

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK VE FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

77753

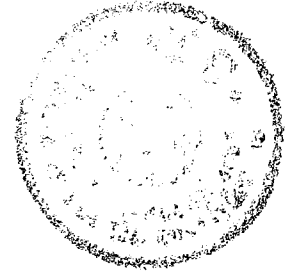
İŞLETMELERDE REORGANİZASYON ve
BİR İŞLETMEDE UYGULAMA

Fikret KOCA

77753

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü
Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin
İşletme II. Öğretim Programı için Öngördüğü
YÜKSEK LİSANS TEZİ
olarak hazırlanmıştır.

GEBZE
1998



T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK VE FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE REORGANİZASYON ve
BİR İŞLETMEDE UYGULAMA

Fikret KOCA

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü
Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin
İşletme II. Öğretim Programı için Öngördüğü
YÜKSEK LİSANS TEZİ
olarak hazırlanmıştır.

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Erol EREN

GEBZE
1998

Bu tez çalışması, G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 26/01/1998 tarih ve 98/02.. sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından/S.L.E.T.T.E...Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(Tez Danışmanı)

PROF-Dr. Erol BREN

ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Adnan CEYLAN

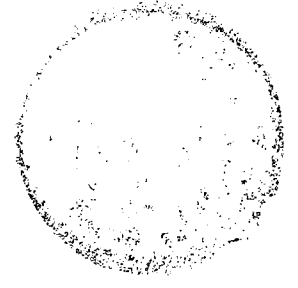
ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Gökhan ÖZER

ONAY

G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 11/02/1998 tarih ve 98/05 sayılı kararı.

İmza / Mühür



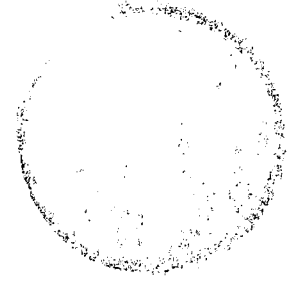
ÖZET

İşletmeler ayakta durabilmeleri için sürekli gelişmek zorundadırlar. Gelişme sürecinde hem maddi kaynakların parasal değerinin artışı, hem de insan kaynaklarının sayısal miktarının artışı yönetim ve organizasyonu gerekli kılmaktadır. Gelişen, değişen hatta küreselleşmeye giden dünyamızda işletmeler iç ve dış çevre koşullarını da göz önünde bulundurarak belirledikleri amaç ve politikalar çerçevesinde etkinlik, karlılık ve verimliliği arttıracak şekilde yeniden yapılanma veya REORGANİZASYON'a ihtiyaç duyarlar. Bu maksatla Koca Şirketler Grubu'nun reorganizasyonu yapılmıştır. Çalışma üç ana bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde Yönetim ve Organizasyonun anlamı ve önemi, İkinci bölümde Organizasyonel Değişikliğin (Reorganizasyon)un tanımı, anlamı, önemi, organizasyonel değişim yöntemleri, organizasyonel değişimdeki basamaklar v.b. konular detaylı olarak işlendikten sonra üçüncü bölümde Koca Şirketler Grubundan uygulama yapılmıştır.

Uygulamada birim ve tesis müdürlerinin görev tanımları; görevin özeti, aktiviteler, hedefler, görevin niceliği, ana hedefler, fonksiyonel ilişkiler, Genel ve spesifik bilgiler ayrı ayrı tanımlanmıştır.

Bu çalışma ile görev tanımı yapılan birim ve tesis müdürleri kime bağlı olduğu, kimlere emir vereceği yetki ve sorumluluk sınırları belirlendi.

Ayrıca gruba bağlı şirketler ayrı ayrı organizasyon şemalarına sahip iken, KOCA ŞİRKETLER GRUBU şemsiyesi altında tek bir organizasyon şeması hazırlanarak sinerjiden yararlanılmıştır. Böylece Muhasebe, Finans, Satınalma, Makina Tamir Bakım, Pazarlama, Kalite Kontrol gibi ortak faaliyetler merkez tarafından yönetilmeye başlandı.



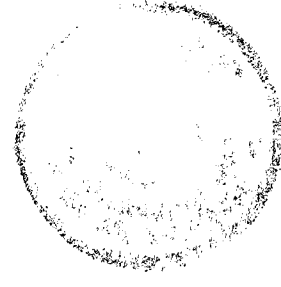
ABSTRACT

The business enterprises has to develop themselves continuously for living. During the developing period, the increasing of the financial value of the material sources and also the increasing of the numerical values of the human sources will be necessitated management and organization. The enterprises need REORGANIZATION in order to developed their efficiency, profit and productivity with bearing in mind in and outside conditions of the environment in our world which is going to be a global with the developings. For realising of this purpose, the reorganization of the Group of Koca Companies has been done. The study has three chapters. In the first chapter, the meaning and importance of the Management and Organization, in the second chapter, the definition, meaning, importance of the change of Organization (Re- organization), the methods of organization changes, the steps in the change of the organization are processed in details, in the third chapter, the appication has been made from the Group of Koca Companies

The definition of the duties of the directors of the department and establishment, the sumary of the duty, activities, purposes, the quantity of the duty, main targets, the functional relations, the general and specific informations have been defineted separately in the application.

The limits of the authority and responsibility of the directors of the department and establishment have been determined with this study which their duties and their definition of the duties have been defined before.

Despite, the companies of the Group have organization plans separately, only one organization plan has been prepared under the Group of Koca Companies with using synergy system. Thus, the joint activities such as Account, Finance, Purchase, Repair and Maintenance of Machine, Quality Control have been started to manage by the center.



TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli eserlerinden yararlandığım, bana kaynak temininde büyük yararlar sağlayan, tezin her aşamasında yol gösteren, yoğun işleri arasında bana değerli zamanını ayıran, öğrencisi olmaktan onur duyduğum sayın hocam GYTE İşletme Fakültesi Dekanı Prof. Dr. EROL EREN'e en içten saygılarımla teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca; tezin hazırlanışı sırasında yazım ve düzenlemede bana yardımcı olan, inanılmaz bir sabır ve özveriyle çalışan KOCA ŞİRKETLER GRUBU Personeli Sayın Bahar ERYILMAZ ile Personel Müdürü Sayın Ali AKTAN'a teşekkür ederim.

Gebze - Şubat 1998

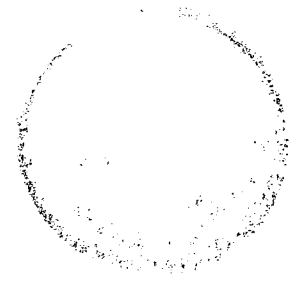
Fikret KOCA

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ONAY	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: YÖNETİM VE ORGANİZASYON	2
1.1. Yönetim Kavramı	3
1.2. Yönetici Kavramı	3
1.3. Organizasyonun Tanımı ve Önemi	4
1.4. Organizasyon Amaçları	4
1.5. Organizasyonların Yararları	5
1.6. Organizasyonun Fonksiyonları	5
1.6.1. Sorumluluklar	6
2. BÖLÜM: ORGANİZASYONEL DEĞİŞİKLİK	8
2.1. Geçmişten Bugüne Değişim	9
2.2. Organizasyon Değişimi (Reorganizasyon) ve Gelişimi	10
2.2.1. Araştırma Gelişim ve Belirsizlik	12
2.2.2. Sosyal Etkileşim ve Belirsizlik	12
2.2.3. Müdahale Teorisi ve Metodu	13
2.2.4. Planlı Değişim	13
2.2.5. İş Araştırması	13
2.3. Organizasyon Değişiminin (Reorganizasyon) Amaçları	14
2.4. Organizasyon Değişimine Yaklaşımlar	15
2.4.1. Tek Taraflı Güç	16
2.4.2. Paylaşılan Güç	16
2.4.3. Atanan Güç	16
2.4.4. Plan	17
2.4.5. Güç	17
2.4.6. İlişki	17
2.4.7. Tempo	17
2.5. Organizasyon Değişim Modelleri	18
2.6. Somut Kararlar	21
2.6.1. Organizasyon Problemlerinin Teşhisi	21
2.6.2. Değişim İçin Planlama	22
2.6.3. Organizasyon Değişimini Başlatmak	22
2.6.4. Organizasyon Değişimini Takip Etmek	23
2.7. Organizasyon Değişimindeki Basamaklar	23
2.7.1. Amaçları ve Diğer Planları Geliştirmek	24
2.7.2. Mevcut Organizasyonu Analiz Etmek	24
2.8. Sorumluluk Analizi	25

2.8.1. Anket ve Görüşme Kombinasyonu	25
2.8.2. Organizasyon Anketi	26
2.9. Örgütsel Değişim Yöntemleri	27
2.9.1. Geleneksel Değişim	28
2.9.2. Planlı Değişim (Planned Change)	28
2.10. Organizasyonel Değişiklik	29
2.11. Yenilik ve Değişikliklere Karşı Direnişler ve Giderilmesi	31
2.11.1. Genel Düşünceler	31
2.11.2. Başlıca Değişiklik ve Yenilik Türleri	32
2.11.3. Değişikliklere Karşı Direniş Türleri	33
2.11.4. Biçimsel Olmayan (İnformal) Psikolojik Güçlükler	34
2.11.5. Yeniliğe Karşı Gösterilen Tepkilerin Niteliği	35
2.11.6. Değişikliklere Karşı Tepkilerin Frenlenmesi	36
2.12. Planlı Değişme	38
2.13. Değişim İçin Sorumluluk	42
2.14. Organizasyon Şeması	43
2.14.1. Şemanın Mekaniği (İşleyişi)	43
2.15. Yeniden Yapılanmanın Ana Prensipleri	44
2.16. Pozisyon Rehberlerinin Hazırlanışı	45
2.16.1. Karşıt Bakış Açıları	45
2.16.2. Yönetim Kategorilerinin Kullanımı	46
2.17. Organizasyon Kılavuzu	47
2.17.1. Dağıtım	47
 3. BÖLÜM: YATIRIMINI ÇEŞİTLENDİRMİŞ BİR İŞLETMEDE UYGULAMA	 49
Giriş	50
3.1. Koca Şirketler Grubuna Bağlı Şirketlerin Tanıtımı ve Mevcut Org. Yapıları.	52
3.1.1. Koca İnşaat San. ve İhr. A.Ş.	52
3.1.2. Koca Prefabrik Ltd. Şti.	54
3.1.3. İkon İnşaat San. ve Tic. Ltd. Şti.	56
3.1.4. Kocasoy Madencilik Ltd. Şti.	58
3.1.5. İntek İnş. San. ve Tic. Ltd. Şti.	60
3.2. Koca Şirketler Grubu ve Yeni Organizasyon Yapısı	61
3.2.1. Satınalma Müdürü Görev Tanımı	63
3.2.2. Personel ve İdari İşler Müdürü Görev Tanımı	68
3.2.3. Kalite Kontrol Müdürü Görev Tanımı	75
3.2.4. Lojistik ve İkmal Müdürü Görev Tanımı	81
3.2.5. Muhasebe Müdürü Görev Tanımı	87
3.2.6. Prefabrik Tesis Müdürü Görev Tanımı	92
3.2.7. Tesis Müdürü Görev Tanımı	98
3.2.8. Çimento Tesis Müdürü Görev Tanımı	104
3.2.9. Tesis Müdürü Görev Tanımı	110
 SONUÇLAR	 116
KAYNAKLAR	118
ÖZGEÇMİŞ	120



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
1. Dalton'un Organizasyon Değişimini Teşvik Eden Modeli (değişim durumları 1)	20
2. Dalton'un Organizasyon Değişimini Teşvik Eden Modeli (değişim durumları 2)	21
3. Planlı Değişimin Evreleri	39
4. Koca İnşaat San. ve İhr. A.Ş.	53
5. Koca Prefabrik Ltd. Şti.	55
6. İkon İnşaat Ltd. Şti.	57
7. Kocasoy Madencilik Ltd. Şti.	59
8. Koca Şirketler Grubu Organizasyon Şeması	62



GİRİŞ

Ticaretin serbestleştirilmesi, sınırların kalkması, ucuz ve kaliteli ürünlerin satılabilir ürünler haline gelmesi, pazarların genişlemesi işletmeleri rekabet edebilir ürün üretmeye mecbur etmiştir. Rekabette kalıcı ve sürekli başarıyı getiren etkenler yenilikçilik, yeni ürünler, yeni yöntemler, pazara hızla uyum sağlama ve geliştirilebilen üstünlüklerdir. Bütün gelişmelerin hedefi toplam verimlilik elde etmektir. Diğer bir deyimle işletmenin her faaliyetinde verimliliği sağlamaktır. Bütün bunların sağlanabilmesi için her işletmede yönetime ve organizasyona ihtiyaç vardır. Ancak işletmeler büyüdükçe veya küçüldükçe, ürün veya pazar farklılaşmasına giderek strateji değiştirdikçe, çevre koşulları, ekonomik şartlar, teknoloji değişikçe organizasyonlar değişime uğrarlar. Bu değişime yeniden yapılanma veya REORGANİZASYON denir.

Tez çalışmasının amacı; Yatırımını çeşitlendirmiş bir işletme olan KOCA ŞİRKETLER GRUBU'nun reorganizasyonudur.

Çalışma üç ana bölümden meydana gelmiştir; Birinci bölümde yönetim ve organizasyonun anlamı ve önemi, İkinci bölümde Organizasyonel Değişikliğin (Reorganizasyonun) tanımı, anlamı, önemi, organizasyonel değişim yöntemleri, değişimdeki basamaklar v.b. konular anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde uygulama yapılmıştır.



1. BÖLÜM:
YÖNETİM VE ORGANİZASYON

1.1. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere, üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur. Ancak bir hususu belirtmekte yarar görmekteyiz. Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gereklidir. Başka hiçbir maddi araçlar, gereçler ve parasal kaynaklar olmasa bile belirli bir veya birtakım amaçları gerçekleştirmek için bir insanın faaliyetlerinden yararlanan ve onu etkisi altına alan kimse yöneticidir. Şu halde, yönetimi insansal (beşeri) bir süreç olarak gören tanımlar, yanlış değildir. (EREN - 1993, s.3)

Yönetim, organizasyon kaynaklarının etkin ve yeterli biçimde planlanması, örgütlenmesi yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi yoluyla organizasyon amaçlarına erişilmesidir. (KOPARAL - 1996, s.3)

Maddi araç gereç ve parasal kaynaklar olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir koşuldur. (EREN - 1993, s.3)

1.2. YÖNETİCİ KAVRAMI

Giderek daha yaygın kullanılan modern teknolojiye ve gelişen tüm yönetim ve kontrol sistemlerine karşın insan, modern üretimin en önemli faktörü olma özelliğini günümüzde de sürdürmektedir. Bilgi ve emeği ile çalışan işgörenler tarafından yönetilmez ve yürütülmezler ise hiçbir teknoloji, sistem ya da yöntemin başarılı olması beklenemez. Ancak, üretim yönetiminin günümüze değin karşılaştığı en güç sorun, üretim sistemi içindeki insanın nasıl yönetileceği ve onun fiziksel ve zihinsel yeteneklerinden en etkin bir biçimde nasıl yararlanılabileceği sorunudur. Bu bölümde işgören yönetimi konusu, üretim sistemini ilgilendiren çeşitli yönleriyle ve ana hatlarıyla ele alınmaktadır. (BARUTÇUGİL - 1983, s.194)

Yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makina, demirbaş vb. üretim araçlarını biraraya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir. Yönetim fonksiyonuna açık sistem görüşü ile yaklaştığımız taktirde bu tanım da eksik kalmaktadır. Açık sistem ve durumsallık görüşlerine göre yönetici tanımı bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde biraraya getiren ve çalıştıran kimsedir.

Gerçekte bir yönetici örgüt içinde, insanlar arasında, makinalar ve malzemeler arasında, insanlarla makinalar arasında işbirliği ve uyumu dikkate alıp onları etkin ve verimli bir şekilde çalıştırırken, örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre

koşullarını gözönünde bulundurmak, faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak gözden geçirmek zorundadır. (EREN - 1993, s.6)

1.3. ORGANİZASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ

Organizasyon terimi Yunanca organon yani uzuv kelimesinden gelmektedir. Uzuv bir bütünün veya canlı bir varlığın yaşamını sürdürebilmek için gereksinme duyduğu ve bir işlev (fonksiyon) ifa eden parçasıdır. İşletmelerde ise organ veya uzuv bir sistemin onu amaçlarına ulaştırmak üzere belirli faaliyetler yapmak üzere kurulmuş bir kısmı veya parçasıdır.

