilen gevşeklik sonucu gecikmenin, tüm projenin gecikmesine neden olacağını, planlama evresinde herkes bilmeli ve tüm planlar bu esasa göre yapılmalıdır.

Koordine edilen faaliyetlerin, birbirini tamamlamaları veya birbirlerine aykırı olmamaları yanında zaman bakımından da ayarlanması, ve belirlenen zamanda yapılması gerekir. Bunu sağlamak için aşağıdaki konulara dikkat edilmeli beklenmeyen olaylar için önlem alınmalıdır.

1) İşin yapılması için zorunlu faaliyet ve faaliyetlerin sırası belirlenmeli ve saptanmalıdır.

2) Her işin ne kadar sürede yapılacağı saptanmalıdır.

3) Her işin ne zaman başlayıp ne zaman biteceği belirlenmelidir.

2.2.5.3. İYİ DÜZENLENMİŞ İLETİŞİM YÖNTEMLERİ

İletişim ve bilgi sistemleri; işletmede yöneticiler, yöneticiler ile çalışanlar ve çalışanların kendi aralarındaki bilgi ve düşüncüyü aktararak, işletmenin amaç ve politikalarını çalışanlara yayarak koordinasyonun sağlanmasında ki en büyük etkidir.

İletişim tek yönlü olmayıp yöneticiler astlarına plan, amaç ve politikaları iletirken astlar da yöneticilerin gereksinim duyduğu bilgileri geri besleme ve raporlar şeklinde iletterek, işletme içinde herkesin iletim isteği sağlanmış olur.

İletişimin sadece bir araç olduğu ve bu aracı kullananların istedikleri bilgileri taşıyacağını akıldan çıkartmamalıdır. Teknolojinin iletişimi kolaylaştırması yanında iletişim de günden güne arttığından iletişim kurallarına uymak, istenilen düzeyde iletişimi sağlayacaktır. Günümüzde iletişimi kolaylaştıran yöntemler aşağıda belirtilmiştir.

- Kısa bilgi notları (Memorandum)
- Bültenler
- Yazılı raporlar

- On - Line ve Real Time esasına göre departmanlar arasında kurulmuş olan bilgisayarlar veya sadece bilgi deposu olarak kullanılan off - line esasına göre çalışan bilgisayarlar.

- Elektronik iletişim ve bilgi iletimi

- Elektronik bülten ve raporlar

- Telekonferans sistemleri ile birimler arasında meydana gelen konuları, ses ve görüntü sistemi ile izlettirebilme.

Bu yöntemlerin dışında en önemli iletişim yöntemi yüzyüze görüşmedir. Yüzyüze görüşme uzun zaman almasına karşın iletişim sürecinin büyük bir bölümünü aynı anda gerçekleştirme gücüne sahiptir. Yüzyüze görüşmeler düşünce ve bilgilere yorum getirilmesi açısından koordinasyonu sağlamada büyük bir etkidir. İletişim bir süreç olup bu süreçte eksik kısım bırakılmamalı kurallara uyularak kayıt ve saklamaya da özen gösterilmelidir.

2.2.5.4. GÖNÜLLÜ KOORDİNASYONA YARDIMCI OLMA YOLLARI

Örgütün gereksinim duyduğu koordinasyonun sağlanmasına, yöneticilerin yanında çeşitli yöntemlerle diğer çalışanların da katkısı ile daha kolay ulaşılabilir. Örgütte çalışanlar ortak amaç konusunda bilgilendirilir, ulaşım yolları gösterilir veya kendi katkıları ile amacın gerçekleştirilebileceği kabul ettirilirse yüksek takım ruhu (High esprit de corps) oluşturularak herkesin koordinasyonu sağlamak için gönüllü katkısını sağlamak kolaylaşır.

2.2.5.4.1. Örgüt Yöneticilerinin Gönüllü Koordinasyona Yardımcı

Olmaları.

Örgüt amacı ve örgüt değerleri açıklanarak, çalışanlara benimsetilmesiyle takım ruhu oluşturulur. Örgütte, çalışan herkesin gerçekleştirmekten mutluluk duyacağı ve çalışma ortamında gerçekleştirilebilecek amaçların varlığı, canlı ve istekli bir ekibin oluşmasını sağlar. Bu tür amaçların belirlenmesi ve ulaşılmasında çalışanların katkı ve çabaları, koordinasyonu sağlaması yanında çalışanlara başarıya amaca ulaşmanın sevincini yaşatarak mutlu bir çalışma ortamı oluşturur. Başarıya ulaşmada büyük emek ve çabası olanların ödüllendirilmesi, ödül alanları sevindirdiği gibi diğer çalışanları da özendirir.

Bu nedenle yöneticiler işletmelerde tüm çalışanlarca kabul edilecek amaçları belirleyerek ve doğru ödüllendirme ile, işletme için çalışan mutlu insanları yaratabilirler.

2.2.5.4.2. Genellikle Benimsenen Alışkanlıklar, Yetenek ve Terminoloji Geliştirilmesi.

Birbirini anlayan insanların çalışmalarında koordinasyon olanakları artar, işyerindeki insanların kültürleri ve geleneklerinin koordinasyon sağlamada etkisi büyüktür.

İşletmede koordinasyonun sağlanmasında, üyeler tarafından benimsenen gelenekler, deyim birliği sağlanması, kültür ve dilin önemi büyüktür. Yöneticiler işletmede bu değerlerin gelişmesi, yaygınlaştırılması için gerekli olan eğitim ve çabayı sağlayarak çalışanlar arasında dostluk ve sevgi bağları kurmanın yanında koordinasyonun sağlanmasını da kolayca gerçekleştirebilirler.

İşletme içinde yer alan kişilerin, özellikle iş gruplarının kültür öğeleri arasındaki benzerlik veya yakınlık, gruplar arası koordinasyonun ilk şartı olacaktır. Benzer kişisel amaçlara sahip, aynı değer yargılarına önem veren kısaca kültürü aynı olan insanların sosyal grup oluşturması daha kolay olduğundan yönetici gerektiğinde bu tür grupların oluşmasını ve ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak, grubun ortak amaca ulaşma yönündeki çabalarını artırır, kendiliğinden kolay iletişim sağlanacağından, çalışanların verimini arttırarak koordinasyonu sağlar.

2.2.5.4.3. Doğal Temasların Özendirilmesi.

Biçimsel haberleşme ile yapılan açıklama, bilgi verme ve düşüncelerin tam olarak anlaşılmaları zaman zaman sorun yaratır, yani anlaşılamazlar, bunun önüne çalışanların yüzyüze iletişimi ile geçilebilir. Yüzyüze iletişim çalışanlar arasında dostluklar oluşturan doğal temaslarla sağlanabilir.

İşletmelerde, yönetici ve öteki çalışanlar, sosyologların deyimi ile doğal örgüt oluştururlar. Doğal örgüt içinde biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişime göre çok daha başarılıdır. Yönetici, bu doğal örgüt davranışlarını çok iyi görmeli, analiz etmeli, analiz sonuçlarından faydalanarak, doğal örgütlerin işletmeyi ortak amaca ulaştıracak şekilde davranmaları için gerekli düzenlemeleri yapmalıdır. Hafta sonu

toplantıları, yemekli toplantılar, ortak projeler ve benzeri araçlar, etkinliklerin koordine edilmesi, çalışanlar arasında dostca ilişkiler kurulması bakımından yararlıdır. "Bu nedenle, doğal ilişkiler konusunda gösterilen dikkat ve özen gönüllü koordinasyona yardımcı olan önemli araçlardan biri olarak kabul edilmelidir."(42)

2.2.5.4.4. Gereken yerlerde irtibat elemanları bulundurulması.

Yönetim sürecinde, işletmede önemli iç bağımlılıklar boş kalır. Bu iç bağımlılıkların koordinasyonu zorunluluğu ortaya çıkar. Örneğin kötü ürün ve hizmetten şikayet eden müşteriyi tekrar kazanabilmek için ürün yöneticisi ile satış bölümü yetkilisinin oturup yeni ortak karar alması gereklidir. "Son zamanlara kadar böyle bir ortak çalışma, şansa bağlı veya biçimsel örgüt dışında biçimsel olmayan bir ilişki ile sağlanıyordu. Son yıllarda örgütler, şekilli örgüt içine girebilecek şekilde, bireyler ve sistemler arasındaki irtibatı sağlayacak ilişkileri cesaretlendirecek uygulamaları yaptılar."(43)

Örgütlerde irtibat görevleri, yatay iletişim kanallarının kullanılmasıyla, Jay Galbraith'e göre, yöneticiler arasındaki direk bağlantı ile başlayıp; irtibat (laison) görevi, görev gücü (Task force), Takım (Team), bütünleştirici görevi (integrating role), yönetim bağlantı görevi (managerial linking role) ve Matrix örgüt ile günümüzdeki son şeklini almıştır.

2.2.5.4.4.1. İrtibat konumları:

İki birimin çalışmalarının koordinesinde yoğun ilişki gerektiğinde, biçimsel olarak irtibat (laison) konumu oluşturularak; iletişim, dikey kanallar atlanarak direk olarak sağlanır. İrtibat görevlisinin biçimsel yetkisi olmamasına karşın, iletişimin düğüm noktasında bulunması nedeniyle biçimsel olmayan büyük güce sahiptir.

Orduda irtibat subayları, değişik kuvvetlerin ortak tatbikat ve çalışmalarında; genellikle öbür kuvvete ait birlikler ile çalışıp, ortak çalışma için gerekli iletişimi sağlar. Hava, Deniz ve Kara Kuvvetlerinin kendilerine has terimleri olup, iletişimde irtibat subaylarının büyük yararı vardır. İşletmelerde de bir bölümün diğer bölümlerle ortak çalışmasında koordinasyonu sağlamak için oluşturulan irtibat görevlisinin

(42) Newman, s. 472.

(43) Henry Mintzberg, The Structuring of Organization A Synthesis of the Research,

Newyork, Prentice Hall, s. 161.

iletişim, dolayısı ile ortak amaca ulaşmada büyük katkısı vardır. İrtibat görevlisi; iki hat (Line) bölümü arasında, hat ve kurmay grupları arasında, işletmeye bağlı değişik bölgelerdeki bölümler arasında ve işletmeler arasında koordinasyonu sağlar. Büyük işletmelerde, bazen merkezle geniş bir coğrafi bölgeye dağılmış bulunan şubeler arasında, ya da imalat ve satış şubeleri arasında etkinlikte bulunan irtibat elemanları kullanmak çok yararlı olabilir.

2.2.5.4.4.2. Görev gücü ve devamlı komiteler:

Örgütlerde değişik toplantılar yapılarak, işletme veya bölümlere ait sorunlar görüşülerek, birden fazla kişinin görüşüyle karara varılır. Komiteler, direkt kişisel temas ile görüş alışverişi olanağı sağlarlar.

Toplantıya katılması gerekenler, etkinlikleri koordine edilmesi gereken kişiler olup; bu toplantılar kurumsal hale getirilecek şekilde ulaşıldığında toplantıya katılacaklar belirlenir ve toplantı zamanları programlanarak daha düzenli hale getirilir. Toplantıları kurumsal hale getirmede iki irtibat grubu; **görev gücü** (Task force), ve **devamlı komiteler** (Standing committee) kullanılır.

Görev gücü, bir görevi yapmak için oluşturulan görev tamamlanınca dağılan, devamlı komiteler ise düzenli olarak, belirli konularını görüşen daha çok bölümler arası oluşturulan gruptur. Görev gücü, misyonunu tamlandıktan sonra dağılmasına karşın devamlı komiteler sürekli görev yaparlar. H. Koontz ve C. O. Donnel'e göre komiteler, biçimsel örgütün vazgeçilmez bir unsurudur. Yalnız özel işletmelerde değil her çeşit kurumda rastlanılan bir grup çalışmasıdır.

İşletmelerde bölümler arasındaki koordinasyon, her bölümü temsilen katılan bireylerin oluşturdukları komiteler tarafından sağlanır. Komitelerin kurulmasının en önemli nedenlerinden biri de, koordinasyon sağlanmasını kolaylaştırmasıdır. İşletmelerde bölümlerin sorunlarına teke tek yaklaşmak zordur. Komite çalışması sonucu, bölümler arasındaki sürtüşmeler azalır, karşılıklı bilgi alışverişi sonucunda bölümler arasında koordinasyon daha kolay sağlanabilir.

Komitelerin yararları şu şekilde belirtilebilir.

- Çeşitli fikirler karşılaşır:

Yöneticinin tek başına karar vermede güçlük çektiği konularda, konu ile ilgili tarafların temsilcileri veya konu uzmanlarının katılımı ile sorun, değişik fikirler

ile daha geniş açıdan değerlendirilerek en iyi karar verilmesi sağlanır. Komite üyelerinin değişik bölümlerden gelmesi nedeniyle, üyeler konuya sadece kendi bölümleri değil tüm bölümler açısından yaklaşma olanağı elde ederler.

- Koordinasyon özendirilir:

Komiteler çoğunlukla koordinasyon sağlanması açısından oluşturulurlar. Komite üyeleri konunun kendi gruplarını ilgilendiren yönü ile diğer bölümler arasındaki koordinasyonu sağlayacak düşüncelerini açıklayabilir ki bu da koordinasyonun sağlanmasında gönüllü katılımı sağlamış olur.