Organizasyon ise, organlaştırma, sistemin amacına ulaşmak için çeşitli görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenkli bir şekilde gören bölümlerinin oluşturulmasıdır. (EREN - 1993, s.110)

Organizasyon; yapılacak işin belirtilmiş görevlere bölünmesi ve bu görevlerin en elverişli biçimde yerine getirilebilmesi için uygun nitelik ve eğitime sahip kişilere verilmesidir. Ancak bu kişilerin organizasyona hizmet etme isteklerinin bulunması ve ortak gayeye ulaşmak için birbirleriyle haberleşme olanakları yaratmaları gerekmektedir. Diğer bir tanıma göre organizasyon yer ve zamana göre insanoğlunun yarattığı, manevi birleştirici düşünceye, amaca, plana ve denetime uygun, kendi yapısı içinde uyumlu, esnek ve güvenle organlara bölünen ve bütün bu organları bünyesinde toplayan bir bütündür. Bu bütün, amacına en az zaman, güç ve araçlarla en büyük faydayı temin edecek şekilde ulaşan; bir iş bölümü, bir birlik, bir düzen, bir donatım, bir kuruluş, bir kurum ve benzeri toplumsal durumlar olarak görülür. (ÜLGİN - 1993, s.6)

Organizasyon işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır. (EREN - 1993, s.110)

1.4. ORGANİZASYON AMAÇLARI

Organizasyon amaçları; ihtiyaçlarını en az güç, emek, araç ve gereç kullanarak en kısa zamanda ve en iyi şekilde gidermek, aynı zamanda kolay, rahat ve güzel bir yaşantı sürmektir. İnsanoğlu bu hedeflere ulaşma yolunda bilinçli ya da bilinçsiz olarak türlü organizasyonlar yaratır. Böylece bir araya gelen insanların yarattığı bu organizasyonların amaçlarının da onu oluşturan kişilerin ortak gayeleri ile tam bir uyum halinde olması gerekir. Bu nedenle organizasyonda ortak gayeyi gerçekleştirmek için birbirleriyle haberleşme olanaklarına sahip, organizasyona hizmet etmeyi arzulayan ve organizasyonu kendi gayelerine ulaşmada bir araç olarak kullanabilen kişilerin bulunması gerekir. Şu halde organizasyonlar iki tür amacı gerçekleştirmelidir; bunlardan ilki toplumun arzularını giderecek teknik veya ekonomik bir üretim; ikincisi ise organizasyon üyelerinin isteklerinin gerçekleşmesidir.

Bir organizasyonun yaşaması ve gelişmesi için; onu oluşturan grupların gayelerinin de, ortak amacı destekleyecek şekilde uyusumları gerekecektir. Bu amaçla organizasyon üyeleri hareketlerini organizasyondaki bireyler farklı özellikteki kişisel

amaçlarını, ortak gayeyi yaratmak için bir sentez veya seçime tabi tutulacaklar ve sonuçta bu amaca katkıda bulunduklarını göreceklerdir. Ancak organizasyonu çalıştıran bu kişilerin, organizasyonun amaçlarına olan katkılarıyla birlikte özel amaçlarını da gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Aksi halde, bu amaçlardaki tek taraflı bir dengesizlik, organizasyon üyeleri arasındaki ilişkileri bozarken, koordinasyonu da o derece zorlaştıracaktır. (ÜLGEN - 1993, s.14)

1.5. ORGANİZASYONLARIN YARARLARI

Organizasyonlar kendi varlıklarının sürdürülebilmesi bakımından değer ifade eden bir takım yararlar yaratırlar. En temel anlamda yararlar, sadece kişiler için anlamlıdır. Yararlar ekonomik, politik, sosyal, dinsel ve estetik, zaman, yer ve biçim gibi kategorileride kapsar. Bu kategoriler kişilerin organizasyonlar aracılığıyla erişebilecekleri tüm yararları içermezler; bu yararlar bir miktar üst üste binerler ve bir dereceye kadarda kişiler bir kategorideki yararları bir başka kategoridekilerle değiştirebilirler.

Her insan eşsiz olduğuna göre, nihai analizler açısından düşünürsek, insanın yararları da başkalarınınkinden ayrı olarak kendisine özgüdür. Bir kimsenin yararlarını direkt olarak ölçebilecek herhangi bir yöntem yoktur. Kuramcıların daha ziyade açığa vurulmuş tercihlere, tercihlerin başkalarına iletilmesindeki ifadelere ve yararların daha başka dolaylı bir biçimde ifadesine dayanmaları gerekmektedir. Bu süreçlerde yanlışlıklar gayet doğaldır. Bu güçlüklerle karşı karşıya kişiler pek çok organizasyona katılabilmek için amaçlarda yeteri kadar uyum sağlayabilmekte, işbirliği yapabilmekte arzu ve istek göstermektedirler. (BAYKAL - 1981, s.289)

İyi bir organizasyonun temin ettiği yararlar şöyle özetlenebilir:

- 1- Yönetim kolaylaşır. İyi organize edilmeyen işletmelerde aynı işi birçok insanlar yapar. Bu sebeple bazı insanların çabası boşa giderken, birçok anlaşmazlıklar, zorluklar ortaya çıkabilir.İyi organizasyonlarda sorumluluk, ödev ve yetki devri kolaylaşır.
- 2- İyi organizasyonlar büyümeyi ve değişik işler yapmayı kolaylaştırır.
- 3-Teknik gelişmenin uygulanması; Her gün gelişen tekniğin izlenmesi ve uygulanması ancak iyi bir organizasyon sayesinde mümkün olur.
- 4- İşletmedeki insan ilişkileri düzenlenmesi; Çalışanlar arasındaki iyi ilişkilerin temini ve sürtüşmelerin önlenmesi ancak iyi bir organizasyonla mümkün olur.
- 5- Yaratıcılığı özendirir; İyi bir organizasyon özgür ve yaratıcı düşünmeyi özendirir ve yeni yöntemlerin keşfedilmesinde işletmede çalışanlara bir inisiyatif (kendi kendine karar verme olanağı) verir. (HATİBOĞLU - 1986, s.9)

1.6. ORGANİZASYONUN FONKSİYONLARI

Amaç: Organizasyon meselelerini koordine etmede ve organizasyon planlarının ve kontrollerinin gelişiminde tavsiye ve hizmet sağlamak, sorumlu yöneticiler tarafından istenen organizasyon planlarının ve kontrollerinin yorumlanmasında ve gerçekleştirilmesinde yardımcı olmak.

1.6.1. Sorumluluklar:

Planlama:

- 1- Organizasyon amaçlarının ve ortak politikalarının gelişimine katılmak ve başkana uygun tavsiyeler sunmak.
- 2- Sorumlu yöneticilerin katılımı ile maksimum işleyiş verimini ve ekonomiyi, şirket ve şirketin parçalarını uzun ve kısa vadeli bir organizasyon planı tasarlamak ve önermek.
- 3- Yeni ve ilerleyen bir düşünceyi ve planları, şirketin organizasyon problemleri açısından geliştirmek için organizasyon içinde araştırma yapmak.
- 4- Organizasyon değişimlerinin gerçekleştirilmesinde ve yerleştirilmesinde sorumlu yöneticiler için programlar ve cetveller geliştirmek, şirketin ve bölümlerinin analizinde organizasyon çalışmalarında garanti vermek.
- 5- Şirketin baştan başa organizasyonunun onaylanan planı ile rahatlığı sağlamak için yöntemler önermek.
- 6- Organizasyon planlama amaçları için bütçe geliştirmek, önermek ve sorumlu yöneticilerle tavsiye etmek.

Organize Etme:

- 1- Organizasyonun kendi fonksiyonu için ast kesiminde katılımı ile dengeli ve verimli bir organizasyon planı geliştirmek, tüm şirket için verimli ve dengeli organizasyon planı geliştirmek ve bu planı uyumlu ve sürekli bir temele yerleştirmek.
- 2- Sorumluluğu, otoriteyi ve ast kesimin mesuliyetini tanımlamak.
- 3- Alt kesimi, kendi performansı içinde özellikle haketmesi gerekmeyenler hariç yetki ve sorumluluğa atamak.
- 4- Şirketin organizasyon fonksiyonları ile diğer fonksiyonları ve acentaları arasındaki bütün pozisyonlarda etkili bir ilişki kurmak.

Motive Etme:

- 1- Kaliteli insanları organizasyon bölümlerine göre seçmek ve onları kabiliyetlerine ve tecrübelerine göre en fazla verim sağlanacak pozisyona yerleştirmek.
- 2- Alt kesimle ilgilenmek bağlamında onlara katılımı ve ulaşımı sağlamak.
- 3- Şirketin ücretleri, maaş politikası ve yönetimiyle uyumlu, alt kesim için adalete uyumlu tazminatı güvence altına almak.
- 4- Düzenli ve sürekli bir servis, eğitim, tavsiye ve değer vererek çalışanlarına maksimum potansiyel geliştirmek.
- 5- Bölüm içindeki sonuçları ve tüm işten çıkarmaların sebebini iyice araştırmak ve personel departmanına rapor etmek.

Koordine Etme:

- 1- Şirketin bütün programlarıyla ve yöntemleriyle bölümün çalışmasının uyum içinde dengeli gidişini güvence altına almak için üst yönetime ve diğer çalışma sahasına başvurmak.

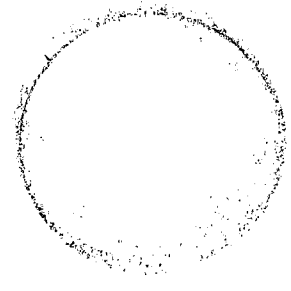
- 2- Bölümün hizmetlerini, belirtildiği gibi organizasyonel anlamda birleşmesine ve bütünleşmesine yardımcı olmak için, diğer fonksiyonlar ve bölümlerin çalışmasına öneride bulunmak.
- 3- Kişisel kontak, grup toplantıları ve diğer anlamda belirtilen şekilde organizasyon sorunlarıyla koordineli başkan için çalışmak.

Kontrol Etmek:

- 1- Organizasyon için standartlar önermek ve geliştirmek.
- 2- Başkan tarafından belirtildiği gibi organizasyon için başarı grafiği sürdürmek.
- 3- Organizasyon kitabının hazırlanışını, dağıtımını ve bakımını sağlamak, organizasyonel değişimleri kaydetmek ve rapor etmek.
- 4- Şirketin bütün kısımları içinde organizasyonun kabul edilen planları ile ilgili şikayetleri gözlemlemek. Sorumlu yöneticilerle ve eğer gerekli ise başkanla, ilgili şikayetleri tartışmak.
- 5- Şirket organizasyonunun işleyişi üzerinde çalışmak, analiz etmek, şirketin karı ve sürekliliği ile ilgili gerekli ve çekici düzeltmeleri sorumlu yöneticilere önermek.

İşleyiş (Operasyon):

- 1- Organizasyonla ilgili tüm şirket personel sorunlarını öğretmek, bildirmek, ulaştırmak, açıklamak ve yorumlamak.
- 2- Şirket içindeki ve dışındaki konferanslara ve toplantılara katılmak ve uzmanlık alanındaki en yeni gelişmelerden haberdar olmak için kabul edilen otoritelerle organizasyon sınırlarını tartışmak.
- 3- Başkanla ve halkla ilişkiler bölümüyle istenildiği gibi kordinasyondan sonra dış acentalarla organizasyon sorunlarını şirket içi konuşmak. (ALLEN A., 1958, s.274)



2. BÖLÜM:

ORGANİZASYONEL DEĞİŞİKLİK (REORGANİZASYON)

2.1. GEÇMİŞTEN BUGÜNE DEĞİŞİM

Tarihsel gelişime ana hatları ile bir göz atınca şunlar görülür: İnsanlık önce 7500 yıl gibi süresi çok uzun süren bir “tarım dönemi” yaşadı.

1781’de mucit JAMES WATT’ın buhar makinasını bulması ve bunu sanayiye aktarması ile “tarım dönemi” kapandı ve onun yerine “sanayi devrimi” gerçekleşti. Bu devrimle yepyeni bir dönem başladı. Herşey değişti. Günlük yaşam, aile yaşamı değişti. Hükümet toplum anlayışı değişti. Sanat yeni bir hüviyet kazandı. Çiftlik hayatından kent hayatına geçildi. Yeni bir sınıf olan “işçi sınıfı” doğdu. Yeni bir kültür oluştu. Özetle bu değişim herşeye damgasını vurdu. Yüzyıllardır yaşanmış olan üretim seviyesinde görülmemiş ölçüde artışlar oldu. Özetle toplumda hızlı ve köklü bir ekonomik ve sosyal değişme meydana geldi.

Değişim hükmünü sürdürüyor. Şimdi “sanayi devrimi” nin yerini başka bir “devrim” aldı alıyor. Bu devrime verilen isimde bir ittifak yok. “bilgi çağı” kavramı geniş bir kullanım alanı kazandı.

Tarım dönemine “Birinci Dalga”. Sanayi devrimine/dönemine “İkinci Dalga” diyenler, yeni döneme “Üçüncü Dalga” demektedirler. Üçüncü dalga denen yeni dönemin temeli, bilgi, daha doğru bir deyimle “bilişim” ve “bilişim teknolojisi”dir. Kas gücünün yerini zihin gücünün alması, kol gücünden “beyin gücü” ne geçilmesidir. Biz kendi ilişkilerimiz, endüstri ilişkilerimiz yönünden buna şimdilik “yeni iş devrimi” diyelim.

Dünyadaki hızlı değişim; globalleşme, liberalleşme, teknolojik gelişmeler, bilginin kazandığı önem, özellikle bilgi ve iletişim teknolojisindeki akıl almaz gelişmeler sanayi devriminin yarattığı geleneksel yaşamı, özellikle “iş yaşamı” nı çok derinden etkilemiş ve çok köklü şekilde değiştirmiştir.

Bu radikal ve hızlı değişim tabiidir ki tüm ülkelerde değişimin aynı anda başlaması, paralel yürümesi ve gelişmesi anlamına gelmemektedir. Şüphesiz uygulamada ekonomik, sosyal ve kültürel yapıya, gelişimi ve yeni iş devrimini algılama hızına göre devreye girmede faz farklılıkları olacaktır. Bu alanda başarılı ve başarısız örnekler görülecektir. Ancak küçülen dünyamızda, dünyanın tek bir pazar haline geldiği ve ülke sınırlarının artık kalktığı bir ortamda bunun etkileri çok kısa zamanda tüm ülkelerde hissedilecektir. Nitekim hissedilmiştir de...

Kesin olan bir şey varsa o da şudur; geç kalan kaybedecektir.

Yeni bir “iş devrimi” ni yaratan bu baş döndürücü, köklü ve hızlı değişimin dayanakları ve etkileri nelerdir ?

Bu soruya çeşitli cevaplar vermek ve çok çeşitli sayıda dayanak göstermek mümkündür. Ama bütün bunların ayrıntılarına girmeden tek bir kelime ile bu hızlı değişimi yaratan olguyu özetle ifade etmek istersek buna “globalleşme” olayı diyebiliriz. Globalleşme kavramının arkasında “bilgi”, “bilgi işleme”, “bilgi ve iletişim teknolojisi” yatmaktadır. Diğer bir deyimle “Bilgi ve İletişim Teknolojisi” nin

gelişmesi, kısaca “teknolojik *gelişim*” ve sonuçları da demek mümkündür. Ancak teknolojik gelişim ana nedenlerdendir, sonuç değildir.

Globalleşme, ülkelerde sınırların kalkması bilginin genişlemesi ve tüm dünyaya yayılması, her ülkenin bu bilgiden ve bu bilgileri kullanma olanağına sahip olması, bilgi ve iletişim teknolojisinin yaygınlaşması sonucu yeni düşüncelerin, sistemlerin, olayların ve ürünlerin sınır tanımaksızın her yere girmesi ve girdiği yerlerde de kendisine has etkileri doğurması olayıdır.

Sanayi devrimi ile nasıl köklü bir değişim yaşanmış, farklı bir dünya ve sistem, farklı kurumlar oluşmuşsa şimdi de mevcut dünyamızı kökten değiştiren yeni bir olgu doğmuştur.

Yukarıda kısaca temas edilen gelişmeler, hızlı ve köklü değişimle toplumları da derinden etkilemiştir. Yeni kavramlar, yeni kurumlar, yeni metod ve sistemler ve iş alanında yeni “*şirket türleri*” oluşturmuştur. Yeni iş devriminin sonucu olan yeni ve yenilikçi tip şirket türüne “*geleceğin şirketleri*” denmektedir.

Değişimin ekonomide, iş alanındaki etkisine girmeden önce toplumdaki genel etkilerine kısaca değinmekte yarar vardır.

Değişim sonucu oluşan globalleşme ile birlikte tüm dünyada yeni kabuller, yeni eğilim ve kurumlar ortaya çıkmıştır. Örneğin:

- Demokrasi
- İnsan hakları
- Ekonomide liberalizm
- Çevre gibi...

Değişim rüzgarları ile birlikte bu kavramlar ülkelere hızla yayılmakta ve bunların gereklerinin yerine getirilmesi söz konusu olmaktadır. Tüm ülkeler farklı ölçülerde de olsa bu yöndeki değişimlere cevap verebilme gayretine girmektedir. Bu değişime uyum gösterebilmek için “*yeniden yapılanma*” (restructuring, reengineering) zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Zira yeniden yapılanmadan, dünyadaki değişimi inkar veya ihmal ederek geleneksel kurum ve kurallarla toplumun ihtiyaçlarına cevap vermek mümkün değildir. Bu imkansızlık hem politika ve toplum, hem ekonomi, hem de iş hayatı için geçerlidir. Toplumun her kesimini ve kurumunu ilgilendiren “yeniden yapılanma” gayret ve ihtiyacının sebebi budur. Bu ihtiyacın dürtüsü ile sadece işletmeler ve ekonomi değil, toplumun diğer kurumları (politik sistem, parlamento, bürokrasi, genel ve yerel yönetimler, eğitim, sağlık, adalet kurumları vs...) da yeniden yapılanma olayı ile karşı karşıyadırlar. Tabiatı ile işyerleri, işletmeler, sendikalar gibi kurum ve kuruluşlar da... Zira bütün bu mevcut kurumlar, bir sanayi toplumunda çalışmak için tasarlanmıştır. Bu nedenle yeni dönemin, yeni iş devriminin ihtiyaçlarına cevap veremezler. Bu gelişmelere cevap verecek, daha iyi bir “*Çalışma Hukuku Düzeni*” ihtiyacı da buna dahildir. (KARAKOYUNLU - 1996, s.95)

2.2. ORGANİZASYON DEĞİŞİMİ (REORGANİZASYON) ve GELİŞİMİ

Yeni bir organizasyonu kağıda geçirmek ve bunu gerçekleştirmek arasındaki fark organizasyon değişimi ve gelişiminin görüntüsüdür. Ünlü sosyo-psikolog Kurt Lewin

önceleri sosyal bir organizmanın sadece bireyin bunu değiştirmeye girişmesiyle anlaşılabilir olacağını yazmıştır. Yeni bir organizasyon görünümü için yöneticinin farkında olması ve sadece keskin bir değişim metodundan sonra yardımcı olması sık sık görülen bir durumdur ve hatta herşeyi bilen yöneticinin organizasyon değişimini gerçekleştirmeden önce bir uzmanın proje geliştirmesi mümkün olabilir. Diğer çalışanların yeni görünümü kolayca kabul edeceği veya reorganizasyon çalışması için gerekli hünerlere sahip olacağı şüpheli bir durumdur. Bu sebebler yüzünden yöneticilerin, neyin değişmeye ihtiyacı olacağını tedavi etme durumunda iken değişim sorusunu nasıl belirteceğini ele almada hünerli olmaya ihtiyacı vardır. (DALTON W. & at all - 1970, s.1)

Reorganizasyon yönetim tarafından planlanarak bireylerin, grubun ve organizasyonun performansını ayrıntılarla geliştirerek davranış ve teknoloji bakımından değiştirmektir. Organizasyonel değişiklik (reorganizasyon) toplam organizasyonun odağı olarak doğru faaliyetleri içerir. Sistematik bir prosesin, bozuk ara prosesler veya adımları (stepleri), yönetimin aşağıdaki mantıksal düzene bağlı olarak değişmesi gerektiğini belirler.

- 1- Değişim mecburiyeti
- 2- Değişim mecburiyetini kabul etmek
- 3- Problemi teşhis etmek
- 4- Alternatiflerin belirlenmesi
- 5- Limitlerin tanımlanması
- 6- Metod seçimi
- 7- Karşı güçlerin üstesinden gelmek
- 8- Yürürlüğe koymak ve yönetim değişimi. (Reorganizasyon)

Değişime karşı dış güçler; firmanın pazarı, teknoloji ve genel çevreyi, iç güçler ise prosesi ve çalışanları içerir. Karar alma, haberleşme ve iç personel metodu değişebilir; çalışanlar değişir. Bu değişimi kabul etmeden önce gerçekler ve etkileri teşhis edilebilir. Teşhis adımları aşağıdakileri içerir:

- 1- Saf belirtilerin nedenlerini ayırmak
- 2- İhtiyaç duyulan değişimi belirlemek
- 3- Amaçları belirlemek ve değişim stratejisi için tedbir almak.

Teşhis edilen problemin yapısı, alternatif değişim seçiminin tekniklerini yansıtır. Değişim stratejisi veya teknikleri tipik olarak organizasyon bünyesi, personel veya teknolojiye odaklanır. Yapısal değişimler, mesleklerin yapısında departman yapısı veya personelin ilişkilerinin sırasında yapılabilir. İşgören veya davranışsal değişimler geri besleme (feedback) metodları, takım yapısı, proses araştırma (consultation), duygusal eğitim veya iş analizlerini incelemeyi içerir. Teknolojik değişimler ürün veya servislerin değişimini etkiler. Örneğin; robotlar, bilişim ekipmanları. Son step değişim şartlarının sınırlarını kabul etmektir. Liderlik iklimi, formal organizasyon veya organizasyonun kültürü, değişimi sınırlar veya kolaylaştırabilir. Böylece değişime karşı tabii direniş aşılabilir. Çalışanlar sık sık değişimden korkarlar. (LORENZİ - 1983, s.215)

Değişim yalnızca kaçınılmaz değil, ayrıca değişim engin ivmeli bir hızla ve de karmaşıklığa sahiptir. Değişim işlemi kaçınılmaz ve amansız olmasına rağmen, bir

organizasyona olan değişimle sosyal sistem veya bu sosyal yapının içindeki alt bir sosyal sistem tarafından yönetilen değişim arasında ayırım yapabiliriz.

Değişimin konsepti (görüşü) birçok farklı yolda kullanılır. Örneğin; Tichy and Hornstein değişimi (ve değişim ajanlarını) dört farklı sınıfa ayırmışlardır.

- 1- Toplam organizasyona yönelen dış baskı ; toplu gösteriyi ve halk ayaklanmalarını da içeren geniş kapsamlı taktiklerin değişikliklerini kapsar.
- 2- Toplam organizasyona yönelen Organizasyon Gelişimi ; Takım gelişimi, yüzleştirme (karşı karşıya bırakma), toplantılar ve diğer taktikler gibi teknikleri kapsar.
- 3- Organizasyon içindeki bireye daha fazla yönelen insan değişimi ; Organizasyon gelişimi içinde kullanılan aynı türde tekniklerin çoğunu kapsar.
- 4- Toplam organizasyona yönelik üst yönetim için analiz ; Zirvedeki liderleri, bir öneriyi kabul ettirmek ve gerçekleştirmek için ikna ederek teknolojik ve yapısal değişimi başarmayı önemle vurgulamak.

Bu farklılıkların oldukça basitleştirilmesine rağmen Ralph Naden ve John Gardner'in genel sebebi gibi dış "güçler" tarafından ortaya konulan değişim, çalışan bir grubu iş anında gözleyen ve sonuçları gruba geri besleyen yöntem danışmanı tarafından ortaya konulan değişimden oldukça farklıdır ve bu ifade kesinlikle doğrudur.

Değişimin diğer tiplendirilmesi ise, bilgi akışını ve veri kullanımını idare eden kullanıcıların yöntemlerine dayanarak beş farklı değişim yöntemi modeli tanımlayan Sashkin ve diğerleri tarafından geliştirilmiştir. Farzedilenleri, anahtar sorunları ve her modele ilişkin problemleri incelerken, yazarlar farklı değişim modeli sayısından bahsederler. Fakat bunlardan en çok ilgi çeken beşi, onlara göre değişim yöntemine doğru olan davranış bilimleri yaklaşımlarının teorisi ve uygulaması bakımından en fazla ilgi çekenidir. (HUSE F. - 1975, s.91)

2.2.1. Araştırma, Gelişim ve Belirsizlik

Bu modeldeki anahtar odak, yenilikler ve yeni araştırma veri tabanı üzerinedir. Yeni bilgi birikimindeki gelişimin önemi bu yeni bilgi birikiminin ulaşımı üzerindeki öneminden daha fazladır. Bu modelin altında yattığı sanılanlar şunlardır; Yeni ihtiyaç duyulan bilgi birikimi bilim adamları tarafından oluşturulur ve eğer yeni bilgi birikimi veya yeniliğini kullanacak olanlar bunu düzgün olarak, doğru bir yolda ve doğru zamanda kabul ederlerse, onlar bunu kabul edeceklerdir. Buradaki dolaylı anlatım şudur: Eğer bu rasyonel dizi izlendiği ve koordine edildiği taktirde, yeni veriler kullanıcılar tarafından kabul edilecektir. Bununla birlikte bu modeldeki temel sorun, bu modelin çok fazla rasyonel olmasıdır. Bu model, ulaşım yönteminin ana görüşünü gözardı eder. Şöyleki; bazen 20 ya da 40 yıla kadar ulaşan yenilik ve kabul etme arasındaki gecikme veya geri kalma süresi oldukça uzundur. (HUSE F. - 1975, s.91)

2.2.2. Sosyal Etkileşim ve Belirsizlik

Bu model, yeni verinin "bekçi" veya düşünce lideri yoluyla oluşan sosyal sisteme ulaştırılmasını güvence altına almak için çaba gösterenlerin ve düşünce liderinin üstünde odaklanır. Bu model altında yatan datalar şunlardır: Veri ilk modelde tanımlandığı şekilde oluşturulur fakat burada, uygun kullanıcılara bilgi sağlamak için

yeterli derecede etkili anahtar düşünce liderleri vardır.Bu model bireysel kullanıcı üzerinde odaklandığı ve birey üzerindeki grup etkisi ile grup dinamiği üzerindeki bilginin çoğunu ihmal ettiği için bu model içinde bazı temel problemler vardır. Dahası, kullanıcı hala pasif durumdadır; tıpkı araştırma, gelişim ve netsizlik modelinde olduğu gibi. (HUSE F. - 1975, s.91)

2.2.3. Müdahale Teorisi ve Metodu

Kökende Argyris tarafından geliştirilen bu model organizasyona yönelik değişimlerde odaklanır.Temel görüş ise; Organizasyonların nasıl oluştuğunu, alternatif çözümlerin nasıl geliştirildiğini, kararların nasıl alındığını ve paylaşılan sözlerin hangi kararlarla geliştirildiğini bilmemelerinden kaynaklanır. Argyris “değişim ajanı” terimini kullanmak yerine “müdahaleci” terimini kullanmayı tercih eder, bunun sebebi ise müdahalecinin görevi, bilgi akışının veri toplamının ve müşteri organizasyonu içinde karar vermenin temel yöntemlerini değiştirmeye çalışmak iken değişim ajanının görevi ise düzelme için özel öneriler sunmaktır.Diğer bir deyişle, muhtemel çözümleri sunma eylemi,çözümleri oluşturmada ve veri toplamada organizasyonun bir bölümü üstünde maksimum öğrenmeye izin vermemesindendir.Bu modelin kullanımı, mevcut verinin müşteri organizasyonundaki varlığını kabul eder fakat verimli sorun çözme ve verinin yeterli yayılmasını engelleyen organizasyon ulaşım ağı içinde bir tıkanıklığın varlığını gösterir.Argyris’ın teorilerinin olabilirliği hiçbir araştırma tabanlı kanıtı önermediğini belirtir. (HUSE F. - 1975, s.91)

2.2.4. Planlı Değişim

Değişim için ilk kapsamlı ve sistematik modellerden birisi de Lippitt, Watson ve Westley tarafından geliştirilmiştir.Bu model altında yatan iki ana ilke şunlardır: Bütün bilgi, organizasyon ve değişim ajanı arasında özgürce ve açıkça paylaşılmış olmalı ve bilgi ancak direkt olarak harekete geçirildiği zaman yardımcı olacaktır.Bu modelin arkasındaki temel teoriler ise; veri organizasyonu içinde mevcut veya değişim ajanı tarafından sağlanabilir ve bu veriler direkt olarak ileri hareket için sıra ile ek veri sağlayabilen, düzeltilebilen hareketlere dönüştürülebilir.Bununla birlikte, bu modeldeki ana problemlerden biri müşteri organizasyonuna doğru değişimi içe yönlendirmek iken, problem çözmede ve ani değişimlerde daha fazla önem içerir.Dahası, sonuçlarda ve bu modeli haklı çıkarmak için araştırmada daha az baskı vardır.(HUSE F. -1975, s.91)

2.2.5. İş Araştırması

Planlı değişim modeline benzer olarak bu model de aynı esaslara dayanır. Bu iki model arasındaki temel fark ise; bu modelde sorun çözme ve değişimindeki ek bilgiyi sağlamak için yapılan araştırma ile iş arasında açık bir bağ vardır.Tekrar olarak sanılar planlı değişim modelinin altında yatanlara oldukça benzerdir.İş araştırması modeliyle gelen temel problem ise, araştırmacı veya değişim ajanı birçok role sahiptir.Bu model özel değişimler yerine değişim yöntemi üzerinde odaklandığı için, daha geniş bir teknik ve malzeme takımının geliştirilmesine ve araştırılmasına ihtiyacı vardır. Araştırmanın önemi sebebiyle organizasyon iş-araştırma yöntemine taahhüt yapmak istemeyebilirler. Fakat ani sorunlara çözümleri tercih edebilirler.Yazarlar iş araştırma modelinin bilgi akışı ve veri kullanımına bakarak en sofistike ve tamamlayıcı olduğunu önererek değişimin beş modelinin prezantasyonunu sonuçlandırır.

Organizasyon gelişimine bütün yaklaşımlar Bennis'in de belirttiği gibi bir teori gerektirir. En fazla teoriler, değiştirme hakkında değil değişim hakkındadır. Gerçekten mevcut olan teoriler, sosyal sistemin dinamik etkileşimini açıklamada müdahale için stratejik kaldırıcı gücü noktalarını belirtmede olduğundan daha fazla yardımcıdır. Bennis değiştirmenin teorisinin anahtar noktalarını belirtmiştir.