- Planların yürütülmesinde koordinasyonu sağlar:

Bir planın yapılmasında veya bir konuda karar alınmasında rolü olan komite üyesi, bu plan ve kararın uygulanmasında, güçlülere direnerek uygulanmalarına yardımcı olacaktır, hatta karara aykırı düşüncede olan bir kimse bile, takım halinde verildiği için, takım oyununun baskısı altında kalır ve o karara göre davranma gereğini duyar. Bu psikolojik bir durum olmasına rağmen kararın uygun olduğuna inanmak da uygulamada istekli davranmaya yönelterek koordinasyonun sağlanmasına dolayısıyla işletme ortak amaçlarına ulaşmaya yardım eder.

- Üyeleri Eğitime Tabi Tutar ve Kararlarda Devamlılık Sağlar:

Komite üyeleri, komite konularında kendisini hazırlama gereğini duyar, diğer üyelerin konu ile ilgili ve de değişik bir bölüm açısından düşüncelerini öğrenir, konu hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olur, konuyu tüm işletme açısından düşünme ve görme becerisini kazanır.

2.2.5.4.4.3. Bütünleştirici Yöneticiler:

İrtibat konumu, görev gücü ve devamlı komitelerin çalışmalarında sağlanandan daha fazla gönüllü koordinasyona gerek duyulduğunda, "örgütler biçimsel yetki ile irtibat konumunda bir bütünleştirici yönetici görevlendirebilirler." (44)

Bu yöneticiler, çeşitli bölümler arasında meydana gelen sorunları çözmek üzere atanırlar. Biçimsel yetkiye sahip olması nedeniyle, belirli bölümlerde yaptırım gücüne sahip olup, bölümler üstü bir konumdadır. Bütünleştirici yöneticilerin

(44) Mintzberg, s. 165.

biçimsel gücü, devamlı etkili olduğu bölümlerdeki karar süreçlerine etkir, ancak o bölüm personeli üzerinde yetkisi yoktur.

Bütünleyici yöneticilik görevi ağır ve sorumluluk isteyen bir görevdir:

- Biçimsel otoriteye sahip olmadığı bireylerin davranışlarına etki edebilmelidir.

- Belirli amaçlar yerine örgüt amacına sahip olup geniş bilgisiyle kendisine güven sağlamalıdır.

- Karar verme sürecinde kendi kendine karar verme yerine, bölüm kararlarını yöneterek kararları etkilemelidir. Pazarlamada gereksinim duyduklarını, mühendislik diline aktararak, bölümler arasındaki davranış ve dil farklılıklarını ortadan kaldırıp koordinasyonu sağlayarak istenilen görevi başarmalıdır.

- Başkalarıyla kolayca ilişki kurabilecek, çatışan gruplar arasında, birini ezmeden her ikisi tarafından da kabul edilebilecek aracı olma özellik ve yeteneğini taşımalarıdır.

Bütünleştirici veya aracı yöneticiler aşağıdaki isimlerle anılmakta ve görev yapmaktadırlar.

Ürün yöneticisi (Product Manager)

Proje Yöneticisi (Project Manager)

Marka Yöneticisi (Brand Manager)

Program Yöneticisi (Program Manager)

Ürün Yöneticisi: Bir ürünün satınalma, üretim, satış, kalite ve finansmanı ile ilgili tüm işlemlerin koordinasyonunu sağlayarak ürünün kar sağlmasını, pazarda iyi bir konuma gelmesi görevini üstlenir.

Proje Yöneticisi: Belirli bir ürün veya hizmetin istenilen özelliklere sahip olarak üretilip müşterisine teslimini sağlayacak ekibin başkanlığı veya koordinatörlüğü görevidir. Proje yöneticileri, her işlevsel bölümden imal edilecek bu özel ürün ve hizmet için uzman kimselerin geçici olarak kendi emirlerine verilmesini isterler. Satınalma, dizayn, üretim, muhasebe, finansman ve müşteri ilişkileri gibi işlevleri koordine ederek ürünün müşteriye teslimi ile proje tamamlanır, proje yöneticisi ve diğer elemanlar daha önceki bölüm ve görevlerine dönerler.

Marka Yöneticisi: Marka, ürünler açısından çok önemlidir. Ürünün pazardaki konumunu çoğunlukla marka belirlemektedir. "Bugün marka malın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Malın niteliği artık markası ile özdeşleşmiştir. Tüketiciler mallar arasındaki tercihlerini markalara dayandırmaktadırlar."(45)

Marka yöneticisi; markanın zihinlerde yer etmesinde gerekli prestiji sağlamak ve korumak için ürün veya ürünlerin; kalite, maliyet, pazarlama ve reklam işlemlerini koordine etmeden sorumludur.

Program Yöneticisi: İşletmelerde birden fazla faaliyet varken ve faaliyetler arasında kopukluklar olduğunda, program yöneticisi faaliyetlerin istenilen düzen ve düzeyde yürümesini sağlayacak şekilde koordinasyonu sağlayarak, kimin nerede, ne zaman hangi işlemi yapacağını belirleyerek aksaklıkların zamanında çözülmesini sağlar. Program yöneticisi duruma göre devamlı veya belirli program süresi için görevlendirilebilir.

2.2.5.4.4. Matrix yapısı:

Örgütlemeye, tek temele dayalı bölümlere ayırma tüm bağımlılıkları içermez. Fonksiyonel bölümlendirme iş akışı sorunu yaratır, pazara göre bölümlendirme uzmanlar arası temas sorunu yaratır. Davranışların düzenlenmesi, eğitim, inanç aşılama (indoctrination), planlama ve kontrol sistemleri sorunları azaltır fakat önemli bağımlılık sorununa çözüm getirmek için, hat (line) ve kurmay(staff) örgüt yapısında; kurmaylar,hat (line) yöneticilere danışmanlık yaparak işlevsel faaliyetlerinin koordinesine yardım ederler. İrtibat görevini kullanan örgüt yapısında ise örgüt geleneksel yetki yapısını korurken, kalıcı (residual) bağımlılıklar ile ilgilenmek üzere irtibat görevlileri atandırırlar. Yönetim ürüne yönelerek, bazı uzmanların morallerini buldukları hiyerarşik düzeyde yükseltmek için, matrix örgüt yapısını kullanırlar. "Matrix örgüt yapısının kullanılması; örgütün tek temele dayalı ve diğeri üzerine bindirme şeklindeki gruplandırma seçimini önleyerek, her ikisinin birden seçilmesini sağlar."(46)

(45) A. Hamdi İslamoğlu, Pazarlama İlkeleri, Trabzon: K. T. Üni. Basımevi, 1993, s. 287.

(46) Eren s. 181.

Matrix yapı, komuta birliği prensibine ters olarak ikili komuta yapısını kurar. Matrix proje örgüt yapısı, bölümlere ayırmada hem işlev hem de proje bölüm özellikleri kullanmaktadır.

Matrix örgütlemenin teknik açıdan ve koordinasyon bakımından başarısı, ürün organizasyonu ile işlevsel organizasyon arasında çeşitli şekillerde sağlanabilir. Koordinasyon = f (yetki x bilgi) olarak tanımlandığından bilgi kaynağı ile karar noktası arasındaki mesafe de mümkün olduğu kadar kısaltılmış olur.

2.2.5.4.4.5. Gözetim Yoluyla Koordinasyonun Sağlanması:

Sadeleştirilmiş örgüt, uyumlu program ve politikalar, iyi düzenlenmiş bir iletişim sistemi, gönüllü koordinasyona yardımcı olma yolları, davranış birliği sağlanması konusunda etkili ise de, yöneticilerin koordine etmeleri gereken konular hala vardır. Yönetici, mümkün olan tüm yöntemleri kullanarak koordinasyonu sağlamalıdır, bu yöntemlerden birisi de nezaretçi yöntemidir. Nezaretçiler (genelde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki kişi) örgütlerde önemli rol üstlenmişlerdir.

- Nezaretçiler, işçilerin ilk amiridir. Bu bakımdan işletme yöneticileri, çalışan personeli nezaretçiler aracılığı ile tanır, düşünce ve faaliyetlerini nezaretçiler ile değerlendirir.

- Örgütte çalışan personel, yöneticileri nezaretçiler aracılığı ile görür ve değerlendirir.

Günümüzde çalışanlar ile ilk amir arasındaki ilişki en önemli olanıdır. İşçi ile postabaşı; genel müdür ile yardımcısı arasındaki ilişkiler buna örnek olup benzer ilişkilerle birlikte işletmedeki koordinasyon ve iletişimin en önemli olduğu ilişki türünü oluştururlar.

Koordinasyon yöntemlerinin başarı ile uygulanması, koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırır; ancak yönetici, işletmenin koordineli çalışıp çalışmadığını devamlı görererek kontrol etmek ister. Bu kontrolleri sonunda, aksayan uygulamaların düzeltilmesi, değiştirilmesi koordinasyon faaliyetlerinin gereği gibi yürütülmesi için gereklidir.

2.2.5.4.4.6. Genel Danışman ile Koordinasyonun Sağlanması:

İşletmede yapılan işlerden herkesi haberdar etmek, özellikle işletme büyüdükçe güçleşmektedir; iletişim unsurları artarak yöneticilerin kontrol sınırlarını zorlar, yöneticilere her gün okumaları gereken bir çok evrak gelir ve bunları okuyacak zamanları da kısıtlı olduğundan belirli bir sınırdan sonra evrakların birçoğunu okumadan sepete atar. Bu evrakların içinde yöneticinin kararını gerektiren önemli yazıların da olduğu gerçektir. Bu olumsuz durumdan “genel danışman” ile çalışılarak kurtulunabilir.

Amirleri adına hareket eden bu kişiler, çalışmalarını sıkı biçimde izlerler, çalışanları gönüllü koordinasyona özendirirler ve gereken durumlarda üst düzey yöneticilere izlemeleri gereken hareket biçimini önererek koordinasyon içinde hareket edilmesini sağlamada yararlı olurlar. Silahlı kuvvetlerde genel danışmanlardan Kurmay Başkanı olarak çok başarılı şekilde yararlanılmaktadır.

Özel koordinatörler:Bazı işletmelerde, çeşitli bölümler ve çeşitli yöneticiler arasında koordinasyonu sağlamaktan sorumlu özel koordinatörler kullanılır.

2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada, işletmenin koordinasyon faaliyetleri yöntem ve talimatlardan araştırılarak koordinasyon sağlamakla görevli personel ile yüzyüze görüşme yapılmış koordinasyon faaliyetlerinin nasıl uygulandığı belirlenerek, elde edilen bilgiler açıklanmıştır.

2.4. BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırma için gerekli bilgileri birincil kaynaklardan toplamak için, AQAP 120 kalite güvence sistem belgesi sahibi işletmenin yöntem ve talimatlarının incelenmesi ve koordinasyonu sağlayan her düzeydeki personel ile yüzyüze görüşerek bilgi toplama yöntemi uygulanmıştır.



III. BÖLÜM
UYGULAMA

3. BÖLÜM UYGULAMA

3.1. GÖLCÜK TERSANESİNİN TANITIMI:

1926 senesinde kurulan Gölcük Tersanesi askeri bir Tersane olup, Deniz Kuvvetleri unsurlarının denizlerde güçlü olarak seyretmesinde büyük katkısı vardır. Gemi inşaa ve onarım hizmetleri çok geniş kapsamlı büyük projeler olup koordinasyon gereksiniminin en yoğun olduğu faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerdeki başarısı bilinen Gölcük Tersanesi koordinasyon faaliyetleri uygulamaları açısından ele alınmıştır.

3.1.1. GÖREVİ

Tersanenin görevi : Kendi sorumluluğuna verilmiş olan, Muhrip, Denizaltı, Fırkateyn ve diğer büyük tonajlı yardımcı sınıf gemilerin overhol, havuz, ara bakım ve sistem modernizasyonlarını yapmak; gemi inşa projelerini gerçekleştirmektir.