Bu teori;

- 1- Değişimin yönünü ve kaliteyi, tempoyu etkileyecek şekilde toplanabilecek değişkenleri kapsamalı.
- 2- Organizasyonun değerleriyle paralel olmalı.
- 3- Ücretler kısıtlayıcı olmamalı.
- 4- Organizasyonun zayıflığını ve gücünü tartabilmek için güvenilir ölçüler sağlanmalı.
- 5- Organizasyon sistemine kolayca ulaştırılmalı.
- 6- Danışman ilişkinin bitirilmesi gerektiği zamanı bileceği ya da tahmin edeceği için müdahale durumları açıklığa kavuşturulmalıdır.
- 7- Farklı organizasyon sistemlerine müdahale ya da teorinin uygunluğu hakkında bilgi sağlanmalıdır. (HUSE F. - 1975, s.89)

2.3. ORGANİZASYON DEĞİŞİMİNİN (REORGANİZASYON) AMAÇLARI

İşletmede değişmeyi zorunlu kılan nedenler çeşitlidir. Bu değişimler geçici olabilir. Bunlar arasında personel değişiklikleri, yükseltmeler, üretimde dalgalanmalar, mevsimlik hareketler sayılabilir. Bazı faktörler ise işletmede değişmeyi zorunlu kılar. Örnek olarak girdilerdeki kalitesizliği ve toplam kaliteye gitmeyi sağlamak için yeni bir satınalma politikası geliştirmek, faaliyet konusunu değiştirmek, birleşmeye gitmek verilebilir. Ayrıca tüketici tercihlerinde ve gelirlerindeki farklılaşma, yeni pazarlara girme değişimi gerektirir. (ÖZALP - 1997, s.289)

Organizasyon değişikliklerini gözlemledikten sonra, hedeflerde değişikliğin mevcut olduğu görülür. Bu hedefler aşılır ve kaydedilebilir olabilecekleri gibi, onlar idarecilik etkinlikleri ile de ima edilebilirler. Görünüşte en yaygın hedefler şu başlıklar altında toplanabilir: daha yüksek performans, yeni tekniklerin kabul edilmesi, daha yüksek motivasyon, artan işbirliği, karlılık, müşteri memnuniyeti, verimlilik ve buna benzer şeyler. Organizasyona ilişkin değişiklikler sık sık bu genel hedeflerin birine veya birden çoğuna yöneltilirler.

Altı çizilebilen bu son derece açık hedefler çoğunlukla iki hareketli hedef olarak görülürler: (1) Organizasyon değişikliklerinin çevreye uyarlama düzeyi. (2) Çalışanların iç davranışsal yapılarındaki değişiklikler. Organizasyonlar sürekli olarak kendi dış koşullarına kendilerini daha iyi uyarlamak için mücadele etmektedirler. Çünkü organizasyon yönetimi kendi çevresini tamamen kontrol altına alamaz, dışardan artarak etkin bir şekilde ortaya çıkan rekabet, teknolojiye gelişmeler, yeni hükümet kanunnameleri ve sosyal gereksinmelerin baskısıyla etkili bir şekilde başa çıkabilmek için, onlar sürekli olarak iç organizasyonel değişiklikleri ortaya koyarlar. Organizasyona ilişkin değişiklikler çok sık bu çevresel baskılara reaksiyon olarak görülürler. Bununla birlikte bazı durumlarda değişiklikler gelecek baskılarının beklentileri içinde yapılırlar. Bu son olgu, çalışanları, öneminin farkında olmamaları nedeniyle ikna etmek daha zordur. Yani organizasyonlara uygulanan, onların

endüstrilerini izlemekten ziyade yol gösterici bir standarttır. Böyle hareketli organizasyonların kendilerini olduğu kadar, çevrelerini de değiştirmeyi vaadettikleri söylenebilir.

Organizasyon değişikliklerinin ikinci hedefi, davranış yapılarındaki değişikliklerin başarılmasıdır. Eğer bir işletmede çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri ve kendi işlerindeki ilişkileri organizasyona uyarlanamıyorsa bu durum açıkça farkedilebilir. Organizasyonlar sadece bilgisayarlarla değil fakat karar veren insanlarla da işlem yapar ve her organizasyonun karar veren davranışlarının eş örnekleri vardır. İyi bir yönetici ya da çalışanların başkalarıyla olan ilişkilerindeki davranışları ve karar vermelerini açıklayan resmi ve resmi olmayan temel kurallardan bu örnekler ortaya çıkmaktadır. Böylece ister yeni bir yapısal düzenlemenin, isterse eğitim programının ortaya koyduğu herhangi bir organizasyon değişikliği temel olarak çalışanların yeni davranış biçimleri, birbirleriyle olan ilişkilerinde ve kendi işlerinde temel kuralları elde etme çabalarıdır. Organizasyon için geniş etkiler hissedilmeli, bu yeni davranış biçimleri sadece üstün- ikincil ilişkiler içinde değil, fakat iş grupları ve daha büyük genişletilmiş alt sistemleri içeren gruplar arasında meydana çıkar. (DALTON W. & at all - 1970, s.2)

İşletmede değişmeyi zorunlu kılan nedenler çeşitlidir. Bu değişimler geçici olabilir. Bunlar arasında personel değişiklikleri, yükseltmeler, üretimde dalgalanmalar, mevsimlik hareketler sayılabilir. Bazı faktörler ise işletmede değişmeyi zorunlu kılar. Örnek olarak girdilerdeki kalitesizliği ve toplam kaliteye gitmeyi sağlamak için yeni bir satınalma politikası geliştirmek, faaliyet konusunu değiştirmek, birleşmeye gitmek vb. verilebilir. Ayrıca tüketici tercihlerinde ve gelirlerindeki farklılaşma, yeni pazarlara girme değişimi gerektirir. (ÖZALP - 1997, s.289)

2.4. ORGANİZASYON DEĞİŞİKLİĞİNE YAKLAŞIMLAR

Organizasyon değişimi, tek başına veya bileşik olarak kullanılan bir çok yaklaşımla gösterilebilir. Bu yaklaşımlardan bazıları neyin değişmesi gerektiği kapsamını vurgular, diğerleri ise değişikliğin nasıl ikmal edileceği işlemini vurgular.

Genel olarak hangi yaklaşım kavramının kullanıldığı, organizasyon değişikliğine üç yaklaşım çerçevesi çizen ve son zamanlarda okunan kaynaklar da Harold Leavitt tarafından sunulmuştur; "Yapı, teknoloji ve insan", "Yapısal" yaklaşımlar, organizasyon şeması, bütçe yapma yöntemleri, kurallar ve düzenlemeler gibi yeni resmi rehberlik ve düzenlemelerdeki değişikliği gösterir. "Teknolojiye ilişkin" yaklaşımlar, yeni fiziksel düzenlemelerde, iş yöntemlerinde, iş tanımlamalarında ve iş standartlarında başarılan iş akışındaki yeni düzenlemeleri vurgular. "İnsan" yaklaşımları, yeni eğitim programları, seçme prosedürleri ve değerlendirme performansı şemaları olarak ikame edilen davranış, motivasyon ve davranışa ilişkin yetenekler üzerindeki değişiklikleri vurgular.

Diğer tanımlamalar; daha çok organizasyon değişikliği yaklaşımlarının nasıl olacağı üzerinde odaklanır. Daha önceki organizasyon değişikliği çalışmaları dikkatli bir şekilde gözden geçirildiğinde, Larry Greiner, yöneticiler tarafından sıkça kullanılan yedi yaklaşımı tanımlamaktadır. O, bu yaklaşımları gücün üç alternatif kullanımı altında sınıflandırır.

2.4.1. Tek Taraflı Güç

- 1- *Emredici Yaklaşım*. Bir “tek yönlü” yüksek resmi otoriteli bir şahsın yaratıcı duyurusu ve alt pozisyonda bulunanlara geçişi.
- 2- *Yerine Koyma Yaklaşımı*. Bir ya da daha ziyade anahtar organizasyona dayalı durumlarda bireyler başkalarının yerine koyulurlar.
- 3- *Yapısal Yaklaşım*. İş ilişkilerine yeni kan enjekte etmek veya buyurmak yerine, yönetim, çalışan astların istenen ilişkilerini değiştirir. Organizasyona dayalı ilişki yapısını değiştirerek, organizasyonel davranış ayrıca kabul edilebilir olarak etkilenir. (DALTON W. & At all - 1970, s.3)

2.4.2. Paylaşılan Güç

- 4- *Grup Kararı Yaklaşımı*. Burada biz, üst düzeydekilerce kesin olarak belirlenen birçok seçenekli çözümlerden, grup üyelerinin seçimine katılmaktayız. Bu yaklaşım ne problemin teşhisini ne de problem çözmeyi içerir. Fakat grup ortak kararını özel eylem yönünde elde etmeyi önemser.
- 5- *Grubun Problemi Çözme Yaklaşımı*. Grup kararıyla problem tanımlama ve problem çözme. Burada grubun geniş çaplı hoşgörüsü vardır. Bu yaklaşım sadece tartışılan problemleri çözmede değil, aynı zamanda bu problemlere çözümler geliştirmede de olacaktır. (DALTON W. & At all- 1970, s.4)

2.4.3. Atanan Güç

- 6- *Veri Tartışması Yaklaşımı*. Şirket içindeki değişim acentaları veya değişim katalizörü tarafından müşteri sistemine verilen açık verinin sunumu ve geri dönüşümü. Organizasyon üyeleri, araştırma bulguları, olay materyalleri veya veri raporları şeklinde sunulan kendi veri analizlerini geliştirmek için teşvik edilirler.
- 7- *Duyarlılık Eğitimi Yaklaşımı*. Yöneticiler; grup ve birey davranış metodlarına daha duyarlı olmak için küçük tartışma grupları içinde eğitilirler. Çalışma modelleri ve ilişkileri içindeki değişimler, birey içi ilişkilerden çıkan değişikliklerden izlendiği kabul edilir. Duyarlılık yaklaşımları ilk olarak birey içi ilişkilerde odaklanır, daha sonra çalışma performansı içindeki gelişmeleri umar.

Leavitt'in ve Gremer'in her ikisinin de görüşleri faydalı olmasına rağmen, bunlar çok yalın olarak değerlendirilebilirler. “İnsan” orjinli yaklaşımlar daha hümanistik ve demokratik iken, bir birey, “yapısal” yaklaşımların daha resmi, keyfi ve kişiliksiz oldukları sonucuna varabilir. Bu durum gerçekten açık bir şekilde bir veri oluşturmaz. Organizasyon yapısı içindeki değişikliklerin kuvvetli bir “insan” kavramı, daha çok işbirliğinde ilerleme çabaları veya yöneticilere daha çok özerklik verme çabalarında odaklanmaktadır. Örneğin; “İnsan” yaklaşımı iş üzerine öğrenilen bu yeteneklerin uygulanmasını cesaretlendirme uygulamalarında yeni yapısal düzenlemeler bulunmazsa, yeni davranışsal becerilerin öğretilmesine ilişkin eğitim programlarının kullanılmasının tamamlanması yüzüstü kalır.

Bu niteliklerin yerini tutmasada, insan, bütün programların içinden geçip doğru bir yol izleyerek muayyen ortak belirleyicileri tanımlayabilir. Yöneticilerin bu belirleyicilere tanımlamalar yapmaları gerekmektedir çünkü onlar ihmale

terkedilmekten ziyade bilinçli olarak gözönüne alınması gereken önemli seçenekleri ima ederler. (DALTON W. & At all- 1970, s.5)



2.4.4. Plan

Değişim işlemi, mevki üzerine oturtulan özel bir stratejiyle ilerde dikkatli bir şekilde planlanabilir, ya da kapsamdaki insanlara daha çok yakınlacak değişik sonuçların ortaya çıkmasına izin verilebilir. Bazı değişiklikler, bir detay basamakları ve zaman çizelgeleri serisi ile gösterilebilir. Örneğin; “Üst yönetim yarın sabah birlikte olacak ve şu şu kararları verecek.” Veya o da açık sonlu olabilir, örneğin; “Bütün anahtar yöneticileri bir eğitim programına gönderelim ve onların kendi bireysel yolları ile öğrendiklerini onlara uygulayalım” gibi. (DALTON W. & At all -1970, s.5)

2.4.5. Güç

Yeni bir biçimsel yapı yoluyla yapılan değişim girişimi ilk bakışta çok yönlendirici bir yaklaşım gibi görüldüğü halde, bazı organizasyonlar fabrikalara ve alt bölümlere kendilerinin üzerine empoze edilenler yerine, kendi yapılarını düzenlemelerine izin verilir. Buna karşıt olarak, görünür bir şekilde yönlendirici olmadığı halde, değişime eğitimsel bir yaklaşım empoze edilebilir ve çok yönlendirici ve mekanik bir biçimde yönetilebilir. İşin can alıcı noktası, burada karar veren ve hangi temele oturtulacağını belirleyen gücün sonucudur. Delege sistemindeki kararlar daha çok bilgi ve alt düzeydekilerin yeteneklerine dayandığı halde, tek yönlü kararlar üst düzeydeki insanların mevki otoritelerine dayanma yönelimi gösterir. (DALTON W. & At all- 1970, s.5)

2.4.6. İlişki

Her yaklaşım, kişisel veya kişisel olmayan izlenimler üstünde yer alabilir. Eğitimsel yaklaşım, yöneticileri direkt olarak kendi kişisel liderlik özellikleriyle karşılaştırabilir veya onlara dersler ve okumalar hakkında yeni özellik alternatiflerini kişisel olmayarak sunabilir. Yeni yapı, kişisel anlatımların açıklaması ve tartışması ile gerçekleştirilebilir veya bu yapı resmi dökümanın kişisel olmayan havasında tanımlanabilir. Kişisel düşünce kavramlarında insanın ne kadar ilerleyebileceği bir zorluktur ama herhangi bir değişim işleminde yapılması gereken önemli bir karardır. (DALTON W. & At all- 1970, s.5)

2.4.7. Tempo

Tüm yaklaşımlar, değişim metodunun ne kadar uzağa ve ne kadar hızlı gideceği kavramında özel bir nitelik kazanır. Yapısal bir değişim uzak erimli birçok değişiklikle başlayabilir ya da o, daha yaygın değişikliklerin tedricen yapılacağı varsayımıyla daha mütevazı bir şekilde başlayabilir. Değişim, değişim metodunun limitlerini açığa çıkarmak ve oluşturmak için kendi yolunda devam eder. Çalışanların davranışlarında beklenen değişiklikleri provake etmek için diğer yöntemler ani ve geniş değişkenli yaklaşım gerektirdiği halde, bazı durumlarda parça parça ve derece derece usul içinde yöntemi yapmak için bu değişim kendini hissettirebilir. (DALTON W. & At all - 1970, s.3)

2.5. ORGANİZASYON DEĞİŞİM MODELLERİ



Organizasyon değişimi, araç değişimi için kullanılan özel yaklaşımlardan daha karmaşıktır. Güçlerin değişimi, kararlaştırılan herhangi bir yaklaşımdan önce çoğunlukla istedir. Ek olarak önce özel yaklaşım karmaşık bir organizasyonla bağ kurar, çoğu önemsiz problemler ortaya çıkabilir. Yöneticiler oldukça sık olarak, kendi durumlarına uygun olduğunu bilmeden değişim için paketli yaklaşımı kolayca ele geçirmede hızlıdır. Onların eylem ilgilerinin gerçekten ne olacağını yeteri kadar açık olmasından önce onları ne olacağı sorusuna götürür.

Bir yönetici için gerçekten ne olduğunu öğrenmenin bir yolu, değişim işlemi hakkında bir yapı kavramını aklında bulundurmaktır. Bu ona kendi varsayımlarında sendelemesini ve mevkisinden ziyade, özel yönetici hakkında sık sık söylenen değişim hakkındaki önsezilerden dolayı tuzağa düşmesini önlemede yardımcı olur. Son araştırmalar yöneticilere, kendi konumlarını daha açık ve objektif olarak görmelerinde yardım edecek bazı faydalı fikirleri oluşturmuştur. Bu görüşler ayrıca, bir noktada değişim metodu içinde diğerinden daha uygun olabilen kesin eylemleri sunar.

Temel aşırı kabartma kavramı, organizasyon değişimini, gelişme basamakları verisi olarak düşünmektedir. Organizasyonel değişimin bir değiş tokuş yapma duygusu içinde meydana gelmediği araştırma bulgularından kolayca anlaşılır. Bundan ziyade burada, ilerleyen basamaklara hareket için gerekli şartları yerleştiren kesin bölümler vardır. Bir basamağın ihmal edilmesi, etkili taban üstünde ilerlemek için değişim metodunu zora sokar. Üst yöneticilik bir erken aşamayı gözden kaçırdığı zaman, alt düzeyde direnme büyüyeceğinden, onlar kendilerini sık sık şaşırılmış ve hayal kırıklığına uğramış bulurlar. Bu noktadaki genel tepki; çok sayıdaki yöneticinin kendileride dahil, yürümeden önce emeklemeyi öğrenmek zorunda olduklarını onaylamak yerine, daha zor olana itmektir.

Kurt Lewin değişimin üç durumunu teşhis etmede en eski öncüdür; ücretleri kontrolden çekmek, değiştirmek ve tekrar ücretleri dondurmak. Ücretleri kontrolden çekmek basamağı, insanları değişim ihtiyacı için, hissettirmede ve kabul ettirmede gerekli bir aşamayı sunar. Burada bazı provokatif olay, kişinin birdenbire hissedilen merakını yatıştırmanın yeni yollarını araştırmak için onu motive etmeye yarayan bazı kışkırtıcı olaylar gereklidir. Bir sonraki değişim aşaması, değişim için yeni metodların ve tarifelerin girişi ve uygulanmasını kapsar. Sonuç olarak ücretleri tekrar dondurma aşaması, yeni davranış modellerinin daha kalıcı temellere oturtmayı güvence altına almak için gerekli bir zorlamayı önerir.

Lewin'in bu temel modeli, sadece çeşitli değişim aşamalarının özel türüne değil, aynı zamanda aralarındaki ilişkiyi de kapsayan daha fazla etkili bir araştırmanın kuruluşu olarak hizmet verir. Organizasyona dayalı araştırmalar, organizasyon değişiminin tüm basamaklarının altında yatan iki ana değişim metodunu belirtmişlerdir. Bir tanesi, yöneticilerin derece derece hafızasında kalmamasına sebep olan eski davranış modelleri ve yenilerine adapte olmaları ile ortaya çıkan sosyal ve kişisel öğrenme mikro metodu. Tarihsel olarak bu öğrenme metodu, giriş gerektirmeyen ve daha resmi bir eğitim tecrübesi gerektirmeyen bir metod olarak muamele görür. Örneğin; Merkezden uzaklaştırılmış yapıların yönünü çeviren organizasyon, genelde yöneticilerine, onların davranışını yeni ve daha özel rol ihtiyaçlarına bağlarken, meslek

öğrenmeyi sağlar. Bununla birlikte, son yıllarda kişisel öğütlenme, duyarlılık eğitimi ya da yöneticilik şebekesine dayanan programlar gibi değişim hazırlıklarında kullanılan biçimsel eğitim yöntemleri görülmektedir. Bu izlenceler dolaylı olarak işyerinde elde edilenlerden ziyade yöneticilerin sık sık daha çok kesin eğitsel rehberlik ve kişisel anlayış gereksinimleriyle büyüyen bir tanımlamayla gelişmiştir.

Öğrenme metodu içindeki etkinin incelenmesi Dalton'un eserlerinde sunulur. Onun aşağıdaki şeması, en çok ilgi çeken dört geniş durum ve dört öğrenmenin özel alt metodlarını gösterir. Bu bölümler ve alt metodlar, başarılı organizasyon değişimlerinin beş çalışmasının incelenmesinden önce teşhis edilmiştir. Dalton'un modeli, öğrenme metodunun yöneticiler için yeni anlayışsal ve zihinsel hünerleri bir sınıf dersinden elde etmedeki kazancından daha karmaşık olduğunu açıkça gösterir. Daha ziyade, bireylerin kendi davranışlarını değiştirmek için başarılı olarak etkilendikleri olaylarda şunları bulmuştur: Etkilenen bu insanların kendine güveni sık sık tehdit edildi, daha önceki sosyal bağları kırıldı, yeni amaçlar dış yardımla kuruldu, deneysel çözümlere girildi ve son olarak meslek üstündeki yeni davranışın başarılı ve ödül verici uygulamalarından çıkan kendine güven arttı.

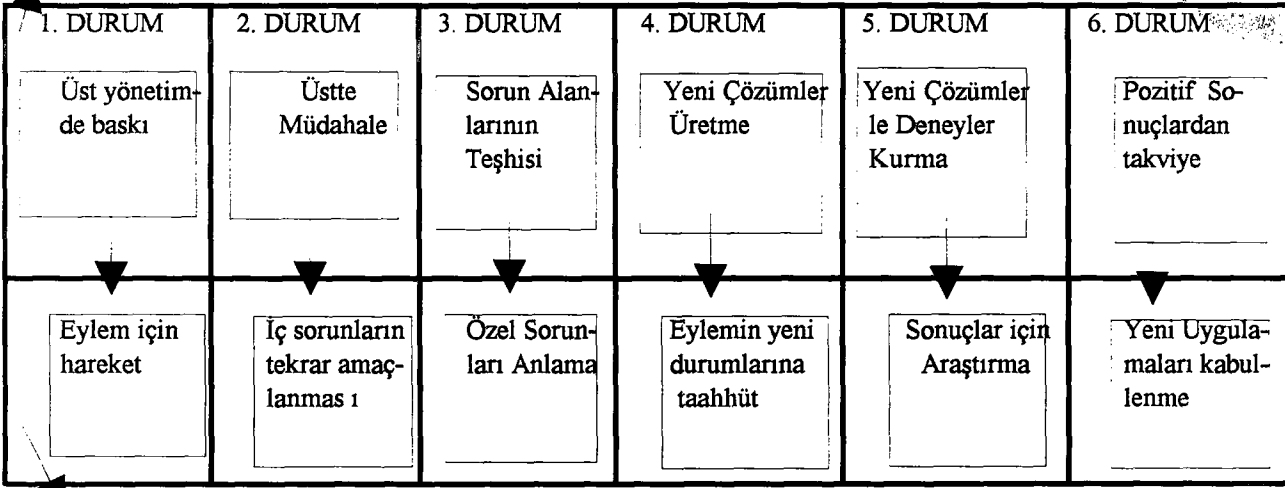
Değişimin tüm bölümlerini kesen ikinci ve daha fazla "makro" yöntemi, güç sorusunu ve onun organizasyon içindeki dağılımını kapsar. Karar verme modellerindeki herhangi bir değişim genellikle gücün ayırması içindeki değişimi gerektirir. Daha önemlisi, araştırma delili, güçlü bir şekilde şunu belirler: Bundan başka daha güçlü olan üst yöneticilerin sadece yeni davranış biçimlerini cesaretlendirmekle kalmayıp, onların kendi davranışlarında tutarlı uygun örnekler yerleştirmezlerse, çok sayıda yöneticinin yeni karar verme davranış biçimlerini öğrenemeyeceklerini ve uygulayamayacaklarını araştırma tutanakları kuvvetli bir şekilde göstermiştir. Şu anda organizasyon değişimi öğrencileri arasında "güç yayılmasına karşı" güç eşitliği konulu dalavereli bir tartışma vardır. Güç eşitliği, bir organizasyon değişikliği süresinde bazı yöneticilerin kazanması ve bazılarının da kaybetmesini gerektiren sabit miktarlı bir güç anlamına gelir. Diğer yandan, güç gelişmesi tüm yöneticilerin kendi kararları üstünde güçlerini arttırmalarını mümkün kılar. A ve B yöneticilerinin tek başlarına hareket etmelerinden, karşılıklı problem çözme davranışında kendi düşüncelerini bağlayabilir, birbirlerini etkileyebilir ve sonuç olarak daha iyi çözümler üretmek mümkün olur.

Güç gelişimine destek Greiner'in eserinde sunulmuştur. Greiner, başarılı değişimlerin tek taraflı veya atanan yaklaşımlarından ziyade paylaşılan güç üstünde daha fazla geliştiğini bulmak için birçok sayıda organizasyon değişim çalışmaları incelemiştir. Bununla birlikte, çalışmadaki paylaşılan yaklaşım için, durumların özel bir dizisi gerekli görülür. Aşağıdaki diyagram şunları açığa çıkarır: Başlangıçta anahtar güç figürleri iç ve dış baskı tarafından dağıtılmış olur. Daha sonra bunlar dıştan yardım ararlar, astlarıyla birlikte paylaşılan problem çözme tartışmalarının içinde meşgul olmak için hazır beklerler. Daha sonra bunlar değişimdeki deneysel girişimleri desteklerler ve son olarak bu kişiler yeni davranış modellerine adapte olan bu yöneticileri ödüllendirir ve desteklerler. (DALTON W. & At all -1970,s.7)

Sistem içinde gözlenen tansiyon	Prestij sahibi Etkileyici Acentaların Müdahalesi	Amaçlanan değişimleri gerçekleştiren Bireyler	Başarı, Sosyal Bağlar ve İç Değerler tarafından zorlanan yeni davranış ve duygular - Etkileyici acentaya bağlılığı azaltarak desteklenmiştir
Amaçları Yerleştirmek	Kurulu amaçların gerçekleştirilmesi	Amaçların özelliğini büyütmek - alt amaçların kurulması	Başarı ve özel amaçların tekrar yerleştirilmesi
Sosyal bağları değiştirmek	Önceki sosyal bağların yarıda kesmek veya azaltmak	Yeni eylemlerde merkezenen ilişkilerin ve yeni anlaşmaların formasyonu	Yeni sosyal bağlar değişen davranış ve duygular zorlarlar
Kendine güveni inşa etmek	Saygı-yapısı acentasının dikkati ve güveninin temelinde başlanması	Görev başarısına tabanlanmış saygı yapılanması	Kendine güvenin yükseltilmiş duygusu
Değişim için motivasyonları içeri almak	Değişim için dış motivasyon (Yeni şema sağlanmalı)	Geçici tedbir ve gerçeklik testi	Değişim için motivasyonu içeri almak

ŞEKİL - 1 - Dalton'un Organizasyon Değişimini Teshik Eden Modeli (değişim durumları 1)

ETKİ
(Güç Yapısı Üstünde)



TEPKİ
(Güç Yapısı Üstünde)

ŞEKİL - 2- Dalton'un Organizasyon Değişimini Teşvik Eden Modeli (değişim durumları 2)

2.6. SOMUT KARARLAR

Aklımızdaki bu açık görünüşlü resimler biz, yöneticileri nasıl, ne zaman, nerede, neyi ve kimin kapsam içine alınması gerektiği ve organizasyon değişikliği işleminden etkilenildiğini düşünmeleri ve daha yetenekli bir şekilde hareket etmeleri için son sonuç görüşünü kaybettirmemeliyiz. Bu yöntem içinde, biz ilgili yönetici için dört farklı karar yapma ilgisi alanı sunmak istiyoruz. (1) Organizasyon problemlerini tedavi etmek, (2) Değişim için planlama yapmak, (3) Değişimi başlatmak ve (4) Değişimi takip etmek.

Bir ikaz sözcüğü olarak, hatırı sayılır bir kapsamda bütün bu maddelerin üstüste getirildiğini belirtmeliyiz. Hatta gösterilen değişimin öncelikli kusursuz bir teşhisini yapmanın önemini vurgulasak bile, eğer diğer basamaklardan çok bağımsız olarak değerlendirilmiş ise bu ciddi bir yanlış yönlendirme olabilir. Eğer diğer basamaklardan oldukça bağımsız ise değişim başlatıldıktan sonra, birçok teşhis yerleşmeye devam edecektir. Teşhisi kimin yaptığı ve teşhis için seçilen yöntemlere bağlı olarak teşhis aşamasında değişim işlemi sık sık devam edip gider. Örneğin; eğer “yüzleşme toplantısı” ana problemlerin analizinde ve teşhisinde kullanılıyorsa, o zaman eylem zaten kapsanır ve anahtar, yöneticilerin değişim beklentilerini etkiler. (DALTON W. & At all -1970,s.10)

2.6.1. Organizasyon Problemlerinin Teşhisi.

Bu zorunlu olarak, durumun kuvvetli bir teşhisinden sonuç çıkarma işidir. Aslında durumun keskin teşhisinin sınırlarını çizmek gerekir. Eğer analiz, akademik uygulamadan daha fazla bir durumda ise, o zaman analiz şu kararları kapsamalıdır: (a) Düzeltilecek özel problemler nelerdir? (b) Bu problemlerin belirleyicileri nelerdir? ve (c) Değişim için ve değişime zıt olarak çalışmaya yönelen kuvvetler nelerdir? Bu

soruların cevaplarını toplamak zordur. Çünkü yöneticiler kolayca işin içindedirler veya kendi organizasyonlarındaki sorunların kaynaklarından uzaktırlar. Teşhis tekniklerinin çeşitliliği görevlendirilebilmelidir. Örneğin; toplantıların kullanımı, danışmanlar, konferanslar, görev kuvvetleri, görüşmeler, anket incelemeleri, gayri resmi görüşmeler v.b. Buradaki merkezi kaygı, sadece birkaç yöneticinin veya yeni kiralanmış dış danışmanın ön yargılarına uymaması için incelenmeyen akla uygun gerçek bilgiyi toplamaktır. Organizasyon değişimi etkisi oldukça önemli olabildiği için, şu ifadeye inanıyoruz: Organizasyon geniş alanlı kaynaklardan bilgi toplamak ve bunu veri-toplama tekniklerinin çeşitliliği ile başarmak için yeterli vakit harcamak gerekir. (DALTON W. & At all-1970, s.11)

2.6.2. Değişim İçin Planlama.

Problemler ve onların belirleyicileri hakkında çok şeyin bilinmesine rağmen, uygun bir eylem planı içinde iyi düşünülmüş bir teşhisin dönüşümün geleceğinde önemli bir aşaması vardır. Burada üç temel basamak vardır: Birincisi değişim için tüm amaçlara karar verir, ikincisi bu amaçlara ulaşmak için temel yaklaşımı seçer ve üçüncüsü ise bu temel yaklaşımı gerçekleştirmek için bir dizi ayrıntılı basamakları planlar. Tekrar vurgulamalıyız ki bu bütün plan, teşhisin sonuçlarına uymada biçilmiş kaftan olmalıdır. Örneğin; eğer temel problem karışık meslekleri etkileyen basit ve düz piramitsel yapının ortaya çıkışıyla beraber yokedici bir çatışma olarak görülebiliyorsa, ulaşma doğru artan genel bir amaca sahip olmak az olarak hissedilebilir ve de bir duyarlılık eğitimi programı değişim için temel yaklaşım kadar açıktır. Daha doğrusu, buradaki genel amaç daha esnek bir organizasyon yapısı tanıtımında gereksiz çekismeyi azaltmaktadır. Aynı zamanda, ani yapısal değişimler belirli anahtar insanlar arasındaki dirençli davranışlar yüzünden mümkün olmayabilir. Adım-adım planların hazırlanması, bu negatif davranışların üstesinden gelmede gerekli olacaktır. (DALTON W. & At all -1970, s.11)

2.6.3. Organizasyon Değişimini Başlatmak

Eğer herhangi bir değişim gerçeği başlatılıyorsa, bu değişim bir planın alanından gelmeli ve eyleme konulmalıdır. Bu ise bir yöneticinin kişisel hünerinin en dolu testini kabul ettiği yerdir. Değişimde insan yanıtının zenginliği ve çeşitliliği nadiren de olsa öncelikli bir plan içerisinde önceden sezinlenebilir. Değişimin ihtiyacını tanımlamak için insanın olağanüstülüğüne hangi özel davranış etki edecektir? Kıdemli yöneticilerin sesli azınlığı tarafından bir yönetime kızılyorsa ne olur? Eğer değişimi savunan kişi için “o da” problemin bir parçasıdır ve kendi davranışında değişiklik yapmalıdır. Daha önce de bahsedildiği gibi bir değişim göstermesi gerekenlerin teklifleri bu anahtar kişilerden ciddi nezaket görürse, değişim savunmaları çoğunlukla bilgi ve mevkinin hatırı sayılır sahibi olur. Ancak bu güvenilirlikler nadiren yeterlidir. Organizasyon değişimi üzerine yapılan hatırı sayılır araştırma, üst yöneticilerin kendilerini yoğun baskı altında hissetmediklerinde, geniş çaplı değişikliğe isteksiz olduklarını göstermektedir. Organizasyon değişimi için bu baskının henüz otomatik uyarıcı bir öge olarak pek anlamı yoktur. Yöneticiler kontrolleri dışındaki koşullardan kaynaklanan hareketsiz ilgi ve endişelerini suçlamak için savunmalı bir şekilde tepki gösterebilirler. Sonuç olarak, değişim savunucusu, organizasyon değişiminin erken bölümlerinde, sıklıkla diğer yöneticilere onların asabi hislerinin üstesinden gelmede, değişime ihtiyaç olduğunu kabul ettirmede ve eylemin özel planı için söz verdirmede, yardımcı olmada mükemmel bir hüner uygulamalarını gerektirir. (DALTON W. & At all- 1970, s.11)

2.6.4. Organizasyon Değişimini Takip Etmek

Organizasyon değişimi hareket halinde olmaktır, yönetici için öldürücü kusur sırtüstü yatıp gevşemektir. Bunun yerine değişim tanıtıcıları aşağıdaki benzer sorulara karşı dikkatli olmalıdırlar. Eğer alt düzeydekiler değişime karşı sadece sözde bağlılık gösteriyorsalar, bunu ortaya nasıl çıkarabiliriz? Son hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını nasıl belirleriz? Özel işlerde değişim karışıklıklarını görmek için mücadele edenlere ek bir yardım nasıl yapılabilir? Özellikle neyin olup bittiği hususunda doğru bir eleştiri elde edebilmek için, herhangi bir değişimin dikkatlice izlenmesi zorunludur. Değişim programlarının başarılı olmasını çok isteyenler, iyi haber vermek için alt düzey yöneticiler kolayca ayarlanabilirler. Üst yönetim, bu yüzden kendi değişim çabalarının sistematik bir değerlendirmesini yapmayı yeğlerler ve böyle devam ederek dışardaki değerlendiricileri ve kontrol organizasyonlarını onlara karşı kendilerini karşılaştırmak için kullanırlar. En azından onlar kendi tepkileri ve önerilerine katkıda bulunan birçok yöneticinin katıldığı toplantılarda sıkça yapılan eleştirinin yararını gözönünde bulundurmalıdırlar. Tipik olarak bu planlayıcılar, eğer kendilerini başlangıçta organizasyon hayatının sürekli bir parçası olarak planlı değişime zorluyorlarsa ve kabul ediliyorsa o zaman birçok ek değişimler bulacaklardır. (DALTON W. & At all - 1970, s.12)

2.7. ORGANİZASYON DEĞİŞİMİNDEKİ BASAMAKLAR

Eylemin kesin bir sırası organizasyonu değiştirmekle başlanmalıdır. Tüm şirket yapısına, bölümlerine ve şirket içindeki kısımlara eşit olarak uygulanır. Bu sıra, ana yönetim isteklerinin verimli değişime ön koşul olacağından endişe eder. Bu ise değişimin takip ettiği amaca doğru sürekli bir organizasyon sağlar ve organizasyon içindeki insanları ilerisi için hesaba katar.