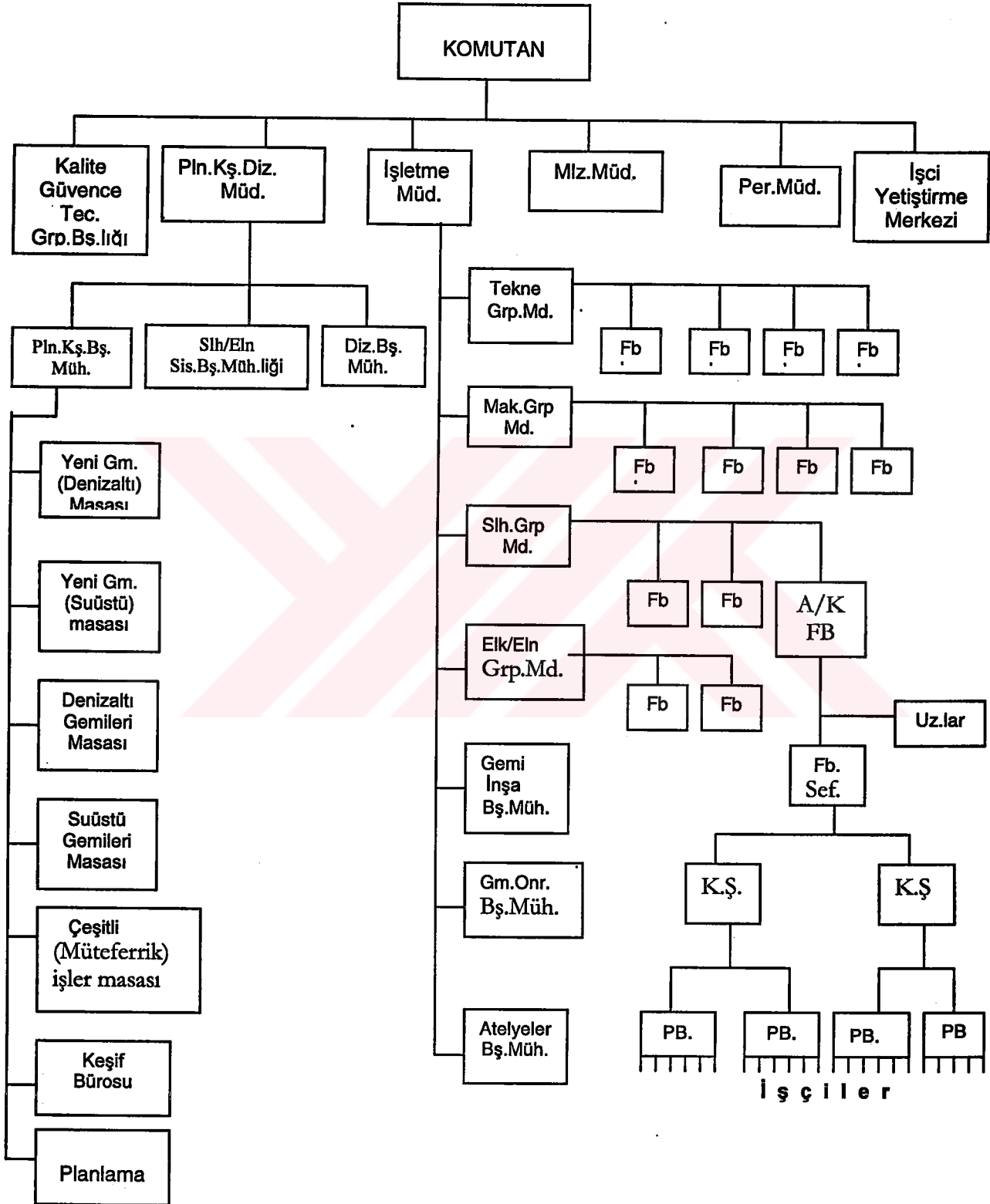
Tersanenin görevleri aşağıdaki bölümlere ayrılmıştır.

- 1) Gemi inşaaası,
 - Denizaltı gemi inşaaası
 - Su üstü gemileri inşaaası
- 2) Overhol (Kapsamlı, uzun süreli bakım / onarım)
 - Denizaltı gemileri overholü
 - Su üstü gemileri overholü
- 3) Arıza onarımları
 - Denizaltı gemileri arıza onarımları
 - Su üstü gemileri arıza onarımları
- 4) Çeşitli (Müteferrik) işler.

Belirtilen görevlerin hepsi özellikli olması nedeni ile, konuyu bilen deneyimli yöneticiler ile uzman kişilerin çalışmaları, işlerin ve projelerin aksamadan yapılımlarına büyük katkı sağlamaktadır. Tersane örgütü, yürütülen projelerin uzman gerektirmesi; ancak her proje için uzman personel sağlanmasının güçlüğü nedeniyle, uzman personelden yüksek oranda yararlanılmasını sağlayan proje ve matrix örgüt yapısını kullanan dinamik bir yapıya sahiptir.

3.1.2. ÖRGÜT YAPISI VE KOORDİNASYON

Tersanenin amaçlarına ulaşması ve kendisine verilen görevleri yerine getirmesinde; faaliyetlere uygun bir örgüt yapısı ile verilen görevleri yapabilecek düzeyde eğitim ve deneyim sahibi personelin



ŞEKİL 12: ÖRGÜT YAPISI

örgütte görevlendirilmesinin etkisi büyüktür. Tersane gibi çok farklı faaliyetlerin yürütüldüğü işletmelerde örgüt yapısı ve örgütü oluşturan personelin yetenekleri büyük önem taşımaktadır. Tersanede yürütülen projelerin uzun süre devam etmesi ve geniş kapsamlı olması, görevlendirilen personelin seçiminde çok dikkatli olmayı gerektirmektedir. Uygun özellikte olmayan personel seçilmesi durumunda proje ortasında yönetici veya personel değiştirme zorunluluğunun güçlük ve zararlarının büyüklüğü bilinmektedir.

Tersanenin örgüt yapısı, (Şekil 12) kendisinden beklenen görevleri yerine getirebilecek şekilde yapılmış olup özellikle Plan Keşif Dizayn Müdürlüğü ile İşletme Müdürlüğü'nün örgüt yapısı fonksiyonel bölümlere ayrılmıştır.

Plan Keşif Dizayn Müdürlüğü üç Başmühendislik ve bunlara bağlı şefliklerden oluşmuştur. Personel yapısı mühendis ağırlıklı olup; müdürlükte görevli diğer personelin kendilerine verilen görevi yapabilecek bilgi ve deneyimde olmasına özen gösterilmektedir. Bu nedenle örgütte görevlendirilecek personelin seçiminde aşağıdaki politikalar uygulanmaktadır.

Masa Subaylıkları: Koordinasyon sağlama görevinin yapıldığı bu bölümde çalışacak personelde, Tersane ile arasında koordinasyon sağlanacak olan kuruluş veya birlikte görev yapmış ve o birliği iyi tanıma koşulu aranmaktadır. Böyle bir seçimin yararları görevin yapılması sırasında çok açık olarak görülmektedir.

Keşif bürosu: Tersanede yapılacak olan işlerin keşfini yapan kişi, keşfini yapacağı sistemi bildiği oranda başarılı olabilmektedir. Keşif bürosu personelinin temininde; keşif yapılacak sistemden sorumlu İşletme Müdürlüğü bağlısı fabrikada görev yapmış deneyimli, sistemi iyi tanıyan kişiler seçilmektedir. Böylece yapılan keşfin gerçeklere yakın olması, planlamada kolaylık, malzeme tasarruf sağlamakta, gecikmeleri önlemektedir.

Planlama: Bu bölümde çalışan personelin seçiminde de azami özen gösterilerek, çalışan kişinin planlama ilkelerini gerçekleştirebilecek bilgi, yetenek ve deneyime sahip olması istenmektedir. Sistemleri tanıyan, işlerin önceliklerini bilen kişilere görev verilmektedir.

Malzeme belirleme bölümü: Bu bölümde çalışacak kişilerin işleri ve işlerle ilgili malzemeleri tanımaları, malzeme temini gerektiğinde, sipariş için gerekli bilgileri toplayacak yeterli deneyime sahip olmaları istenmektedir.

Yeni gemi inşaa Masa Subayları: Gemi inşaa programında çok önemli bir görevi üstlenmişlerdir. Gemi inşaa projesinin başlangıcında Tersane ile lisans sahibi yabancı kuruluş arasındaki her türlü plan, program ve malzeme koordinasyonunu sağlarlar. Gemi personelinin gemiyi donatmasından sonra, geminin çalışma koşullarındaki istekleriyle birlikte proje ilgilisi tüm taraflar arasında koordinasyonu sağlayarak projenin aksamadan yürütülmesini ve bitirilmesini sağlamaktadırlar. Denizaltı ve suüstü gemilerinin dizayn ve yapılarının farklı olması nedeniyle inşaaaları da ayrı masa subaylıkları tarafından yürütülmektedir. Bir çok birimle koordinasyonu sağlayacak bu birimde çalışacakların; projenin her adımını bilen, koordinasyonu eksiksiz sağlayacak bilgi ve beceri düzeyinde olmasına özen gösterilmektedir.

Dizayn Baş Mühendisliğine bağlı Tekne, Makine ve Elektrik dizayn şeflikleri gerekli dizayn işlerini, görevin gerektirdiği düzeyde eğitim ve deneyime sahip personel ile yapmaktadır. Bu bölümde görev yapan personelin çoğunluğu mühendistir.

Silah Elektronik Baş Mühendisliği: Tersanede Silah ve Elektronik ile ilgili işlerin yoğunluğu ve önemi nedeniyle Dizayn Baş Mühendisliğinden bağımsız olarak örgütlenmiştir. Silah ve elektronik ile ilgili dizayn ve kontrol işlerinin yapıldığı bu bölümde, silah, elektronik üzerine eğitim alan askeri personel çalıştırılmaktadır.

İşletme Müdürlüğü Örgütü

İşletme Müdürlüğü üç Baş Mühendislik ile dört Grup Müdürlüğünden ve grup müdürlüklerine bağlı fabrika müdürlüklerinden oluşmuştur. Müdürlük bu örgüt yapısı ile Plan Keşif Dizayn Müdürlüğünden verilen iş emirlerinin (I/E) gereğini plan tarihleri arasında yapmaktan sorumludur. Grup Müdürlüklerine bağlı Fabrika müdürlükleri fonksiyonel benzerliklerine göre bölümlendirilmiştir. Bu bölümlendirme fabrikalar arası faaliyetlerin kolaylaştırılması ve koordinasyonun sağlanması için yapılmıştır.

Fabrikalar: Tersanede yapılan bütün işleri fiilen yapan bölümleri oluşturmaktadır. Grup Müdürlükleri ve Fabrika Müdürlükleri yönetim görevini yapmaktadır. Müdürlükteki birimlerin görevleri kısaca aşağıdaki gibidir.

Tekne Grup Müdürlüğü: grup bağısı fabrikalar tekne ile ilgili işleri (Kaynak, İnce saç, Tekne) yapmaktadır.

Makine Grup Müdürlüğü: Grup bağlı fabrikalar (Makine, Motor, Döküm, Soğutma) makine ile ilgili işleri yapmaktadır.

Elektrik/Elektronik Grup Müdürlüğü: Grup Müdürlüğüne bağlı fabrikalar, elektrik ve elektronikle ilgili işleri yapmaktadır.

Silah Grup Müdürlüğü: Grup bağlı fabrikalar Silah, Atışkontrol ve Optik Sistemlerle ilgili işleri yapmaktadır.

Onarım Baş Mühendisliği: Baş Mühendisliğe bağlı Onarım Subayları ve Progresler, gemi overhol, arıza onarım/bakım ve müteferrik işlerle ilgili iş emirleriyle ilgili olarak; fabrikalar, işin yapıldığı kuruluş ve Plan Keşif Dizayn Müdürlüğü arasında koordinasyonu sağlayarak işlerin planında yapılmasına katkıda bulunmaktadır. Bu bölümde görevlendirilen personelde, yapılan işleri bilme ve deneyim sahibi olması koşulu aranmaktadır.

Gemi İnşaa Baş Mühendisliği: Denizaltı, Suüstü ve diğer yüzer platform inşaaalarını, yapılan plan dahilinde yürütmekte ve İşletme Müdürlüğü ile Plan Keşif Dizayn Müdürlüğü arasında gerekli koordinasyonu sağlamaktadır. Yüzer platform (Denizaltı, Suüstü gemisi ve Yüzer Havuz) projelerinde, inşaa ile ilgili yazılan tüm I/E'ni izler. Mühendis ağırlıklı personele sahiptir. İnşaa alanındaki gelişmeleri izlemek için lisans sahibi yabancı Tersanelerde açılan kurslarda personelin eğitimi sağlanmaktadır.

Fabrika ve Atelyeler Baş Mühendisliği: Fabrikaların gereksinimlerini karşılamakta, alt yapısını geliştirerek işletme bağlı fabrikalarda işlerin sorunsuz yapılmasına katkıda bulunmaktadır.

Fabrikalar: Tersanenin, gemi inşaa, gemi bakım/onarım, ve overhol (uzun süreli bakım) faaliyetlerini gerçekleştiren birimlerdir. Her fabrika bu faaliyetlerin bir bölümünü gerçekleştirir. Tersanenin görevlerini yerine getirecek sayıda fabrika mevcut olup, farklı sayıda personel çalışmaktadır. Fabrikalar kısım şefliklerine ve her kısım şefliğine bağlı postalara bölünmüşlerdir. Fabrikalardaki kısım şefliği ve posta sayısı ile postalarda çalışan işçi sayısı, yaptıkları işin durumuna bağlı olarak değişmektedir. Posta, postabaşı ile birlikte en az üç kişiden oluşmaktadır. Kısım şeflikleri en az beş postadan oluşmaktadır. Bu bölümlendirme yöneticilerin kontrol alanına uygun olarak yapılmaktadır. Fabrikalarda yönetici olarak Fabrika Müdürü, Fabrika Şefi (ustabaşı), Kısım Şefleri ve Postabaşılar görev almaktadır.

Fabrika personelinin kendilerine verilen İ/E'lerinin gereğini yapabilmeleri için gerekli olan bilgi ve beceri; 1) iş öncesinde okullarda alınan eğitimler, 2) iş üzerinde eğitim (On The Job Training), 3) Tersane işçi yetiştirme merkezinde açılan eğitimler 4) Yürütülen projeler ile ilgili yurt içi ve yurt dışında açılan kurslarla sağlanmaktadır. Eğitimler Tersane personelinin yetiştirilmesinde, zamana ve teknolojik yeniliklere uyum sağlamada büyük önem taşımaktadır.