Etkili organizasyon değişimi önce garanti edilmesi gereken kesin planlama basamaklarına bağlıdır. Önerilerin, politikanın ve organizasyonun başarılması için çalışmayı açıkça belirtecek olan diğer planları kapsar. Eğer öneriler ve planlar zaten mevcut ise, uygun bir organizasyon yapısı oluşturmak için bir temel olarak bu planlar ve öneriler dikkatlice incelenir.

Önceleri, organizasyonu değişiminden ne beklediğimizi açıkça tesbit ettik, şirketin uzun vadeli ihtiyaçları için organizasyonun elverişliliğini oluşturmak için mevcut organizasyon yapısını analiz ederiz ve değerlendiririz. Ondan sonra, tüm geçici değişimlere rehberlik için bir model olan işveren organizasyon planı veya mükemmel bir standart hazırlarız. Bu amaca ulaşmak için, işleyişin minimum bozulması ve şirket içindeki insanların tam kullanımıyla bize organizasyonel amaca doğru ilerleme yetkisi veren bir seri durum planları geliştiririz. Bu durumlar aşağıdaki dizide krokilelendirilebilir.

- 1- Amaçları ve diğer planları geliştirmek.
- 2- Mevcut organizasyonu analiz etmek.
- 3- Mükemmel bir standart hazırlamak.
- 4- Planı denemek.
- 5- Durum planları hazırlamak.
- 6- Tek bir isim sistemi kurmak.
- 7- Değişime olan engelin üstesinden gelmek.

2.7.1. Amaçları ve Diğer Planları Geliştirmek

Daha önceden gördüğümüz gibi, organizasyon içinde yapılan tüm çalışma, önceden hazırlanan amaçların, politikaların ve programların başarısına işaret etmelidir. Eğer iş, zaten kurulu planların ve amaçların yerine getirdikleriyle uyumuyorsa, çalışma gerekli değildir ve uygulanmamalıdır. Her bölüm, kısım organizasyonun amaçlarının ve planlarının parçası olan ve uyum içinde olan diğer planları ile amaçları açık olarak tanımlanmalıdır. Buradaki her bölüm amaçlara ulaşmak için işi gerekli kılma alanında performans göstermelidir.

Hiç bir şirket durağan (stabil) değildir. Bir çok sebep yüzünden amaçları değişebilir. Bu tür her değişim için organizasyon yapısının birarada değişiklikleri olmalıdır. Ne yazık ki, bu her zaman mümkün değildir. Çoğunlukla, fonksiyonlarıyla ve bölümleriyle bir şirket en kolay yolu takip eder. Uzun vadedeki ihtiyaçları karşılamak için oluşan temel yapıyı değiştirmek yerine, şirket sadece organizasyon içindeki insanlara görevleri tekrar paylaştırır. (ALLEN A. - 1958, s.280)

2.7.2. Mevcut Organizasyonu Analiz Etmek

Önce şirket, taahhüt edilen mevcut organizasyonun analizini ve kendi amaçlarını kararlaştırır. Organizasyon envanter yöntemi; çalışmayı, uygulanacak çalışmayı sınıflandırmayı, atanacak otoriteyi ve kurulu ilişkiyi kapsar. Bu, mevcut organizasyonun güvenilir bir şekli olduğu için, ayrıca mevcut gücü ve zayıflığı da ortaya çıkarmada yardımcı olur. Mükemmel bir planla mevcut yapının kıyası, şirketin adapte için karar vereceği organizasyonu değiştirmek için yapılması zorunlu değişiklikleri belirtecektir.

Organizasyon analizi düzenli ve planlı organizasyon değişiminin ayrılmaz bir bütünüdür. Değişim belirtsin ya da belirtilmesin, bununla birlikte organizasyon analizi, mevcut organizasyonu tanımlamak ve sınıflandırmak için hizmet verir. Çakışmayı ve kopyalamayı yok etmek, anlaşmayı ve organizasyon ilişkisi içinde ortaya çıkan bir tartışmayı azaltmak, yönetilebilir yöntemler geliştirme ve diğer planlar anlamında organizasyon kendine tahammül etmelidir.

İstenen Bilgi.

Organizasyon analizinde ilk basamak olarak, bilgi toplanmalı, analiz edilmeli ve temel kararlar organizasyon yapısının doğasına uygun yapılmalıdır. Bu ise şunları kapsar:

- 1- Kurulu amaçları başarmak için öncelikli yapılması gerekli çalışma nedir ?
- 2- Girişimin uzun vadeli ihtiyaçlarını eyleme geçirecek organizasyon yapısını sağlamak için bu çalışmayı kapsayan fonksiyonlar en iyi şekilde nasıl gruplanabilir ? Bu noktada alınması gerekli karar şirketin uzun vadeli ihtiyaçlarına en iyi uyacak bir temel yapıda olmalıdır. Bu fonksiyonel midir? Üretim bölümü, Jeolojik bölüm, veya kombinasyon. Önce tüm yapı oluşturulur, gruplamanın en iyi modeli çıkarılabilir.
- 3- En iyi verimle en düşük değerdeki birçok bölümde hizmetleri mevcut yapmak için ve uzmanlaşmak için personel sağlayarak bir çalışma en iyi şekilde nasıl çıkarılır?

4- Verimli planlama, organize, koordinasyon, kontrol ve motivasyon sağlamak için ne tür idari pozisyonlar yaratılmalıdır?

Karşılıklı Görüşme Yaklaşımı.

Organizasyon analizi için istenen bilgi, işyerindeki insanlarla görüşmeler yaparak şirketin içinde mevcuttur. Anahtar yöneticilerin görüşmeleri ile ana fonksiyonel alanları kapsayan temel veriyi emniyete almak mümkün olacaktır. Eğer tam bir rapor isteniyorsa her pozisyonda çalışanların kişisel görüşmesi belirlenir.

Organizasyon görüşmesi içindeki genel prosedür, zirveden aşağıya doğrudur. Buradaki teori ise şudur: Eğer biz, atama, iç atama ve bir seviyeden diğer seviyeye otorite modelini takip edersek, önemli iş alanlarını ortaya çıkaracak yöntem içinde yer alırız. Bu ise sadece kısmen doğrudur. Bir şirketin başlıca işleri, sadece şirketin son sonuçları başarıldığı seviyede yerleşir. Bu ise müşteri ile kontak noktasıdır veya ürünün üretildiği, hizmet edildiği veya tasarlandığı seviyededir. Sonuç olarak, organizasyon içinde yapılan çalışmayı tam olarak belirlemek için, her seviye ile ayrı görüşmeler gereklidir. Yukarıdan aşağıya ve ondan sonra bir seviyeden diğerine koruduğumuz veriyi bağdaştırmak gereklidir.

Eğer sık sık yapılan her bölümdeki sadece yöneticilerle görüşürsek, şunu buluruz: Yönetici, kendi işinin önemini ve gelişmesini rasyonelize etme eğilimindedir. Özellikle, yönetici performans göstermesi gereken, fakat gerçekte performans göstermediği yönetim, yaptığı çalışmasını doğrulama eğilimindedir. Yöneticinin sunduğu veri, sunulan kanıt ve onun denetledikleri tarafından yapılan çalışma bakımından en iyi şekilde doğrulanabilir. (ALLEN A. - 1958, s.284)

2.8. SORUMLULUK ANALİZİ

Organizasyon analizinde ilk basamak, her pozisyonda yapılan çalışmayı tam ve kesin olarak teşhis etmektir. Eğer her meslek için bir yönetim modeli kuracaksak, bunu yönetim çalışmaları açısından analiz etmeliyiz. Eğer analiz düzgün olarak garanti ediliyorsa, yapılacak veya yapılmayacak yönetim çalışmasını teşhis edebiliriz. Oryantasyonların teşhis edilmesi, her pozisyonu yönetim sorumluluğunun tam bakış açısına yerleştirmede ve her yöneticinin çalışma yöntemleriyle öncelikle ilgili olmasını güvence altına almada önemli anlamlarda olabilir. (ALLEN A. - 1959, s.286)

2.8.1. Anket ve Görüşme Kombinasyonu

Sorumluluk analizi, anket ve görüşme kombinasyonunun kullanımı tarafından en iyi şekilde garanti edilir. Rapordan önce oryantasyon konferansları, katılan tüm insanlarla program haline getirilmeli, raporun amacı ve doğası tasarlanmalıdır. Anket formu açıklanmalı, tamamlanması için gerekli yöntemler ve bilgiler ayrıntı yapılmalı.

Aşağıda tasarlanan anahtar haberlerden oluşan anket, yöneticilere kendi işlerinde düşünmeyi ve görüşme yönteminin kısaltılmasına yardım etmek için önerilir. (ALLEN A. -1958, s.286)

2.8.2. Organizasyon Anketi

Bu form yaptığımız işi sınıflandırmaya yardım için bilgi sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen soruları öğrendiğiniz bilgiler doğrultusunda tam olarak cevaplandırınız.

1- Mesleğinizin (yaptığınız işin) amacı nedir ?

2- Şirketin kazancı ve toplam başarısına yaptığımız iş ne gibi katkılarda bulunur ?

3- Aşağıda belirtilen alanlarda hangi planlama çalışması yaparsınız ?

a) Kendi bölümünüz ya da şirketiniz için amaçları ve hedefleri belirlemede ne tür çalışma yaparsınız ?

b) Planların gelişmesine hangi anlamda gelişme ya da katkıda bulunursunuz ?

c) Ne tür programlar ve cetveller hazırlarsınız ?

d) Kimlerin uygulaması için ne tür yöntemler geliştirirsiniz ?

e) Bütçe hazırlanmasına nasıl katılırsınız ve nasıl hazırlanırsınız ?

f) Politikaların, programların ve cetvellerin, yöntemlerin ve bütçenin kullanımını ve anlamını alt kesime açıklamada, eğitim vermede ve yorumlamada nasıl bir çalışma yaparsınız ?

4- Aşağıda belirtilen alanlarda ne tür bir organize çalışma uygularsınız ?

a) Bölümünüzün organizasyon yapısını hangi derecede tasarlar ve sürdürürsünüz ?

b) Bölümünüzün organizasyon şemaları ve pozisyon rehberlerini hazırlamada ve sürdürmede ne tür bir çalışma yaparsınız ?

c) Alt üyelerinizin mesuliyetini, otoriteyi ve sorumluluğu ne dereceye kadar tanımlarsınız ?

d) Kendiniz ve astlarınız arasında aynı seviyede çalışan insanların, personel ve üst arasındaki ilişkiyi açıklamada ve tanımlamada ne yaparsınız ?

e) Bölümünüzün ve şirketinizin organizasyonunu açıklamada ve ast üyelerinizi sağlam organizasyon ilkelerinin uygulamalarına göre eğitmede ne tür bir çalışma yaparsınız ?

5- Ne tür bir koordinasyon çalışması yaparsınız ?

a) Hangi diğer pozisyonlarla veya bölümlerle kendi çalışmanızı veya bölümünüzü koordine edersiniz ?

b) Özellikle ne çeşit zor ve az görülen koordine çalışması şekillendirirsiniz ?

c) Başka nasıl bir çalışma zamanlamaya, birleştirmeye veya yaptığınız çalışmayı birleştirmeye sahip olursunuz ?

6- Ne tür motive edici çalışma yaparsınız ?

a) Size rapor veren insanları nasıl seçer ve yerleştirirsiniz ?

b) Size rapor veren insanların performansını yükseltmek için ne yaparsınız ?

c) Ast üyelerinize öğüt vermek ve yönetmek için ne yaparsınız ?

d) Size rapor veren insanların tazminatını nasıl oluşturunuz ?

e) Üyelerinizin kendilerini direkt etkileyen kararları ve sorunlara katılımını sağlamak için ne yaparsınız ?

f) Ast elemanlarınıza bilgi ulaşımı ve onların size ulaşmasını sağlamak için ne tür tedbirler alırsınız ?

- g) Size rapor veren insanlarla ne derecede kişisel iletişim kurarsınız ?
h) Ast elemanlarınızın izin, azletme ve işten atılmalarına göre nasıl bir çalışma yaparsınız ?

7- Ne tür kontrol çalışması yaparsınız ?

- a) Kendi kontrolünüz veya yönetiminiz altında yapılan işin performansı için ne tür standartlar hazırlarsınız ?
b) Kontrolünüz altında yapılan işin yönetimini kaydetmede ne tür bir çalışma yaparsınız ?
c) Hangi raporları tamamlarsınız ve ileri sürersiniz ? Bu raporlar ne içerir ? Kimlere gönderilir ?
d) İş için kurulan standartlara zıt sorumlu performans ile kıyaslama yaparak kontrolünüz altında yapılan işin değerlendirmesi için ne tür tedbirler alırsınız ?
e) Yetersiz şartları düzeltmek için aldığınız ortak eylemlerde ne tür bir çalışma yaparsınız ?

8- Ne tür operasyon çalışması yaparsınız ?

- a) Mesleğinizin önemli ve gerekli parçası olarak hissettiğiniz yukarıda belirtilenlerden başka ne tür çalışma yaparsınız ?

9- Şematik olarak, rapor verdiğiniz ve size rapor veren pozisyonları organizasyon şeması içinde çizersiniz ?

Analizci devam ederken, yapılan işin organizasyon bölümü ve tüm şirketin amaçlarının başarısında gerekli olup olmadığını araştırır. Analizci, bu amaçları ve bunların sonuçlarını biliyorsa, bu işi verimli bir şekilde yapabilir.

Birçok durumda bir meslek sahibi birey, patronun sahip olduğu çeşitli sorumlulukların önemi hakkındaki fikirden daha farklı bir fikre sahiptir. Bu farklılıkların mevcut olduğu aşamada önem ve sonuç olarak verimlilikte farklılık olacaktır. Pozisyon sorumluluklarını oluşturmadaki önemin anlamı, çalışan ve onun üstü arasında olduğu gibi, iyi bir mevkiye giriş kartının kullanımıdır. Bu araç, 3-5 inçlik kartlar üzerine ayrı ayrı olarak her ana mesleğin sorumlulukları yazılır. Çalışana pozisyona en yüksek sorumluluktan en düşük sorumluluğa doğru listelenen kartı seçmek soruluyor. Bütün sorumluluklarını üstlenene kadar, kalanlar arasından en yüksek ve en düşük sorumlulukları seçmeye devam eder. Bütün bunlar kaydedilir. Bu yöntem, aynı sorumlulukları kabul etmesi sorulan orta üst derece çalışanlar ile tekrar edilir. Her iki görev üstlenmenin kıyaslaması, değişik görevlerin gerekliliği açısından önemli farklılıklar ortaya çıkarır. Bu görev üstlenmesi ayrıca uzlaşma yönteminde iyi bir etki için kullanılabilir. (ALLEN A. - 1958, s.286)

2.9. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ

Bütün örgütler sürekli bir değişim durumundadır. Bu değişimler, bazen büyük, bazen küçük olurlar ama ne var ki, değişim her zaman vardır. Her zaman var olan değişim, yakından gözlemlendiğinde, iki tür değişimin söz konusu olduğu görülür. Bunlar evrim veya devrim niteliğindeki değişimlerdir. Evrimsel değişimde sürenin uzaması ve değişimden endişelenen örgüt içi kadroların bunu bilerek uzatması, değişim sürecinin tam gerçekleşmemesi gibi bir sakıncayı ortaya çıkarabilir. Ayrıca bu bir değişimin, örgütün tümünü kapsayamaması gibi olumsuz bir sonuçla da karşılaşılabilir. Demek

oluyor ki, evrimsel değişim, kendiliğinden oluşmaya bırakıldığı içindir ki, bazı gecikmelere yol açmakta ve arzulanan değişimin zamanında olmasını önlemektedir.

Buna karşılık devrimsel değişimde işletmenin bütününe yönelik ve köktenci bir değişim sözkonusu olacaktır. Burada şunu belirtmek gerekir ki, değişim bir dengeden öteki bir dengeye geçiş olarak karşımıza çıkar. Daha doğrusu burada, doyurucu olmayan bir dengeden, doyurucu bir dengeye geçmek amaçlanmaktadır. Ne var ki, ikinci denge durumu süreklilik göstermemektedir. Çünkü teknolojik ve toplumsal değişim, yeni ve köktencil değişimleri gerektireceğinden dengeyi korumak güçleşecektir. Bu nedenle işletme yönetimi, bu tür bir değişime yönelirken, işletme sorunlarını geniş bir zaman süresi içinde çözümlemek zorundadır.

Örgütlerdeki değişim sağlama çabalarını veya değişim yöntemlerini iki bölümde toplamak mümkündür. Geleneksel ve planlı değişim.

2.9.1. Geleneksel Değişim.

Bilimin gücünü ön düzeyde tutan bu değişim yönetimi, genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetimi bilimsel açıdan güçlü kurmaylar ile desteklemek, bilimsel danışma politikasını geçerli kılmak gibi amaçlara yönelmiştir.

Kuşkusuz bilimin ve kuramın uygulamada oynadığı rol büyüktür. Kuramsal düzeyde ele alınan bilgilerin uygulamada yayımı ve kullanımı gerçekleşmezse, o bilgilerin geçerliliği dahi tehlikeye gireceğine göre, bunların uygulanma alanında sınanması zorunludur. Kuramsal düzeyden uygulamaya geçiş, böyle bir sürecin sağlanması şeklinde ortaya çıkacağına göre işletmelerden oluşan bir uygulama alanında da bu konuya ilişkin bilgilerin değerlendirmeye tutulacağı ve bunların bir değişimi hazırlayacağı doğal bir sonuçtur. Bununla birlikte, bilgilerin kendiliğinden böyle bir değişimi kısa dönemde sağlayacağını beklemek ise gerçekçi bir tutum olmayacaktır. Gerçi, uzun dönemde böyle bir değişim gerçekleşebilir, ancak bazı birden bire yapılması zorunlu olan değişimlerde işi oluruna bırakan bir davranış içine girmemenin sakıncalarını da unutmamak gerekir. Aynı şekilde bilgileri aktaran kurmay ilişkisi de bazı sürtüşmelere yol açacağından verimli olmaktan uzaktır.

Bilimsel danışma politikasını geçerli kılmaya gelince, bu, burada da söz konusu olmamaktadır. Oysa bu işbirliğinin verimli olabilmesi için bu uzman kurallarının işletme örgütünde bulunması ve söz sahibi olması ve özellikle uygulamacı toplumsal bilimcilerle, işletme yöneticilerinin dayanışma niteliğinde temas kurmaları gerekir. Böylelikle de bilimin gücüne öncelik tanıyan, onun kendiliğinden değişimi sağlayacağı varsayımına yer veren geleneksel yöntem yerini işe karışmacı yönü ağır olan planlı değişim yöntemine bırakmaktadır. (ÇELEBİOĞLU - 1990, s.104)

2.9.2. Planlı Değişim (Planned Change)

Planlı değişimi ayrıntılarıyla incelemeden önce bu kavramı aydınlatmakla işe başlamak yerinde olur. Planlı değişim veya psiko-sosyolojik işe karışma ilk kez Kurt Lewin'e ortaya atılmıştır. Bu planlı değişim, hem kuramsal, hem de uygulamacı bir nitelik gösterir. Bazı toplumsal gruplarda psikoloji ve toplumbilimleriyle davranış bilimlerini yakından izlemek ve buna dayanarak bazı değişimlere gitmek bir bakıma, planlı değişimin konusunu oluşturur.

Konusu böylece belirlenen planlı değişimin, bu ele alınan toplumsal gruptan veya hiç değilse bu grubun bir bölümünden gelen bilinçli bir değişim istemine dayalı olduğunu belirtmek yerinde olur.

Ayrıca planlı değişim K. Lewin tarafından değişim görevlileri diye adlandırılan toplumsal değişim uzmanlıklarına da baş vurulması ön görülür. Öte yandan, şunu da belirtmek yerinde olur; planlı değişim kavramı daha çok Amerikan yazarlarınca benimsenmektedir. Oysa Fransız yazarları psiko-sosyolojik işe karışma kavramını buna yeğlemektedir. Bu yeğlemenin esas amacı, bu ikinci kavramın daha geniş oluşu ve yönlendirilmiş bir değişimi salıveren birinci kavramdan konuyu ayrı tutma isteğidir. Bu durumda denilebilirki, ister geniş anlamda psiko - sosyolojik işe karışma; ister dar anlamda planlı değişim her ikisi de örgütsel değişimi amaçlamaktadır. Örgütsel değişimden ayrıca anlaşılması gereken hususta şirket içi eğitim (in -company training) ve sanayi alanında fabrika içi eğitim (in plant training) konularıdır. Bu eğitimlerde ya eğitim, ya da laboratuvar eğitimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Demek oluyor ki, planlı değişim, ki yukarıda kavram olarak eksikliği belirtilmesine rağmen biz bu kavramı yeğlemekteyiz, örgütsel değişimi amaçlayan ve geleneksel değişimi tamamlayan işbirlikçi bir yöntemdir. Nitekim Bennis bunu şöyle açıklamaktadır: “ Planlı değişim; değişim görevlisi ile başvurmacı sistemlerini içine alan serbest ve işbirlikçi bir yöntemdir. Bunda amaç, başvurmacı sistemde, örneğin işletme örgütünde etkinlik sağlamaktır. Bennis serbest ve işbirlikçi ortamla oluşacak bu etkinliğin sağlanması için aşağıdaki etkenlerin varlığını zorunlu görür.

- Amaçların birlikte saptanması için ortak çaba,
- Birlikte alınan kararlara güven,
- Gelişen ve gönüllü işbirliği,
- Değişim görevlisi ve yöneticilerin birbirlerini etkilemelerine olanak verilen bir yetki dağılımı,

Kısaca açıklamaya çalıştığımız planlı değişimi ayrıntılarıyla incelemek ve bu konudaki çeşitli yaklaşımları gün ışığına çıkarmak zorunludur. (ÇELEBİOĞLU - 1990, s.106)

2.10. ORGANİZASYONEL DEĞİŞİKLİK

Organizasyonel değişiklik yönetim tarafından planlanarak bireylerin, grubun ve organizasyonun performansını ayrıntılarla geliştirerek davranış ve teknoloji bakımından değiştirmektir. Organizasyonel değişiklik, toplam organizasyonun performansını ayrıntılarla geliştirerek davranış ve teknoloji bakımından değiştirmektir. Organizasyonel değişiklik, toplam organizasyonun odağı olarak doğru faaliyetleri içerir. Sistematik bir prosesin, bozuk ara prosesler veya stepleri, yönetimin mantıksal düzene bağlı olarak değişmesi gerektiğini belirler.

- 1- Değişim mecburiyeti
- 2- Değişim mecburiyetini kabul etmek
- 3- Problemi teşhis etmek
- 4- Alternatiflerin belirlenmesi
- 5- Limitlerin tanımlanması
- 6- Metod seçimi

- 7- Karşı güçlerin üstesinden gelmek
- 8- Yürürlüğe koymak ve yönetim değişimi

Değişime karşı dış güçler; firmanın pazarı, teknoloji ve genel çevreyi içerir. Değişime karşı iç güçler; Prosesi ve çalışanları izler. Karar alma, haberleşme ve iç personel metodu değişebilir; çalışanlar değişir. Bu değişimi kabul etmeden önce gerçekler ve etkileri teşhis edilebilir. Teşhis adımları aşağıdakileri içerir:

- 1) Saf belirtilerin nedenlerini ayırmak
- 2) İhtiyaç duyulan değişimi belirlemek
- 3) Amaçları belirlemek ve değişim stratejisi için tedbir almak.

Teşhis edilen problemin yapısı alternatif değişim seçiminin tekniklerini yansıtır. Değişim stratejisi veya teknikleri tipik olarak organizasyon bünyesi, personel veya teknolojiye odaklanır. Yapısal değişimler mesleklerin yapısında, departman yapısı veya personelin ilişkilerinin sırasında yapılabilir. İşgören veya davranışsal değişimler geri besleme (feedback) metodları, takım yapısı, proses araştırma (consultation), duygusal eğitim veya iş analizlerini incelemeyi içerir. Teknolojik değişimler ürün veya servislerin değişimini etkiler, örneğin; robotlar, bilişim ekipmanları. Son step değişim şartlarının sınırlarını kabul etmektir. Lidelik iklimi, formal organizasyon veya organizasyonun kültürü değişimi sınırlar veya kolaylaştırabilir. Böylece değişime karşı tabii direniş aşılabılır. Çalışanlar sık değişimden korkarlar. (LORENZİ - 1983, s.215)

Bennis modern gelişmelerin ışığı altında bürokrasileri eleştirmekte ve organizasyonu değiştirmekle ilgili belirli tavsiye ve önerilerde bulunmaktadır. Düşünüğe göre organizasyonların modern yaşantının sorunlarını çözümleyebilmek için yapı ve faaliyet ortamlarında değişme yapmalarını gerektiren 6 önemli neden vardır.

- 1- Genel olarak zamanımızda değişimin süratinde meydana gelen bir artış. Bu hızlı değişme nedeniyle organizasyonların da çevrelere süratle uymaları gerekmektedir.
- 2- Teknolojik yapının, değişimin süratlenmesine yol açacak şekilde daha karmaşık bir hale gelmesi.
- 3- Organizasyonların daha kompleks bir nitelik kazanması; bu süreç kısmen teknolojinin daha karmaşık hale gelmesinin, kısmen de organizasyonların büyümesinin sonucudur.
- 4- İşgücünün özelliklerinin değişmesi; organizasyonlara giren kişilerin öğrenim seviyesinin devamlı olarak yükselmesi.
- 5- Çalışanların yaptıkları işde eskiye kıyasla devamlı olarak daha fazla bağımsızlık ve karar serbestisi ister hale gelmeli.
- 6- Geleneksel otorite biçimlerinin artık tatmin edici olmaktan çıkışı; hiyerarşik emir-komuta zincirine (üst-ast ilişkilerine) dayanan otoritenin yerini ehliyet ve bilgiye dayanan fonksiyonel otoritenin almaya başlaması.

Bu gelişmeler Bennis'e göre organizasyonun demokratikleşmesini gerektirmektedir. Demokrasi organizasyonun çevreye intibakım kolaylaştırmakta ve üyelerinin ihtiyaçlarını daha etkin biçimde tatmin edebilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle, organizasyonları değiştirmeye çalışırken "humanizma" hareketinin dayandığı temel değer, esas itibarı ile "demokrasi" olmaktadır. (DERELİ - 1976, s.221)

Hiçbir organizasyon, soyutlanmış değildir; Aksine her organizasyon yaşamını sürdürebilmesi için dayanmak zorunda olduğu kaynakların bulunduğu çevre içinde yaşar. Bir organizasyonu karmaşık ilişkilerin ve dayanışmanın var olduğu büyük bir

şebekenin ayrılmaz bir parçası olarak gören ekolojik görüş, organizasyonel yaşamın analizinin yapılabilmesi için gerekli olan yararlı kuramsal esasları sağlar. Genel bir kural olarak, kullandığı kaynaklara karşılık bir organizasyonun çevresine rakiplerinden daha yeterli bir biçimde ürünler, hizmetler veya daha başka değerli şeyler sağlaması gerekir.

Çevre, organizasyonun dışında bulunan herhangi bir şey olarak tanımlanır. Organizasyonlar hemen hemen herhangi bir hacim veya düzeyde olabilirler; çevreler de aynı ölçüde genişleyebilirler. Bir organizasyon ve çevresi, daha büyük bir ekosistem içinde düşünebilecek ekosistem oluşturur. Bir organizasyonun çevresi içinde sahip bulunduğu özel durum, o organizasyonun ekolojik yeridir. Eğer bir organizasyon yaşamını sürdürebilmesi gerekiyorsa, sürekli olarak bu durumunu değiştirmekte olması nedeni ile, yenilenmesi gerekir. Eğer bir organizasyon değişen bir çevre ile geçerli türden ilişkileri sürdürebilecek biçimde kendini yenileyebiliyorsa, yaşama yeteneğini sonsuza dek sürdürebilir.

Değişiklik esasında fonksiyonel değildir; değişikliklerin çoğu yıkıcıdır. Uzun ömürlülüğü sağlayabilmek için bir organizasyonun eskiden beri bilinen teknolojilerdeki iyi performansı yeni teknolojilerle birleştirmesi gerekir. Genellikle yenileme ile ilgili bu tür değişiklikler sürekli olma yerine ancak, periyodik olurlar. Adım adım yapılan bu değişiklikler en iyi olabilir, çünkü hiçbir organizasyon sürekli değişimin doğurduğu gerginliğe dayanamaz. Standart işletme prosedürleri ile ilgili verim ve yeterlilik, sadece belirli bir süre için belirli standart teknolojiler kullanmak yoluyla kazanılabilir.

Alışkanlıklar, kazanılmış haklar, yaş ve mevcut teknolojilerin başarısı, değişikliğe karşı direnme yaratabilir. Değişiklik daha önceleri değer verilen alanlarda işsizliğe, sosyal ve kültürel çözümlere de yol açabilir. Avantajların değişikliğinin değerlendirilmede göz önünde bulundurulması gerekir. (HICKS & at all - 1981)

2.11. YENİLİK VE DEĞİŞİKLİKLERE KARŞI DİRENİŞLER VE GİDERİLMESİ

2.11.1. Genel Düşünceler

Çoğu kuruluşlar, yaptıkları uzun vadeli planların başarı ile sonuçlanmasını sağlamak, olaylar karşısında esnek ve dengeli bir faaliyet gösterebilmek için çevrelerinde dinamik bir çalışma içerisinde bulunurlar. Bu durum, yönetim kademesinde bulunanlarla, kuruluştaki görevli diğer personelin her gün değişen koşullara uyabilmeleri için devamlı olarak kuruluşun yapısına ve amacına uygun olarak değişiklik yapmalarını gerektirmektedir. Eğer, dinamizm, esneklik ve uyabilme yeteneği yoksa o zaman büyük bir tehlike ve durgunluğun doğmasına neden olunabilir. Özellikle şiddetli rekabetin mevcut olduğu büyük endüstrilerde ciddi tehlikeler başgösterebilir.