Malzeme Müdürlüğü: Tersanede gereksinim duyulan malzemeyi temin eder, ambarlar ve malzeme temin işlemlerini yürütür. Tersanede kullanılan malzemeler; 1) Plan Keşif Dizayn Müdürlüğüne İ/E'ne yazılan malzeme, 2) İşletme Müdürlüğü fabrikalarının iş emri gereğini yaparken, gereksinim duydukları malzemeleri, Durum Raporu (D/R) ile Plan Keşif Dizayn Müdürlüğüne bildirmesiyle belirlenir. Çalışmalarda gereksinim duyulan malzemelerin istenen zamanda temini büyük önem taşımaktadır. Malzeme teminindeki gecikme özellikle bu işletme için direk olarak zamana kumanda etmekte olup, tüm projeyi geciktirdiğinden; malzemelerin zamanında temin edilmesine özen gösterilmektedir.

Personel Müdürlüğü: Personel seçimi ve personel ile ilgili işleri yürütmektedir.

İşçi Yetiştirme Merkezi Komutanlığı: Tersanede gereksinim duyulan personel eğitimlerini planlar ve yönetir. Normal eğitimlerin yanında özellikle yurt dışında alınan kurslarda yetiştirilen personelden yararlanarak işçi yetiştirme merkezince açılan kurslarda daha fazla işçi yetiştirilmektedir.

Kalite Güvence Tecrübe Grup Başkanlığı: Yapılan işlerin deneyimlerini yaparak talimatlarda belirtilen değerlere uygunluğunu ölçer,değerlendirir. Test ve ölçü aletlerinin kalibrasyonunu yapma yetkisine sahiptir.

3.1.3. PLANLAMA VE KOORDİNASYON

Tersane gibi büyük ve çeşitli projeleri yürüten kuruluşlarda planlama ve koordinasyonun önemi büyüktür. Büyük bir sistemi çalışır durumda tutmak aksamasına izin vermemek, birçok projenin aynı anda yürütülmesi çok büyük planlama ve koordinasyon çabası gerektirmektedir. Günümüzde Tersaneler kısıtlı projelerle ilgilenip yürütürken, Gölcük Tersanesinin birden fazla tersane

fonksiyonunu aynı anda yürütme özelliği nedeniyle planlama ve koordinasyon çalışmaları daha da büyük önem kazanmıştır.

Tersanenin gemi inşaa, büyük onarım, gemi havuzlama gibi faaliyetleri her yılın başlangıcında kendisine bildirilmekte ve planlanmaktadır. Bu faaliyetler ile yıl içinde tersanenin çalışmasını gerektiren faaliyetlerin (çoğunluk aızıza onarımı) tersane içi planlamaları Plan Keşif Dizayn müdürlüğünce yapılmaktadır.

Planlama bölümü, faaliyetlerin Task analizlerini yaparak Gannt diyagramlarını çizmektedir. Gannt diyagramlarındaki planlar, İ/E'lerinde plan olarak verilmektedir. İşletme Müdürlüğü bu planlara uyarak iş emrinin gereğini yapmaktadır. Planlama bölümü modern planlama yöntemlerini kullanarak çalışmasına karşın planlama; çalışmalar sırasında iş ile ilgili fabrikaların üretim gücü, malzeme temini ve süresi, işin yapılacağı birliğin faaliyetleri ve yapılacak işle ilgili bir çok özel durumun göz önüne alınarak yapılması nedeniyle tersanedeki en önemli görevlerden birisidir. Belirtilen etkenlerden bir tanesinin göz ardı edilmesi veya istenen koşulları sağlamaması büyük gecikme ve aksamalara yol açabilmektedir. Yapılan işlerin bir çoğunun birbirini izleme zorunluluğu vardır, bu sıra bozulamaz ; yapılacak tek şey planlama ile koordinasyonu sağlamaktır. Tüm bu etkenlere göre yapılan planlamalarda aksamaların önlenmesi için, devamlı koordinasyonu sağlayacak birimler örgütte yer almakta ve dinamik bir planlama uygulaması yapılmaktadır. Planlama çalışmaları, her ne kadar planlama bölümünde yapılıyor ise de, planların aksamaması için tüm birimler geri besleme ile planlama bölümünü bilgilendirerek plan değişimlerinin zamanında yapılmasını sağlayarak aksamalar en küçük düzeyde tutulmaktadır.

Tersanenin örgüt yapısı, planlamanın gerektirdiği bilgilerin kolayca teminini sağlayacak şekilde örgütlenmiştir. İletişim araçlarının hız ve olanakları günün koşullarına uydurulmaktadır. İletişim hem planlama hem de koordinasyonun sağlanmasında önem taşımaktadır. 1998 yılının ikinci yarısında kullanıma girecek olan Bilgi Yönetim Sisteminden; iletişimi hem hızlandırması hem de kompüterize etmesi, yönetim işlevlerini kolaylaştırması, koordinasyonu sağlayarak büyük emek ve zaman tasarrufu sağlaması beklenmektedir.

3.1.4. FABRİKA PLANLAMASI

Planlamanın diğerk bir aşaması, İşletme Müdürlüğü bağıslı fabrikalarda yapılmaktadır. İ/E'nin fabrikaya ulaşması ile fabrikaların yapacağı iş, kullanacağı malzeme ve işin yapılacağı plan tarihleri belirlenmiştir. Fabrikalar ise kendilerine gelen işin kaç kişi ile yapılacağı ve ne zaman başlanacağını planlayarak hergün için yapılan işçi dağıtım çizelgesini (form 5) hazırlar. Burada da en önemli konu koordinasyondur. Fabrikada yapılan plan; diğerk fabrikalarla; kendi iş gücü ve iş yükü ile verilen plan tarihleri arasında gerekli koordinasyonu sağlamalıdır. Koordinasyon sağlanamadığı anda çok kısa zamanda altından kalkılamayacak kadar büyük sıkıntı ve tıkanıklıklar ortaya çıkacağı ve ekonomik yükü yani zararı büyük olacağından aşırı özen gösterilmektedir. Tersanenin işlerinin karmaşıklığı, planlama ve planlamada koordinasyonun önemini artırmaktadır. Planlama ve koordinasyonun bilincinde olan tersane yönetimi de bu konuda her türlü modern araç ve yöntemden faydalanmak için çaba harcamakta planlama araç ve yöntemlerini geliştirmektedir.

Örgütün koordinasyonla ilgili kısımlarını içerecek şekilde, İşletme Müdürlüğü ve Plan Keşif Dizayn Müdürlüğünün yapısı şekil 12, örgüt şemasında olduğu gibidir.

3.1.5. FAALİYETLER

Tersanede overhol, gemi inşaa ve arıza onarımları kapsamında; 1) Overhol, 2) Yurt dışı firmalarla yapılan anlaşmalar gereği paket programı çerçevesinde gerçekleştirilen gemi inşaa faaliyetleri, 3) Yurt içi proje ve kaynaklarla gemi inşaa faaliyetleri, 4) Arıza faaliyetleri yapılmaktadır. Tüm bu faaliyetler, Plan Keşif Dizayn Müdürlüğünce, talep edilen işe uygun olarak hazırlanan ve İşletme Müdürlüğünce gerçekleştirilen işlere ait işemri (İ/E) yazılır. Form 3 de görülen İ/E; Plan Keşif Dizayn Müdürlüğü ile İşletme Müdürlüğünün İ/E KOD satırında yazılı bölümleri, Malzeme Müdürlüğü ve işin sahibi birlik kuruluş arasında bir iletişim aracıdır.

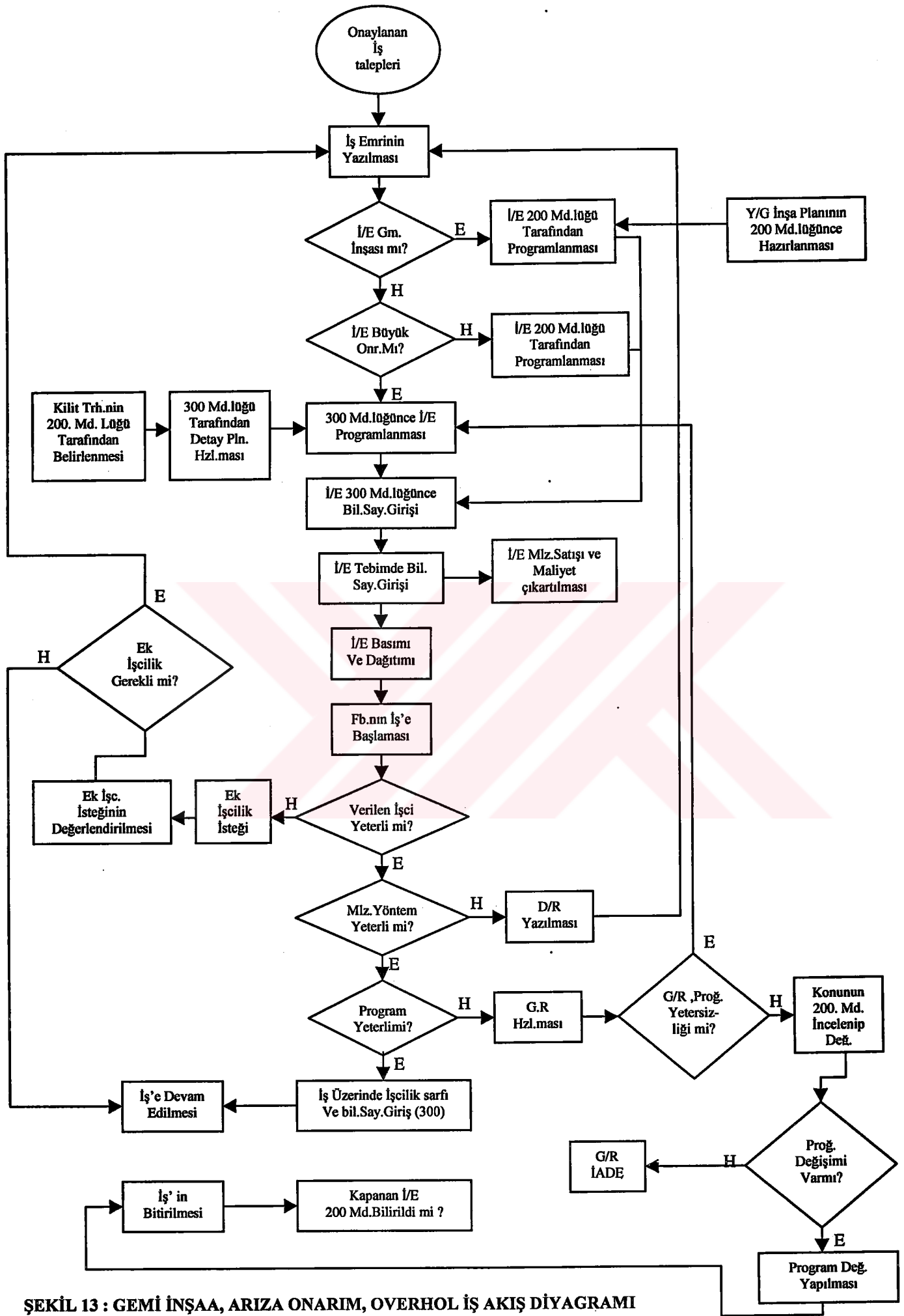
İş emri; işin tarifi, işi yapacak fabrika/fabrikalar, plan tarihi, verilen işcilik, emniyet önlemleri, kullanılacak malzeme ve işle ilgili dökümanlar hakkında bilgileri içerir. (İletişim araçları başlığı altında anlatılmıştır.)

Tersanenin görevlerinin yapılmasını sağlayan İ/E'nin önemi derecesinde, hazırlanması da titiz ve kapsamlı çalışmayı gerektirmektedir. Tersanede yapılacak veya yapılması istenen işler Plan Keşif Dizayn Müdürlüğü bağıslı Plan Keşif Baş Mühendisliğine bildirilir. Plan Keşif Dizayn Baş Mühendisi ve bağıslı Masa

Subaylıkları Şekil 13' deki iş akış diagramına göre İ/E'ni hazırlayarak işletme müdürlüğü ile diğer ilgili birimlere gönderir. Masa subaylıkları, sorumlu oldukları birlikler (müşteriler) ile Tersane arasında koordinasyon görevini yürütmektedir.

İşletme Müdürlüğüne bağlı olan ve işi yapacak olan fabrika İ/E'ni aldığıında, İ/E'deki bilgilere uygun olarak işi yapar ve yine İ/E'de belirtilen şekilde işi birliğine (müşteriye) teslim eder. İşin yapılması sırasında birlik ile İşletme Müdürlüğü arasındaki koordinasyonu; yeni gemi inşasında, Yeni Gemi İnşaa Baş Mühendisliği, diğer overhol, arıza onarımı ve çeşitli (müteferrik) işler konusunda ise Onarım Baş Mühendisliği sağlayarak tersanedeki tüm faaliyetler koordine edilmiş bir düzen içinde yürütülmektedir.





ŞEKİL 13 : GEMİ İNŞAA, ARIZA ONARIM, OVERHOL İŞ AKIŞ DİYAGRAMI

3.1.5.1. KISALTMALAR

Bundan sonraki bölümlerde kullanılan bazı kısaltmalar aşağıda belirtilmiştir.

D / R	: Durum Raporu
G / R	: Gecikme Raporu
HAT	: Liman Deneyimleri
İ / E	: İş Emri
K.G.T.GRP.BŞK.LİĞİ	: Kalite Güvence Tecrübe Grup Başkanlığı
KIMK	: Karargah İçi Müteala Kağıdı
K.Ş.	: Kısım Şefi
Md	: Müdür
M / K	: Ek İşçilik İsteği Formu
Pl. Kşf.Diz.	: Plan Keşif Dizayn
SAT	: Deniz Deneyimleri
SİL.ELN.SİS.BŞ.MÜH.LİĞİ	: Silah Elektronik Sistemleri Baş Mühendisliği
SIT	: Sistem Bütünlük Deneyimleri
STW	: Devreye Alma Deneyimi
Uz	: Uzman

3.1.5.2. OVERHOL İŞ AKIŞ FAALİYETLERİ

Overholler, her sınıf gemi için, belirlenmiş süreler sonunda sistemlerin verimliliğini yükseltmek için yapılan uzun süreli bakımdır.

Overholler uzun hazırlık dönemi sonunda yapılan planlara uygun olarak yapılmaktadır. Planlardaki gecikmeler overhol sürecini etkilediğinden, çalışanlar işleri plan tarihlerine uygun zamanda yapmaya özen göstermektedirler.

Overhol sürecinde planlamanın yanında gerekli malzemelerin planlara uygun olarak temini, çalışanların bilgi, becerisi de önem taşımaktadır. Overholun sorunsuz ve gecikmeden tamamlanması genel amaç olup, çalışanların titiz ve planlara uygun çalışmalarıyla hedefe ulaşılmaktadır.

Overhol süreci aşağıdaki adımlar izlenerek gerçekleştirilmektedir.

1) Overhol plan takvimi yapılarak ilgili birimlere dağıtılmaktadır.

2) Overhol giriş deneyimleri, Silah Sistemleri Baş Mühendisliği ve Kalite Güvence Grup Başkanlığınca yönergelere göre yapılmakta, deneyimler sonucunda görülen durum, giriş deneyim sonuç raporları haline getirilmektedir.

3) Giriş deneyim sonuç raporları, birlik iş talepleri ve ilgili sınıf gemilerin overhol talimatlarına göre iş paketi özeti hazırlanmaktadır.

4) Birlik ile tersane temsilcilerinin katılımı ile overhol koordinasyon toplantısı yapılmaktadır.

5) Madde 3' de hazırlanan iş paketi özetlerine göre Plan Keşif Baş Mühendisliğince İ/E' lerinin hazırlanarak İşletme Müdürlüğü ile İ/E' de belirtilen diğer birimlere dağıtımı yapılmakta, keşif ve planlaması yapılmış olan iş konusunda yöneltme işlevi başlamaktadır.

6) Gemi overhol (geniş kapsamlı bakım/onarım) için Tersaneye alınarak ilgili yerlere overhole alındığı bildirilmektedir.

7) Overhol sırasında gemi personelinin belirlediği; ancak yukarıda bahsedilen standart İ/E' de kapsanmamış işler için birlik, ilgili yönergeye uygun olarak ek iş emri çıkarılması talebinde bulunmakta, uygun olanlar için İ/E çıkartılarak istenen işlerin yapılmasında tam koordinasyon sağlanmış olmaktadır.

8) Overhol sırasında İ/E' nin gereğini yapan fabrika personeli de gördüğü eksik, aksak durumları Durum Raporu ile Pl. Kşf. Diz. Müdürlüğüne bildirmektedir. Uygun görülürse D/R'nun karşılığında İ/E verilerek, overhol sırasında birliğin performansının en üst düzeye çıkarılmasına çaba gösterilmektedir.

9) Overhol sırasında aksama ve gecikmeler, nedenleri ile birlikte işin ilgisine (müşteriye) bildirerek, ortak davranışa karar verilmektedir.

10) Overholün ilerleme durumu, talimat ve yönergelere uygun olarak ilgili birimlere bildirilerek ilgili birim ve bireyler konu hakkında bilgilendirilmektedir.

11) İ/E de bahsedilen işler tamamlandıktan sonra, işin gereğini yapan fabrika personeli cihaz ve sistemin çıkış deneyim raporuna uygun hale geldiğini cihaz ve sistemin çıkış deneyim sorumluluğunu taşıyan Silah Elektronik Sistemleri Baş Mühendisliği veya Kalite Güvence Tecrübe Grup Başkanlığına rapor ederek, çıkış deneyimlerine hazır olduğu bildirilmektedir. Cihaz ve sistemler kendilerine has çıkış deneyim yönergelerine göre, yukarıda bahsedilen Silh Eln Sis Bş Müh.liği veya K.G.

T. Gr Bşk.lığınca birlik ilgilileri ile test edilmektedir. Görülen eksik, aksak hususlar rapor haline getirilmekte ve İşletme Müdürlüğü ilgili fabrikalarınca giderilmektedir.

12) Slh Sis Bş Müh.lığı ve K. G.T. Grp Bş.lığı, çıkış deneyim yönergelerine uygunluğunu gördüğü cihaz ve sistemleri birliğe, müşteriye teslim etmektedir.

13) K.G.T.Grp. Bş.lığının koordinatörlüğünde birliğin son durumu; Birlik, Tersane, Birliğin bağlı olduğu üst birlik, İkmal Merkezi yetkililerinin katılımı ile teslim protokolü toplantısı yapılmaktadır. Bu toplantıda birliğin gördüğü eksik, aksak durumlar ve bunlara Tersanenin yanıtları, görüşleri protokol haline getirilerek yönergelere uygun olarak, ilgili birimlere rapor edilmekte, ilgili birimlerce verilen kararlar uygulanarak overhol bitirilmektedir.

14) Overholün bittiği ilgili birimlere rapor edilmektedir.

3.1.5.3. YURTDIŞI FİRMALARLA ORTAK GEMİ İNŞAA

FAALİYETLERİ:

1) Gemi inşaa faaliyetlerinde kullanılan paket proje dökümanlarının ilgili yurtdışı firmadan Gemi İnşaa Masa Subaylığına ulaşması ile gerekli ayırım işlemleri yapılarak kayıtlar tutulmaktadır.

2) Ayırımı yapılan dökümanlar, Dizayn Baş Mühendisliğine, Silah Sistemleri Baş Mühendisliğine, Gemi İnşaa Baş Mühendisliğine, Keşif Bürosu ve K. G. T. Grp Bşk.lığına dağıtılmaktadır.

3) Dökümanları alan birimlerin gerekli incelemeyi yapmalarından sonra, dökümanlara uygulanacak işlemler belirlenerek (çoğaltma, türkçeleştirme, görüş belirtme) Masa Subaylığına geri gönderilmektedir. Masa Subaylığı dokümanlara gerekli işlemi yaparak Tersane içi dağıtımını yapılmaktadır.

4) İş emri verilmesini gerektiren dökümanlar, Keşif bürosuna gönderilerek şekil 13' deki iş emri akış diyagramına uygun olarak İ/E çıkartılmaktadır.

5) Gemi inşaa sırasında gerekli olan malzemeler, malzeme müdürlüğünün koordinesinde yurt içi ve yurt dışından temin edilmektedir.

6) Gemi inşaa faaliyetleri sürecinde çıkan İ/E ile ilgili sorunlar, Masa Subaylığına D/R ile bildirilmektedir. Masa Subaylığı da sorunları ilgili yabancı firma ve üst yönetime bildirmektedir.

7) Masa Subaylığı gemi inşaa sürecinde kendisine D/R ile belirtilen sorunların çözümü için gerekli malzeme, İ/E çıkarılması, döküman temini ile diğer sorunların çözümünde koordinasyonu sağlamaktadır. Gemi inşaa Baş Mühendisliği, İşletme Müdürlüğü ile Plan Keşif Dizayn Müdürlüğü arasında koordinasyonu sağlamakta, proje ile ilgili tüm İ/E içeren raporu hazırlayarak, her hafta yapılan Gemi inşaa toplantısında; katılan birim yetkilileri ile işlerin son durumlarını görüşüp, işlerin ilerleme durumunu tesbit ederek, toplantı sonunda üst yönetim hazırlık toplantısına esas olacak raporu hazırlamaktadır.

8) Gemi inşaa edildikten sonra, fabrikalar İ/E'leri ile sorumluluklarına verilen cihaz ve sistemlerin STW (setting to work.=çalışmaya hazırlık) testlerini yaparak cihaz ve sistemlerin hazır olduğunu Gemi İnşaa Masa Subaylığı, Gemi İnşaa Baş Mühendisliği, Slh. Eln. Sis. Bş. Müh.liği veya K. G. T. Grp. Bş.lığına bildirmektedir. STW sırasında çıkan sorunları Gemi İnşaa Masa Subaylığına bildirerek sorunun çözümü için gerekli girişim başlatılmaktadır.

STW sonucunda cihaz ve sistemlere uygulanacak olan HAT (Harbour Acceptence Test = Liman Kabul Testi) deneyimleri, sorumluluklarına bağlı olarak Slh. Eln. Sis. Bş. Müh.liği veya K.G.T.Grp.Bşk. lığınca yapılmaktadır. Anılan birimler, HAT sırasında sistem, cihazın yapımçı firmasından uzman personelin katılmasına karar verirlerse Test programına uygun olan zamanda uzmanların bulunmasını sağlamaktadır.Bu çalışmalar sırasında her türlü iletişim aracı kullanılarak birimler arasında koordinasyon sağlanmaktadır.

Testler, onaylanmış HAT yöntemlerine göre belirtilen Baş Mühendislik veya Grup Başkanlığı yetkilisi, ilgili fabrika yetkilisi ve çağırılmış ise yapımçı firma uzmanının katılımı ile yapılmakta, HAT yöntemine uymayan konular belirlenerek, protokol alınmaktadır. Protokol maddelerinin gereği anlaşmalara uygun olarak Tersane tarafından veya yapımçı firma tarafından yapılmaktadır.

HAT testlerinin yapılmasından sonra SIT (System Integration Test) testleri, HAT testlerinin yapılış yöntemine benzer şekilde, onaylanmış SIT yöntemlerine göre yapılarak testlerde görülen sorunlar, HAT yöntemindeki gibi giderilmektedir.

SAT(Sea Acceptence Test=Deniz Kabul Testi) Testleri, deniz koşullarında yani gerçek koşullarda yapılmaktadır. Sorumluluk, uygulama yöntemi ve sorunların giderilmesi, HAT yöntemindeki gibi yapılmaktadır.

Tüm testlerin tamamlanmasından sonra; görülen, devam eden sorunlar sorumlu olan yapımcı firmalar dahil ilgili birimlere bildirilmekte, sorunlar giderildikçe sorunları tespit eden birime rapor edilmektedir. Testler aynı koşullarda uygulanarak, sorun yoksa madde kapatılmaktadır. HAT, SIT, SAT testlerinde görülen eksik, aksak konuların giderilmesi veya çözümü sonucunda ilgili maddenin kapatılmasından; Slh. Eln. Sis. Bş. Müh.lığı veya K.G.T.Grp. Bş.lığı sorumludur. Geminin görevini etkilemeyecek düzeyde olan sorunlar geminin görevi sırasında giderilmekte, devam eden sorunlar üst yönetime rapor edilmektedir.

Gemi inşaa masa subaylığı testler sırasında da inşaada olduğu gibi tersane birimleri ile diğer birimler ve yabancı firma arasında koordinatör görevini yürütmektedir.

Gemi inşaaası büyük kapsamlı bir proje olması nedeniyle hiçbir aksaklığa meydan verilmemektedir. Bu amaçla Tersanede yabancı firma irtibat görevlisi ve Tersanenin de yabancı firmada bir irtibat görevlisi bulunmaktadır.İrtibat görevlileri proje tamamlayıncaya kadar görevlerine devam ederek yabancı firma ile tersane arasındaki iletişimi hızlandırarak koordinasyonun sağlanmasına büyük katkı yapmaktadırlar.

3.1.5.4. YURT İÇİ PROJE VE KAYNAKLARLA GEMİ İNŞAA FAALİYETLERİ

Bu proje de gemi inşaa faaliyeti olması nedeniyle, yurtdışı firmalarla anlaşmalı paket programı çerçevesinde yapılan gemi inşaa faaliyetlerinin Tersaneyi ilgilendiren bölümlerine; plan, proje ve malzeme temini gibi ek faaliyetler eklenmektedir. Gemi inşaa faaliyetlerinde projenin sorunsuz olarak yürütülmesi ve bitirilmesinde, planların uygulanması, işbirliğinin temini, malzeme akışının kesintisiz sürdürülmesi; proje çalışanlarının bilgi ve deneyimli olmasını gerektirmekte ve büyük çaba istemektedir. Projede koordinasyonun sağlanması için aşağıdaki faaliyetler eksiksiz ve belirtilen sırada yapılmaktadır.

- 1) Gerekli planlar, Plan Keşif Dizayn Mühendisliğince yapılmaktadır.
- 2) Dizayn Baş Mühendisliğinde, Plan Keşif Baş Mühendisliğine gelen proje resimleri, Gemi İnşaa Masa Subaylığınca Keşif Büroya gönderilmektedir. Proje için

gerekli malzemeler Malzeme Müdürlüğünce temin edilmektedir. Keşif Büro, malzemeleri de içeren İ/E'ni çıkartarak İşletme Müdürlüğü fabrikalarına ve ilgili birimlere göndermektedir.

3) İnşaa sürecinde görülen aksaklıklar fabrikalar tarafından D/R , G/R ve Ek işçilik raporları ile Gemi İnşaa Masa Subaylığına bildirilmektedir. Gemi inşaa Baş Mühendisliğince görülen eksiklikler ile her hafta yapılan gemi inşaa toplantısında dile getirilen sorunlar, gemi inşaa Masa subaylığı ve üst yönetime bildirilmek üzere üst yönetim hazırlık toplantısına sunulmaktadır. Masa subaylığınca sorunların çözümü koordine edilerek, üst yönetim, sorunları çözmekte veya karar vermektedir.

4) Gemi inşaa bitiminde sırasıyla STW,HAT,SIT,SAT deneyimleri yapılmaktadır.

5) Deneyimler sırasında görülen tüm sorunlar giderilmektedir.

6) Gemi, geçici teslim edilerek, protokol alınmakta ve ilgili yerlere bildirilmektedir.

7) Gemi bir yıl süre ile geçici teslim durumundadır. Bu süre içinde çıkan her türlü sorun tersane tarafından giderilmektedir veya sorun karşılıklı anlaşma ile çözümlenmektedir. Bir yıl sonunda K. G. T. Grp. Bş.lığı geminin kesin teslimini yapmaktadır.

3.1.5.5. ARIZA İŞ AKIŞ FAALİYETLERİ

Arıza iş akış faaliyetleri, Tersaneyi, diğer Tersanelerden farklı işlevler yapan bir işletme yapmaktadır. Tersane denildiğinde gemi inşaa akla gelmesine karşın, Gölcük Tersanesi; gemi inşaa yanında arıza onarım faaliyetlerini de yapan bir tersanedir. Arızalar; gemilerde oluşan makine, tekne, silah, elektronik arızalarından gemi tarafından giderilemeyen ve Tersane personelinin bilgi, beceri ve Tersane olanakları ile giderilmesi mümkün olan sorunlardır. Bu sorunların giderilmesi için birlikler istekte bulunmaktadır. İstekler, talimatlarda belirtilen birimler tarafından incelenerek Tersanenin yapması gerektiğine karar verilirse Tersaneye bildirilmektedir. İş talebinin Tersaneye ulaşmasından sonra şekil 13' de görülen iş akış şemasında belirtilen işlemler, iş ile ilgili tüm birimler arasında koordinasyon sağlanarak uygulanmaktadır.

Arıza iş akışındaki hiçbir aşama atlanmadan uygulanmaktadır. Arıza onarımlarında planların çok dar olması ve ivedi onarım istenmesi; iş akışında yer alan tüm birimlerin çok sıkı koordine içinde olmalarını gerektirmektedir. Zaman etkeni çok önemli olduğundan tüm faaliyetlerin planlanan zamanda, geri besleme bilgilerinin yararlı olacağı anda yapılması gerekmektedir.

Arıza onarımı sırasında iletişim büyük bir kitleyi kapsamakta olup, iletişimde sağlanan başarı oranında koordinasyon sağlanmaktadır.

Normal arıza onarımlarında aşağıdaki adımlar uygulanırken, ivedi durumlarda iş emrinin çıkartılması ve müdahaleyi hızlandıran bir yöntem uygulanmaktadır.

Arıza gidermekte aşağıdaki yöntem uygulanmaktadır.

1) Tersane tarafından onarılması istenen arızalar için yönergeye uygun olarak iş talep formu ile başvurulmakta, iş talebi uygun görüldüğünde tersaneye bildirilmektedir.

2) Plan Keşif Baş Mühendisliğine gelen iş talep formu, incelenip, keşfi yapılarak planlanmakta, malzemesi sağlanarak İ/E yazılmaktadır. İ/E'de işin özeti, planı, malzeme müdürlüğünden alınacak malzeme yazılmaktadır.

3) Hazırlanan İ/E, dağıtım hanesindeki birimlere dağıtılmakta, dağıtıldığı birimler arasında işle ilgili koordinasyonu sağlamaktadır. İşletme Müdürlüğü bağlı fabrika belirtilen işi, İ/E de yazıldığı şekilde yer ve plana uygun olarak yapmaya başlayarak işi yaptıktan sonra iş sahibine teslim ederek İ/E kapatılmaktadır.

4) İşin yapılması sırasında, işi yapan fabrika gereksinim duyduğu malzeme ve bilgiyi (D/R) ile; işteki gecikme ve nedenlerini (G/R) ile; işçiliğin yetmemesini ise İşçilik İstek Formu (M/K) ile, İ/E' ni veren Pl.Kşf.Bş.Müh.liğine ve diğer ilgili birimlere bildirmektedir.

5) Plan Keşif Baş Mühendisliği; İşletme Müdürlüğü bağlı fabrikalardan yazılan D/R ile istenenleri, G/R' na karşılık yeni planları, yeterli miktarda ek işçiliği ek İ/E ile vermektedir.

(6) Arıza ve overhol İ/E' lerinin uygulanmasında, Onarım Baş Mühendisliği, iş sahibi ile Tersane, fabrikalar ile iş sahibi ve fabrikaların kendi aralarında koordinasyonu sağlamaktadır. Fabrikalar, iş sahibi birlikten isteklerini (Elektrik, Su,

Hava temini, yangın emniyeti, çalışma koşulları gibi) Onarım Baş Mühendisliğinin ilgili personeli vasıtasıyla sağlamaktadır.

Arıza ve overhol İ/E' lerinin durumu incelendiği ve İ/E ile ilgili tüm birimler arasında koordinasyonun sağlandığı onarım toplantısı her hafta Onarım Baş Mühendisliğince yapılmaktadır.

7) İ/E' nin gereği yapıldığında, İ/E önce iş sahibi birliğin yetkilisince daha sonra da Onarım Subaylığına imzalatılarak iş bitirilmektedir. Onarım Baş Mühendisliği biten İ/E'lerini Pl. Kşf. Baş Müh.liğine bildirdiğinde İş Emri kapatılmış olmaktadır.

3.1.5.6. İLETİŞİM ARAÇLARI

Tersanede iletişim çeşitli araç ve yöntemlerle sağlanmaktadır. İletişim araçları; iş emirleri,işçi dağıtım çizelgesi, raporlar, yöntem ve talimatlar,Bilgi Yönetim Sistemi ve komite toplantılarıdır. İletişim yöntemleri , yatay, dikey ve çapraz şekildedir.

3.1.5.6.1. İş Emri (İ/E):

Tersaneye gelen iş taleplerinden uygun görülenler ve gemi inşasında gereken işlerin yapılmasını sağlamak için, Plan Keşif ve Dizayn Müdürlüğüne hazırlanan, işi başlatan yazılı dökümandır. Form 1' de görülen İ/E Tersanede kullanılan en önemli iletişim ve koordinasyon araçlarından İ/E incelendiğinde bir çok bilgiyi taşıdığı görülür. İşler, İ/E köşe numarası ile anıldıklarından köşe numarası önemlidir. Numaralandırma aşağıdaki şekilde yapılır.

İş emri köşe numaraları XX XXXXXX XX
 1.Grup 2.Grup 3.Grup

1.Grup : Hazırlandığı yılın son iki rakamı (98,99 gibi)

2.Grup : Seri numarası aşağıdaki faaliyetleri belirtir.

Seri no:	Faaliyet türü :
0 – 9999	Overhol
10.000 – 10.999	Havuzlama

11.000 – 12.999	Havuzların bakımı
20.000 – 69.999	Gemi inşaa
70.000 – 79.999	Arıza onarım
80.000 – 80.999	Müteferrik işler
81.000 – 81.999	Tersane işleri
90.000 – 91.999	Döner sermaye

3.Grup Ek no'su : Ana iş emrine verilen ek iş emirlerini gösterir.

İ/E, iş hakkında bir çok bilgiyi içermektedir; ancak bu bilgileri öğrenebilmek için İ/E' nin bölümleri bilinmeli ve İ/E de aranan bilgi için ilgili bölümdeki bilgiler değerlendirilmelidir. İ/E bölümlerinde aşağıdaki bilgiler bulunmaktadır.

- 1) Gemi/Birlik Adı : İşin ait olduğu birlik.
- 2) İşin Özeti : Yapılacak işin kısa tarifi.
- 3) Talep No : Birlikten gelen işin talep numarası.
- 4) Gemi Adı : Geminin borda numarası.
- 5) Yedek Adres : Birliği ikmal teşkillerinde tanıtan kod.
- 6) Öncelik Durumu : İşin fabrikada yapılacağı öncelik kodu.
- 7) Yazım Tarihi : İş emrinin yazıldığı tarih
- 8) Onay No : İşin yapılması için alınmış Komutan onayının no'su
- 9) Köşe No : Mali yıl başından itibaren verilen ve faaliyet türlerine göre limitlenmiş numara
- 10) Ödenek No : İşin yapılacağı harcama kalemi.
- 11) İş No : Sistem/cihaza ait APL veya IMS no.
- 12) Fabrika No : İş yapacak fabrikanın kodu.
- 13) AxS : İşin yapılması için gerekli işçilik.
- 14) Tarih : İşin yapılacağı Başlama - Bitiş tarihi.
- 15) İşin Tanımı : Yapılacak işin tanımı.
- 16) Dağıtım Bölümü : Hangi kodlara (birimlere) kaç adet İ/E dağıtılacağı ve bu kodlara verilen işçilik saatini (A/S) belirtir.
- 17) Onay Bölümü : İ/E çıkartılması ve kapatılması sırasında onaylayanların imza bölümü

18) Bilgi İşlem Bölümü: İ/E' de verilen malzemelerin komputer ortamında işlem görmesinden sonra ilgili fabrikaların malzemeleri çekmesine izin verilen ilgili bölüm.

İ/E hazırlandıktan sonra Pl. Kşf. Bş. Müh.liğince bastırılarak ilgili kodlara dağıtılır. İvedi durumlarda yazılan İ/E dahili fax ile ilgili birimlere hızla gönderilir. 1998 yılının ikinci yarısında kullanıma girecek olan Bilgi Yönetim Sistemi ile, diğer bilgilerle birlikte İ/E de komputer ortamında işleme girecektir.

3.1.5.6.2. Durum Raporu (D/R):

İşletme Müdürlüğü bağlı fabrikaların İ/E gereği çalışmaları sırasında, gereksinim duyulan malzeme, bilgi verip karar sorma D/R ile yazılmaktadır. D/R,

DURUM RAPORU

GEMİ/BİRLİK ADI :		FAB :		TARİH : .../.../199...	
KEŞİF UZMANI TLF :		KÖŞE NO :		SAYI :	
İŞİN ÖZETİ					
ŞEF (TLF)		BAŞ USTA (TLF)		FAB.MÜD. (TLF)	
GRUP MÜD. (TLF)		MASA SB.			
		Nor.ış.Yapılmayacak İnceleme ve Görüş 240/290 incelemesi Hurda Kurula Sevk İş Emri Verilmesi			
219 / 225		231 232 233 234		235 236 239	
KISIM ŞEFİ		GEREĞİ İNCELEME VE GÖRÜŞME			
KEŞİF UZMANI		DAĞITIM : BİLGİ GEREĞİ : 320 : 1 Ad. 210 : 4 Ad. GEMİ : 1 Ad.			

FORM: 2

koordinasyonun sağlanması amacıyla; Pl. Kşf. Bş. Müh.liğine, Onarım Baş Mühendisliğine ve birliğe gönderilir. Her birim özellikle Pl. Kşf. Bş. Müh.liği istenen malzeme ise Ana İ/E Köşe numarasına ek bir İ/E ile verilir. Form 2' de görülen D/R da yazılan istek ve bilgiler için aksamadan yerine getirilmesi için önemlidir. Bir anlamda geri besleme aracıdır. D/R' nun gereği, Plan Keşif Baş Mühendisliğinin gerekli gördüğü birimlerinde incelenir, gerektiğinde Silah Sistemleri veya Dizayn Baş Mühendisliklerinin bilgisine baş vurularak karar verilmektedir. D/R' na karşılık

verilen İ/E ile fabrikaların istekleri karşılanarak bu yeni İ/E ne göre yapılan çalışmalarla iş tamamen ve istenen düzeyde tamamlanarak İ/E kapatılmaktadır.

3.1.5.6.3. Gecikme Raporu (G/R):

İ/E hazırlanırken planlama da yapılmaktadır. İşin, İ/E ile belirtilen planda tamamlanması gerekli olmasına rağmen, bitirilmesine engellerin çıktığı durumlar da vardır. Bu istenmeyen engeller işi yapan fabrika tarafından farkedildiği anda form 3' deki Gecikme Raporu (G/R) yazılmaktadır. Raporun içeriğinde gecikmelerin nedeni

Köşe Nolu		GECİKME RAPORU		
GEMİ/BİRLİK	G/No	İ/E VE PLANDAKİ İŞE AİT PROGRAM TARİHLERİ		Yazıldığı Tarih
		Başlama Tarihi :	Bitiş Tarihi :	
İşin Özeti :				
Gecikme Nedenleri :				
Alınabilecek Önlemler :				
Fb.nın Ön Gördüğü		Başlama Tarihi:	Bitiş Tarihi :	
PLANCI	KSM. ŞEFİ	FB. SEFİ	MÜDÜR	GRP. MD./ BAŞ MÜH.
320' nin Görüşü :		.../.../199...		ONR. SB. KŞ. İMZ.
370' in Görüşü :		.../.../199...		375 PL. MÜH. İMZ.
210' un Görüş ve Kararı		.../.../199...		
	 Fb. sı Yeni Proğ.		
		Başlama Tarihi :	Bitiş Tarihi :	
NOT :1- Her form bir tek İ/E' ni kapsar. 2-Beher G/R 6 nüsha halinde yazılacaktır. 3- G/R' ların işlem görmesi için tüm kodların görüşlerini bildirmesi gerekir.				275 PLN. MÜH.

FORM: 3

açıklanır ve alınacak önlemler hakkında fabrika düşüncesi ve öngörülen yeni plan tarihleri belirtilmektedir. G/R koordinasyonun sağlanması amacıyla, işle ilgili tüm birimlere gönderilerek, hem bilgi sahibi olmaları hem de yeni plan konusunda tüm birimlerin işbirliği sağlanmaktadır. Plan Keşif Baş Mühendisliği yeni plan tarihlerini Ek İş emri ile vermektedir.

3.1.5.6.4. Ek İşçilik İsteği (M/K) :

Keşifçinin öngördüğü işçilik İ/E de ilgili fabrika/fabrikalar için verilmektedir. Çalışmaların devam ettiği sırada, verilen işçiliğin yetmeyeceği görüldüğünde durum, form 4 ile Plan Keşif Baş Mühendisliğine bildirilmekte iş tekrar gözden geçirilerek yeterli olan işçilik ek İ/E ile verilmektedir.

EK İŞÇİLİK İSTEĞİ			
GEMİ/BİRLİK ADI :		FB. :	TARİH: .../.../ 199..
KEŞİF UZMANI :		KÖŞE NO :	SAYI:
İŞİN ÖZETİ :			
İSTEK GEREKÇESİ :			
ŞEF (Tif)	BAŞ USTA (Tif)	FAB. MÜDÜRÜ (Tif)	EŞ GÜDÜM ONR. SB./PROJE SB.

FORM: 4

Ek işçilik istenmesinin nedeni; İ/E' de belirtilen işe başlamak için, her fabrika planlama ve idarecileri işçi dağılım çizelgesi hazırlamaktadır. Eğer iş devam ederken işçilik biterse; anılan iş için işçi dağılım çizelgesinde işçi dağıtımını yapılamamakta böylece iş bitmeden çalışmalar durdurulmak zorunda kalınmaktadır. Ek işçilik isteği bu durumu önleyip işin bitirilmesine kadar çalışmayı sağlamaktadır.

Açıklanan Ek işçilik isteği ve G/R' ları koordinasyonun sağlanmasında önemli olan ancak çok sık kullanma olasılığı olmayan iletişim araçlarındandır. Bu araçlar koordinasyonu sağlamak için; ancak gerektiği zaman kullanılmaktadır.

3.1.5.6.5. İşçi Dağıtım Çizelgesi:

Her fabrika kendine gönderilen İ/E deki işleri yapmak üzere yeterli miktarda personeli anılan İ/E için ayırır ve bunu bir gün önceden yayımlayarak; çalışacak

GÜNLÜK İŞÇİ DAĞITIM ÇİZELGESİ

BÖLÜM : 97 SAS	1. Vardiya (VA1): 08.30-16.30								
FABRİKA : 97 A/K. FB.	2. Vardiya (VA2): 16.30-00.30								
TARİH : 21.05.98 PERŞEMBE	3. Vardiya (VA3): 00.30-08.30								
S/N	SİCİL NO	DRM	KNM	KÖSE NO	08-10	10-12	13-15	15---	FM
TCG.GİRESUN (ARIZA ONARIM)									
1	12426	E004	D1	98/77316	F	F	F	F	
2	12940	E012	D1	98/77316	F	F	F	F	
HİZ.DIŞI GM.K. (ARIZA ONARIMI)									
1 C	10647	E004	D1	98/73233	F	F	F	F	
2	12356	E004	D1	98/73233	F	F	F	F	
TCG BERK (P/D OVERHOL (Y.GEMİLER))									
1 C	8507	E004	D1	98/6220	F	F	F	F	
2 C	10570	E 004	D1	98/6220	F	F	F	F	
1	7634	E004	D1	98/6221	F	F	F	F	
2	9416	E004	D1	98/6221	F	F	F	F	
TCG SAKARYA (ARIZA ONARIMI)									
1	12340	E004	D1	98/70500	F	F	F	F	
2	12816	E004	AD	98/70500	F	F	F	F	
3	13226	E004	D1	98/70500	F	F	F	F	
4	13382	E004	D1	98/70500	F	F	F	F	
TCG SALDIRAY (ARIZA ONARIMI)									
1	10197	E004	D1	98/70503	G	G	G	G	
2 C	10953	E004	D1	98/70503	G	G	G	G	
TCG DOLUNAY (ARIZA ONARIMI)									
1	12064	E004	D1	98/70442	G	G	G	G	
2 C	12562	E004	D1	98/70442	G	G	G	G	
ANAFARTALAR K. (YENİ GEMİ İNŞAA)									
1 C	5574	E004	D1	97/33566	F	F	F	F	
2	8092	E004	D1	97/33566	F	F	F	F	
3	8192	E004	D1	97/33566	F	F	F	F	
4	9569	E004	D1	97/33566	F	F	F	F	
5	12439	E004	D1	97/33566	G	G	G	G	
(GENEL HARCAM)									
1	10422	E004	D1	GHR	3500				
2	12446	E004	D1	GHR	3500				
3 C	12605	E004	D1	GHR	3500				
FABRİKA SEFİ			FABRİKA MÜDÜRÜ			GRUP MÜDÜRÜ			

FORM: 5

personelin hazırlanması, ilgili birimlere gönderilerek de koordinasyon sağlanmaktadır. İ/E' nin izlenmesi ve işin durumunu kontrol etmek böylece kolaylaşmış olmaktadır. Çizelgedeki dağıtım en az 2 saatlik süreler için yapılmakta olup, daha kısa süreli dağılım için çalışmalar yapılmaktadır. İşçi dağılım çizelgeleri

(form 5) komputer ortamında yapılip İşletme Müdürlüğünce izlenmektedir. İstatistik amacı için de kullanılmaktadır. İşçi dağılım çizelgeleri, işçilerin çalışma yerlerini belirtip, belirtilen yerler dışında çalışma yapılamamaktadır.

3.1.5.6.6. Yöntem ve Talimatlar:

Tersanedeki işlerin bir çoğunun özel olması nedeniyle, talimat ve yöntemlere uyularak yapma, bitirme ve test etme gerekmektedir. İşin yapılması sırasında kullanılacak yöntem ve talimatlar İ/E de belirtilmekte işin bitirilmesi de verilen yöntem ve talimatlara uygun olarak yapılmaktadır.

3.1.5.6.7. Ofis Memorandumu:

Tersane içinde Grup Müdürlükleri ve Baş Mühendislikler arasındaki iletişimi sağlamada kullanılan bir yazışma yöntemidir.

3.1.5.6.8. Toplantılar:

Tersanede yapılan aşağıdaki koordinasyon toplantıları, İ/E ile verilen işlerin, koordinasyon içinde yapılmasını sağlamaktadır. Bunlar; (1) Onarım/Overhol, (2) Gemi İnşaa, (3) Üst Yönetim hazırlık toplantılarıdır.

3.1.5.6.8.1. Onarım/Overhol Toplantısı

Onarım Baş Mühendisliği tarafından düzenlenerek her hafta yapılmaktadır. Toplantıya İ/E ile ilgili olan birimlerin yönetici veya temsilcisi olan Grup Müdürleri, Fabrika Müdür ve Şefleri, gerektiğinde Kısım Şefleri, Masa Subayları, Planlama Temsilcisi, K. G.T. Grp Bşk.lığı temsilcisi, Malzeme Müdürlüğü Temsilcisi ile Birlik Koordinatör Subayları katılmaktadır. Onarım Baş Mühendisliği tarafından hazırlanan ve bitirilmemiş olan tüm İ/E' lerini kapsayan Haftalık Durum Raporu görüşülmektedir. Her hafta güncelleştirilen rapor toplantı gününden yaklaşık iki gün önce tüm birimlere dağıtılarak toplantıya katılan yönetici ve temsilcilerin kendileri ile ilgili konular hakkında hazırlıklı gelmeleri sağlanmaktadır. Her İ/E' nin gündeme gelmesi nedeniyle taraflar iş ile ilgili görüşlerini açıklayarak işin yapılmasında tam koordinasyon sağlanıyor. Sorunlar herkesin katkısıyla çözülmekte, herkes kendisini ilgilendiren işler hakkında bilgi sahibi olmakta ve kendisinden istenenleri yerine getirerek de koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Onarım Baş Mühendisliği bu toplantıda konuşulan; ancak çözüm için üst yönetimin kararını gerektiren konuları içeren raporu bu toplantı sonunda hazırlamaktadır.

3.1.5.6.8.2. Yeni Gemi İnşaa Toplantısı

Gemi İnşaa Baş Mühendisliği tarafından düzenlenmektedir. Proje süresince her hafta yapılmaktadır. Toplantıya Gemi İnşaa Proje Subayları, Grup Müdürleri, Fabrika Müdür ve Şefleri, Gemi İnşaa Masa Subayları, Malzeme Müdürlüğü ve gerekli görülen diğer birim temsilcilerin katılımı ile yapılmaktadır. Toplantıda Gemi İnşaa Baş Mühendisliğince hazırlanan ve gemi inşası ile ilgili bitirilmemiş tüm iş emirlerini içeren rapor görüşülmektedir. Toplantıda görüşülen rapor da Onarım Baş Mühendisliği raporunda olduğu gibi en az iki gün önceden tüm ilgili birimlere gönderilerek toplantıda kendilerini ilgilendiren konularda hazırlıklı olmaları sağlanmaktadır. Proje ile ilgili konuların bu toplantıda görüşülmesinin koordinasyonu sağlamada büyük önemi vardır.

Bu toplantıda görüşülen; ancak üst yönetimin kararını gerektiren konular, Gemi İnşaa Baş Mühendisliğince rapor haline getirilmektedir.

3.1.5.6.8.3. Üst Yönetim Hazırlık Toplantısı

Plan Keşif Dizayn Müdürü, Baş Mühendisleri, Şefleri, Masa Subayları, İşletme Müdürü ve Grup Müdürleri, Baş Mühendisleri ile gerekli görülen diğer birim üyelerinin katılımı ile her hafta yapılmaktadır.

Toplantıda, Onarım ve Gemi İnşaa Baş Mühendisliklerinin yaptıkları toplantıların sonunda hazırlanan raporlar katılan tüm birimlere gönderilerek toplantıya hazırlanmaları sağlanmaktadır. Bu raporların içeriği az; ancak önemli görülen maddelerden oluşup rutin işleri kapsamamaktadır. Bu toplantı; Baş Mühendis ve Grup Müdürlerine Pl.Kş.Dizayn Müdürü ve İşl.Müdürüne, karşılaşılan tüm sorunları yüz yüze açıklama olanağı sağlamaktadır. Raporların görüşülmesinden sonra gerekli kararlar alınarak direktifler verilmekte, direktiflerin uygulanması ile bir çok sorun çözüme kavuşturulmaktadır. Toplantı sonunda, kalan sorunların çözümü için Komutana sunulacak rapor hazırlanmaktadır.

3.2. KOORDİNASYON YÖNTEMLERİNİN YÖNETSEL BAŞARIYA ETKİSİ

3.2.1. ÖRGÜTTE KOORDİNASYON YÖNTEMLERİNİN ETKİSİ:

Pl. Kşf. Diz. ve İşletme Md.lüklerinde çalışacak personelde aranan bilgi beceri ve deneyim; plan ve keşiflerin gerçeklere yakın olmasına sağlamakta; iş, İ/E de belirtilen zamanda bitirilmektedir.

Pl. Kşf. Bş. Mühendisliğine bağlı masa subayları Tersaneden hizmet isteyen birlikleri ve sistemleri tanımaları nedeniyle, birlik ile Tersane arasında koordinasyonu istenen düzeyde gerçekleştirip, birliğin diğer çalışmalarını aksatmadan ve istenen şekilde işin yapılması sağlanmaktadır.

Özellikle yurt dışı firmalarla yapılan anlaşmalarla yapılan gemi inşaa projelerinde, Yurt dışı firmada Tersane irtibat subayı, Tersanede ise yabancı firma irtibat subayının bulunması ile uzun süreli bakıma (overhol) giren gemilerin, Tersane birimleri ile koordinasyon sağlamak üzere irtibat subayı atandırmaları iletişimi artırmakta, sorunları yüz yüze görüşerek dil güçlüklerini ortadan kaldırarak koordinasyonun sağlanmasına, projenin sorunsuz yürütülmesine katkıda bulunmaktadır.

İşletme Müdürlüğü bağlısı Gemi Onarım Bş.Müh.liğinde her proje için onarım subayı bulundurulması, proje ile ilgili olarak işler, çalışanlar ve birlik arasında koordinasyonu sağlayarak, projeler aksamadan ve gecikmesiz tamamlanmaktadır.

İşletme Md.lüğü örgütünün fonksiyonel olarak Grup Md.lüklerine bölümü; İ/E ile istenen işlerin birden fazla fabrikaya ilgilendirmesi durumunda, bu fabrikaların çoğunlukla aynı Grup Md.lüklerine bağlı olması nedeniyle işin yapılması sürecinde gerekli olan koordinasyon ve iletişim Grup Md.lüklerince daha kolay sağlanarak çalışmalarda verim artırılmaktadır.

İşletme Md.lüğüne bağlı Gemi Onarım ve İnşaa Baş Müh.likleri; onarım ve inşaa süresince çalışma alanında gerekli olan koordinasyonu sağlayarak, çalışan kişinin çalışma koşullarını iyileştirerek ve gereksinimlerini yerine getirerek çalışma verimini artırmaktadır.

3.2.2. PLANLAMADA KOORDİNASYON YÖNTEMLERİNİN ETKİSİ

Pl. Kşf. Bş. Müh.lüğünün İ/E lerine verdiği planlarla ilgili olarak, gerektiğinde İ/E' nin gereğini yapacak fabrikanın planla ilgili düşüncelerini gerekçeleri ile birlikte geri beslemesi, planlama bölümünün gerçek planlama yapmasına yardımcı olmakta gecikmeler ve yaratacağı sorunlar önlenmektedir.

3.2.3. TOPLANTILARDA KOORDİNASYON YÖNTEMLERİNİN ETKİSİ:

Tersanede işle ilgili toplantılar, Gemi Onarım ve İnşaa Baş. Müh.lüklerinin hazırlayıp işlerle ilgili tüm birimlere dağıttığı raporlar ile başlamaktadır.

Raporu alan her fabrika, kendisini ilgilendiren işleri kontrol ederek Grup Md.lüklerinde grup başlısı fabrika temsilcilerinin katılımı ile yapılan hazırlık toplantısında kendilerine verilmiş olan İ/E' lerinin son durumları hakkında bilgi vererek; konu hakkında örgütte aşağıdan yukarıya doğru beslenen bilgi akışı başlatılmaktadır. Bu bilgiler daha sonra yapılacak olan toplantılarda da kullanılarak; bilgilendirme, koordinasyon ve iletişim süreci devam etmektedir.

Gemi Onarım ve Gemi İnşaa toplantıları, işle ilgili birim temsilcilerinin katıldığı onarım veya gemi inşaa ile ilgili (toplantı tipine bağlı) tüm İ/E' lerinin gündeme getirildiği, konu ile ilgili kişilerin düşünce, istek ve şikayetlerini yüz yüze getirebildikleri bir faaliyettir. Tüm birimlerin temsil edildiği bu toplantılar yüz yüze iletişimi, koordinasyonu ve kararlara katılım sonucunda koordinasyona gönüllü katılımı sağlayarak işlerin planlanan zamanda ve talimatlara uygun düzeyde yapılması sağlanmaktadır. Bu toplantılarda gündeme gelen ve çözüme kavuşturulamayan sorunlar belirlenerek üst yönetim hazırlık toplantısına götürülmektedir. Bu toplantıda da çözüme kavuşturulamayan konular üst yönetime iletilerek yukarıya olan iletişim süreci tamamlanmakta ve üst yönetime sadece ilgili konular götürülerek, üst yönetime zaman kazandırılmaktadır.

Yapılan toplantılar, iletişim yoluyla koordinasyonun sağlanması, gönüllü koordinasyona katılma, değişik düşüncelerden en yararlı olanın seçilerek ortak karar alınması ve amaçların katılanlara açıklanması ile büyük yarar sağlanmaktadır.

3.2.4. YAZIŞMALARDA KOORDİNASYON YÖNTEMLERİNİN ETKİSİ:

Başta Pl. Kşf. ve Diz. Md.lüğü ile İşletme Md.lüğü bağlısı birimler olmak üzere tersanede işle ilgili diğer Md.lükler arasındaki iletişimin dolayısıyla koordinasyonun sağlanmasında; İ/E, D/R, Ek İşçilik isteği, Ofis Memorandumları, İşçi Dağıtım Çizelgeleri gibi yazışmaların önemi büyüktür. Bu yazışmaların içerikleri ile iletilen bilgi, istek ve emirler tersanede ki düzgün çalışmanın en önemli etkenleridir. Yazışma ile sağlanan ortam verimi artırmaktadır.

3.2.5. YÖNTEM VE TALİMATLARDA KOORDİNASYON YÖNTEMLERİNİN ETKİSİ:

Yöntem ve talimatlar hazırlanarak ilgili birimlere dağıtıldıktan sonra, yöntem ve talimatları kullananlar işleri belirtilen şekilde ve adımlarda yapmaları nedeniyle, kullanılan yöntem ve talimatlar iş ile çalışanlar arasında koordinasyonu sağlarken gereksiz tekrarları engelleyip zaman ve malzemedeki tasarruf sağlayarak verimi artırmaktadır.

3.2.6. EĞİTİMDE KOORDİNASYON YÖNTEMLERİNİN ETKİSİ:

Eğitimde koordinasyon yöntemlerinin yönetsel başarıya etkisi özellikle İşletme Md.lüğü bağlısı personelin yeniliklere uyumu, bilgi ve becerisini artıracak eğitimlerle sağlanmaktadır. İşletme dışında alınan eğitimlerin pahalı olması, dışarıda daha az kişinin eğitim almasına neden olmaktadır; ancak eğitilen bu personelin işletme içinde diğer personeli eğitmesiyle ana amaç olan personelin bilgi ve beceri düzeyini artırarak yeni teknoloji ile barışık çalışma olanağını kazandırırken işletmenin kendi personelinin öğretmenliği ile verilen eğitimden daha fazla yarar ve maddi kazanç sağlamaktadır.

4. SONUÇ:

İşletmenin çalışması, yaşaması, çevresi ile koordinasyonun sağlanması, çalışanların ve yöneticilerin mutluluğu işletmede yönetsel başarının sağlandığı oranda gerçekleşeceğinden yönetsel başarıya etkiyen etkenlerin belirlenerek yönetimin bu etkenler üzerinde çalışması işletmede başarıya daha kolay ulaşmayı sağlayacaktır.

Yönetim süreci işlevlerinden koordinasyon yöntemlerinin yönetsel başarıya etkisi Gölcük Tersanesinde araştırılmıştır. Bu araştırmanın Gölcük Tersanesinde yapılmasının büyük yararı olmuştur. Anılan işletme koordinasyon sağlanmasına en fazla gereksinim duyulan endüstriye ait olup çok değişik işlerin yapıldığı, projelerin yürütüldüğü bir kuruluştur. İşletmenin özelliği nedeni ile bir çok koordinasyon yönteminin yönetsel başarıya etkilerini kolayca görebilmek ve incelemek mümkün olmuştur.

Tersanenin örgüt yapısı çalışmayı kolaylaştıracak yönde kurulmuş olup çalışanların seçiminde genel kültürün meslek bilgisi kadar önemli olması, çalışanların iş yerini benimsemelerinde etkili olmaktadır. Örgütün bazı bölümlerinde çalışacak personelde aranan deneyimler de koordinasyonun sağlanmasına etkiyen büyük etkindir. Örgütte koordinasyon birimi olarak Masa Subaylıkları, Gemi İnşaa ve Onarım Subaylıklarının bulunması ile işler sorunsuz ve gecikmesiz tamamlanmaktadır. Gerektiğinde projeler için irtibat subaylıklarının kurulması birimler veya işletmeler arasındaki iletişimi hızlandırıp sorunların yüz yüze görüşülmesi ile kolayca çözüme kavuşturularak verimi artırmaktadır. Devamlı yapılan toplantılarda işlerle ilgili tüm birim temsilcilerinin hazır bulunması, kararlara katılımı, yüz yüze iletişimi sağlayarak işlerin planlanan zamanda bitirilmesinde büyük etkindir. İletişim araçlarından yazışmalar, gereksinir. duyulan bilgi ve isteklerin iletilmesinde büyük öneme sahip olup aynı zamanda kayıt tutulmasına da katkıda bulunmaktadır. Eğitim, iş ile çalışan arasındaki koordinasyonu sağlayarak teknolojinin gelişimine koşut olarak çalışanları, yeni teknoloji ile çalışabilecekleri bilgi ve beceri düzeyine ulaştırmaktadır.

Yapılan çalışmada işletmenin görevini yerine getirerek amaçlarına ulaştıran yönetsel başarıda, işletme yapısına uygun koordinasyon yöntemlerinin uygulanmasının büyük etkisi olduğu görülmüştür.

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- Albrecht, Leon K. **Organization and Management of Information Processing System.** Newyork: The McMillan Comp. 1973
- Alpugan, Oktay ve diğ. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi** İstanbul: 1995
- Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi I.cilt** İstanbul: Fatih Matbaası, 1979
- Baron, Robert A, Jerald Greenberg. **Behavior in Organization: Understanding and Managging the Humanside of Work.** 3rd.ed. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1990
- Bethel, L. Lawrence, et al. **İndustrial Organization.** 4th ed. Newyork: McGraw Hill, 1962
- Buchele, Robert B. **The Management of Business and Public Organizations.** Tokyo: Mc. Graw - Hill Kogakusha, Ltd, 1977
- Bumin, Birol. **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi.** Ankara: Gazi Üni. İ. Ve İdari Bil.Fak., 1990
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim.** 3.b. Ankara: Siyasal Yayınevi, 1994
- Certo, Samuel C. **Principles of Modern Management.** 3rd.ed.,Ontario: Allyn and Bacon Inc., 1989
- Daft, Richard L. **Management.** Newyork: Dryden Press, 1988
- Dale, Ernest, **Manegement: Theory and Practice.** USA.: McGraw - Hill inc, This Grolier edition, 1987
- Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı örgütsel Davranış.** 3.b. Çev. Kemal Tosun ve diğ. İstanbul: Yön Ajans, 1988
- Dincer, Ömer, Yahya Fidan. **İşletme Yönetimi.** I.b. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996
- Duncan, W.Jack. **Essentials of Manegement.** Hinsdale: The Dryden Press, 1975
- Efil, İsmail. **İşletme Yönetim ve Organizasyon.** 4.b. Bursa: Uludağ Üni. Güç. Vakfi, 1996
- Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim.** c.I.3.b. İstanbul: İşletme Fak.Yayın No:234, 1990

- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon. 2.b.** İstanbul: Beta Basım Yayım, 1993
- Fergan, Oktay. **İşletme Yönetiminde Sistem.** İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1974
- Güneysu, Alaettin. **Modern İşletme Yönetimi.** Ankara: Özel A.İ.T.İ. Yüksek Okulu, 1971
- Hatipoğlu, Zeyyat ve diğ. **İşletme Yönetimine Giriş.** İstanbul Teknik Üni.Matbaası, 1981
- Hatipoğlu, Zeyyat. **Temel Yönetim ve Organizasyon. I.b.** İstanbul: Beta Basım Yayım, 1993
- Hatipoğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Stratejik Yönetim.** İstanbul: Temel Araştırma Yayınları, 1986
- Hellriegel, Don., John W. Slocum Jr., Richard W.Woodman. **Organizational Behavior.** St.Paul : West Publishing Comp.,1989
- Hulusi, Demir. **Üretim Yönetimi. c.I.** İzmir : İstiklal Matbaası, 1982
- İslamoğlu, A.Hamdi. **Pazarlama İlkeleri.** Trabzon: K.T.Ü. Yayınevi, 1993
- İşcan, Orhan. **İşletme Bilimlerine Giriş 2.b.** Erzurum: A.Ü.İ.ve İ.Bil.Fak, 1992
- Karayağcın, İ.İlhami. **Üretim Yönetimi ve Teknikleri.** İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1974
- Litterer, Joseph A. **Organizations : Structure and Behavior Vol.I, 2nd ed.** Newyork: John Wiley and Sons I.nc., 1969
- Miner, John B. **Organizational Behavior Performance and Productivity.** Newyork: Random Hause, 1988
- Miner, John B. **The Management process Theory. Researđı and Practice.** Newyork: The Macmillan Company, 1973
- Mintzberg, Henry. **The Structuring of Organization A Synthesis of the Research,** N.J : Prentice - Hall.
- Morgan, Gareth. **Creative Organization Theory** Newbury Park: Sage Publication, 1989
- Newman, William H. **Yönetim İşletmelerde ve Kamu Yönetminde sevk Ve İdare. 4.b.** Çeviren Kenan Sürgit Ankara: Yetkin Yayınları, 1985

- Oluç, Mehmet. İşletme Organizasyonu ve Yönetimi. I.cilt. İstanbul: İst. Uni. İşl. Fakültesi, 1978**
- Özalp, İnan. Yönetim ve Organizasyon. c.II. Eskişehir: Birlik Ofset, 1995**
- Pearce, John A. And Richard B.Robinson Jr. Management. Newyork : Random Hause Inc., 1989**
- Pfeffer, Jeffrey. Organizational Desing. Arlington Heights: AHM Publishing Corp., 1978**
- Scott, W. Richard. Organizations Rational Natural and Open System, 2nd ed. New Jersey : Prentice - Hall, 1987**
- Shermerhorn, John R. Management For Productivity 3rd ed. Newyork: John Wiley and Son Inc., 1989**
- Stoner, James A.F. Management. 4th ed. New Jersey: Prentice – Hall,1986**
- Şenatarlar, Ferhat. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, 2.b. İstanbul: İstanbul Üni. Kitapevi, 1978**
- Tortop, Nuri, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç Yönetim Bilimi. Ankara: Yargı. Kitapevi, 1993.**
- Tosun, Kemal. İşletme Yönetimi Genel Esaslar. 6.b. Ankara: Savaş Yayınları, 1992**
- Yaman, Ayşe. Bir Karar Organı Olarak Komitelerin, İşletme ve kurumların Yönetimlerine Etkileri. İst.üni. Sos. Bil. Enst. Yüksek Lisans Tezi (Yayımlanmamış) İstanbul, 1994**
- Yozgat, Osman. İşletme Yönetimi 7.b. İstanbul: M.Ü.Nihad Sayar Yayın Ve Yardım Vakfı Yayınları, 1989**
- Wright, Patrick M. And Raymond A. Noe. Management of Organization. U.S.A: Times Mirror Higher Education Group İnc, 1996**