Bir kuruluşun başarısına türlü değişkenler etki eder. Çoğu kimseler açık veya gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimindedirler. Sık sık işe engel olmak veya tamamiyle durdurmak kuruluşun etkinliğini azaltır. Belki bu direnci doğuran temel bir neden vardır. Birey ve grupların mevcut olduğu yerde denge durumunu bozan çoğu değişiklikler, gevşeklik ve işi benimsememe veya aktif mukavemet ve ayaklanma şeklinde ortaya çıkar. Bu dengesizliği ortadan kaldırmak ve eskiden mevcut olan

denge durumuna dönmek için, belirli bir dönem zarfında çalışanları değişikliğe uydurmak arzu edilir. Eğer bu kaçınılmaz süreç değişikliğin başlangıcında ılımlı bir şekilde ayarlanabilirse yeni denge hali kısa zamanda gerçekleşebilir ve bir daha aynı konuda direnmeler meydana gelmez. Diğer taraftan, eğer yönetim insanın yeniliklere tepki göstereceği hususunu nazara almaz ve onları yeniliklere alıştırıcı davranışlarda bulunmazsa direnme ve dengesizlik durumu devam eder.

Dengesizliğe neden olan değişikliklerin çeşitleri ve tipleri oldukça fazladır. Düşünürler bu değişiklikleri bir gözetimcinin değiştirilmesinden tutup da birkaç eski makinenin yerine teknik ilerleme sonucunda yeni bir tanesinin alınmasının alt kademelerde meydana getireceği etkilere göre sıralamaktadırlar. Çünkü; değişikliği meydana getiren her hususu burada incelemek olanaksız olacaktır. Biz dikkatimizi özellikle çoğu organizasyonlarda meydana gelen ve oldukça birbirine benzeyen değişikliklere vereceğiz. Değişiklikleri önem sırasına göre sıralamak pek faydalı olmayacaktır. Çünkü bunlar çalışanların bulundukları mevkiye göre çeşitli şekillerde etki ederler. Örneğin; bir işyerinde yapılan bir değişiklik aynı yerde çalışan iki işçiden birinde büyük bir tepki yaratmasına karşın bir diğerinde daha az ya da hiç olmayan bir dengesizlik hali meydana getirebilir. (EREN - 1989, s.171)

Herhangi bir değişiklik programı uygulamaya konulduğunda, işletme üyelerinin direnme eğiliminin olabileceği gözönüne alınmalı, ancak herhangi bir direniş sözkonusu olduğu zaman da sebepleri üzerinde önemle durulmalıdır.

Değişikliğe karşı direnmenin tipik bir davranış şekli yoktur. Üretimde sürekli düşüş, işinden ayrılma ve bölüm değiştirme isteklerinin artması, çatışmaların sıklaşması, ansızın çıkan grevler, programı engellemeye yönelik kasti davranışlar ve değişikliğin uygulanamayacağına dair önemsiz sebeblerin ileri sürülmesi direniş için belirti olabilir. (DİNÇER - s.109)

2.11.2. Başlıca Değişiklik ve Yenilik Türleri:

Makinelerde ve Diğer Araçlarda Meydana Gelen Değişiklikler:

Hemen hemen her kuruluş yeni makine ve araçlar tesisine karşı işçilerin çıkarmış oldukları güçlükler hakkında geniş tecrübelerle sahiptir. Böyle değişiklikler teknolojik buluşların ve yönetsel etkinliğin sonucudur. Yeni bir makinenin alınması halinde işçiler onun kendilerine ne şekilde bir etki yapacağını bilmedikleri için o makinenin kullanılması yeni bir takım yetenekleri gerektiriyorsa makinenin tesisi hususunda mevcut işlerine olumsuz yönde tesir edip etmeyeceği açısından kuşkuya kapılırlar. Bu gibi bilinmeyen hususlar incelenip işçilerin nazarında açığa kavuşturuluncaya kadar çalışanlar, korku ve kuşkularının doğru olduğu düşüncesini taşıyacaklardır. Makinelerde herhangi bir değişikliğin iş güvenliğine olumsuz yönde etki edeceğine dair çalışanlarda bir peşin hüküm vardır. Gerçekten, denilebilir ki, otomasyona mukavemet yönetimin bugün karşı karşıya kaldığı sorunlardan biridir. Çünkü teknolojik yenilikler sonucunda çalışanlardan bir grup mevcut işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. (EREN - 1989, s.172)

Süreçlerde ve Yöntemlerde Değişiklikler:

Sık sık tekrarlanan bir deyim vardır: “ Bizler huylarımızın ve alışkanlıklarımızın kölesiyizdir.” Her ne kadar bu deyim insanın kendisine ve çevresine zararlı olan bir özelliğini ifade ederse de o huyun çok iyi tanınması gerekmektedir. Bu tanım özellikle konumuz açısından işletmenin kuruluşuyla ilgili hususlarda bazı avantajlı durumlar yaratabilir. Çoğu zaman, herhangi bir işin yapılmasında bu alışkanlıklarımızın doğru ve etkili olduğunu kabul ederiz, başka bir deyimle, hergün aynı şeyi yapmakla o işle ilgili olarak çeşitli ustalıklar elde edilir. Devamlı olarak yapmaya alıştığımız faaliyet ve hareketler bir değişiklik yapılması halinde yapılan bu değişikliğe derhal karşı koyma tutkusunu doğurur. Çünkü, meydana gelen olay veya yenilik, yapılan işte mevcut yetenek ve ustalığı gölgeleyecektir. Bazen de görev, gereği şekilde yapılmaz ise yapılan değişikliklerin doğrudan doğruya mevcut başarısızlığa şarşı gelen değişiklikler eğer çalışanlar yönünden bazı yeni özellik ve nitelikleri zorunlu kılıyorsa birçok bilinmeyen hususların açıklığa kavuşturulması gerekecektir. (EREN -1989, s.172)

Personelde Değişmeler:

Hemen hemen bütün kuruluşlarda uzun müddet belli bir usta başının yönetimi altında çalışan bir ast, bir ustabaşının değiştirilip yeni bir ustabaşının yönetime girmesi halinde, genellikle nasıl bir direniş gösterir. Bu direnişin derecesi ile astın önceki amiri ile olan ilişkisinin olumlu veya olumsuz olması arasında bir ilgi bulunabilir. Başka bir deyimle, uzun bir süre yanında çalışılan ve kendisine alışılan amirin değiştirilmesi sonucu, yerine gelecek olan kişi, hele kuruluş içinden olmayıp da dışarıdan atanan bir kimse olursa ona karşı çekingenlik ve korku doğar. Astların onu tanıyıp alışmaya ve iş yaptırma usullerini öğreninceye kadar yeni üst'e şüphe ve korkuyla bakarlar. Hepsinden daha önemli olan ise yeni atanan üstün astlar hakkında ne gibi bir canıya sahip olacağı merakla beklenmektedir. (EREN -1989, s.172)

2.11.3. Değişikliklere Karşı Direniş Türleri:

Örgüte Bağlı Psikolojik Güçlükler

Bunu, iki kısımda inceleyeceğiz: Birincisi, değişiklik kaynağının örgütün hangi hiyerarşi kademesinden geldiği ile ilgilidir. İkincisi ise, değişiklikler dolayısıyla eski işini, mevkiini ve dolayısıyla yetki ve sorumluluklarını kaybeden kişilerin bu örgütsel değişime gösterdikleri tepkilerle ilgilidir.

Birinci hususu, şu şekilde açıklamak mümkündür. Her değişikliğin temelinde hemen daima bir fikir vardır. Bu fikirlerin kabulü, onayı ve gerçekleştirilmesi büyük ölçüde hiyerarşik seviyenin durumuna bağlıdır. Yapılan araştırmalar, işletmenin içinden ve hiyerarşinin alt kademelerinden gelen değişiklik fikirlerinin üst kademeler tarafından dikkatle incelenmeden ve değerlendirmeden derhal reddedildiğini göstermektedir. Bu gibi hallerde, hiyerarşinin alt kademesinde bulunan yaratıcı kişiler gururları kırıldığından, ya işletmeyi terk edecekler, veyahut da cesaretlerini kaybedeceklerinden yaratıcı fikirlerinden vazgeçeceklerdir.

Aksine, değişiklik fikirleri hiyerarşinin üst kademelerinden geliyorsa, klasik bir yapıda teknik alanda uzmanlaşmış servisler bunu dikkate almak zorundadırlar. Çoğu hallerde ise, bu fikrin tutarlı olmadığını ispat etmek için zaman harcanacak, veyahut da

astlık psikolojisi ya da duygusuyla, her ne olursa olsun uygulama yoluna gidilecektir. Çünkü, fikri iyileştirecek değişikliğe girismek ve hele eleştiriye kalmak oldukça güç bir iştir. Bu durumlar, hem değişiklik fikirlerinin körelmesine ve hem de etkin bir yenilik uygulaması yapılmasına engel olmaktadır.

Örgütsel güçlüklerin bir diğeri de, değişiklik konusunda işletme örgütü içindeki önemli fikir ayrılıklarıdır. Kuruluşların tepe yönetimi (genel müdür ve yönetim kurulu üyeleri) örgüt dışından gelen değişiklik fikirlerine daima açıktırlar ve buna çok önem verirler. Ancak işletme içindeki uygulama ile görevli uzmanlaşmış servisler (orta seviyedeki yönetici kadroları) bu fikirlere karşı direnirler ve hatalı yönlerini analiz etmek için bütün güçlerini ortaya koyarlar. Burada önemli olan, gelen değişiklik fikrinin olumlu yönlerini görmeksizin körü körüne yetersiz taraflarını ispata yeltenmektir.

Görüldüğü üzere, değişikliğe karşı insan güdüleri çoğu zaman hiyerarşik bir kökene dayanmaktadır. Bu duygular, yeni fikirlerin geliştirilmesine ve işletme içinde uygulanmasına büyük ölçüde set çekmektedirler.

İkinci husus ise, işletmeye aktarılan veya uygulanmaya çalışılan değişiklik fikirlerinin örgütün biçimsel (formal) yapısı üzerinde bir takım yenilikler vücuda getirmesidir. Değişiklik nedeniyle, ya bazı servisler veya bölümler ortadan kalkmakta veya büyük ölçüde önemlerini yitirmektedirler. İşte bu durum, örgütte yeni ilişkiler doğurmakta, eski ilişkileri değiştirmektedir. Mevkiini, prestijini, yetkilerini ve diğer sosyal olanaklarını kaybeden kişiler doğal olarak değişikliklere karşı koyarlar.

Değişiklik yapılan hiyerarşik mevki ile, değişikliğin kaynağı hiyerarşik makamın ayrı ayrı departmanlar olması halinde de personel kendi departmanları dışından gelen ve kendi amirlerinin hiçbir katkısı olmayan yeni fikirlere karşı direnç göstermektedir. İşgörenler, sadece kendi amirlerinin veya yöneticilerinin ne yapılması gerektiğini en iyi bilen kişiler olduğunu düşünürler. Bu nedenle, gerçekleştirilmek istenen değişimler, ancak, ilgili departmanın yöneticileri ile işbirliği edilerek ve onların emriyle (rıza) alınarak yapılırsa hem direnç azalacak ve hem de başarı şansı arttırılmış olacaktır. (EREN -1989, s.173)

Güç kullanarak ya da korkutarak idare etmek için yetiştirilmiş yöneticiler ekip kavramını kabul etmeye hazır değildirler.

Ekip anlayışına yönelik bir değişme katı-tutumlu, zor değişen yöneticiler için tehdit oluşturmaktadır.

Değişikliğe karşı ortaya çıkacak direnişler genel veya bireysel olsun sebepleri üzerinde ayrımıyla durulmalıdır. (LAWRANCE R.-1974, s.180)

2.11.4. Biçimsel Olmayan (İnformal) Psikolojik güçlükler:

Yenilik ve değişikliklere insan doğal olarak karşı koyma eğilimindedir. Çünkü her yeni usul, yöntem ve teknoloji eski usul, yöntem ve alışkanlıklara karşı olarak geliştirilmiştir. Bu nedenle, kişiler daha önce alışmış oldukları iş düzeninden, adet ve alışkanlıklarından vazgeçmeyi istemezler. Ancak, şunu ifade edelimki, bu tür dirençler insandan insana farklılıklar gösterir. Değişikliğin getirdiği yenilikler karşısında kalan

kişiler, karakterleri psiko-sosyal özellikleri değişikliğin meydana getirildiği ortam koşullarına bağlı olarak tepki gösterirler.

Bu tür güçlükler örnekler az değildir. Yeni bir makine ve teçhizatın geliştirilmesi veya satın alınması halinde işgörenler, bu makinenin kendilerinden eski alışkanlık ve bilgileri bazen de yetenekleri ötesinde yeni nitelikler isteyeceğini düşünürler. Bu durum onları korku ve kuşkuyla yöneltir, iş güvenliklerinin ortadan kalkacağı, işlerine son verileceği zannına kapılabilirler. Gerçekten de, geçmişte otomasyon türünde geliştirilen ve işgücünden büyük tasarruflar sağlayan değişiklikler veya yenilikler sonucu birçok yönetici ve işçiler, eski işlerini terketmek zorunda kaldıklarından bu peşin hüküm işgörenleri tedirgin edebilir. Çünkü, eski işini, devamlı surette yapan kişi o konuda uzmanlaşmıştır. Değişiklik, kazanmış olduğu eski yetenek ve hünelerine gölgeleyecektir. Bu husus hem işçiler ve hem de yöneticiler tarafından söz konusu olabilir. Başka bir tepki türü de değişiklik dolayısıyla işgörenlerin eski alışmış oldukları teknisyenler ve yönetici kadrolarında değişiklikler meydana getirmesidir. İşçiler, uzun süre yanlarında çalıştıkları ve huylarına huylarına alıştıkları amirlerinin değiştirilerek yerine, yeni üstlerin atanmasına karşı çıkarlar. Hele hiç tanınmayan, yani kuruluş dışından gelen yeni yöneticilere karşı çekingenlik ve korkunun doğurduğu tepkiler olabilir.

Değişikliğe diğer psikolojik bir tepki de biçimsel olmayan (Informal) ilişkilerin bozulmasından ileri gelir. Değişiklik nedeniyle iş gruplarının yapısını bozmaktadır. Böylece, iş ilişkilerinin ortadan kalkması ve çalışanların eski iş arkadaşları ile çalışma olanaklarının ellerinden alınması, bu durumdan etkilenen kişilerin karşı tepki göstermesine neden olabilir. Bu nedenle, değişiklik yaparken kişisel amaçları ve grup değerlerini de dikkate almalıdır. (EREN, 1989, s.175.)

2.11.5. Yeniliğe Karşı Gösterilen Tepkilerin Niteliği:

Değişim mahiyeti itibarı ile alışıldan farklılaşmayı öngördüğünden, genellikle her değişim olayı çeşitli tepkilerle karşılaşır. Bu tepki ve tutumlar çeşitli faktörlere göre olumsuz veya olumlu olabilir. Bunları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Genel Tutum	Başlıca Tepkiler
Kabul	- isteyerek yardımlaşma arzusu - yardımcı olma - yönetimin baskısı altında yardımlaşma - pasif kalma
Kayıtsız Kalma	- kayıtsız kalma - hiç ilgilenmeme - yalnızca söyleneni yapma - öğrenmeme
Pasif Direnç	- mümkün olduğu kadar yapmama - yavaşlatma - bilerek yanlış yapma
Aktif Direnç	- bozma - sabotaj - işten ayrılma

Değişim programına karşı gösterilen tepkilerin çeşitli nedenleri vardır. Bunlar üç grupta toplanabilir:

- Rasyonel nedenler: Bu grup nedenler, değişime karşı olan tutum ve direncin rasyonel nedenlerden ileri gelenlerini kapsar. Bunlar:

- uyum için gerekli zamanın olmayışı
- değişimin maliyetinin yüksek olması
- değişimin teknik yapılabilirliğinin şüpheli olması
- değişimin arzu edilmeyen durumlar ortaya çıkarması
- öğrenmek için ek gayretin gerekli olması, olabilir.

- Psikolojik nedenler: Bu grup, kişilerin psikolojik özelliklerinden kaynaklanan nedenleri kapsar. Bunlar:

- bilinmeyen korkusu
- alışıldan vazgeçmeme eğilimi
- değişim amacının belirli olmaması
- değişimin kişiye ne getireceğinin belirli olmaması,
- güvenlik ihtiyacı
- değişim elemanına olan güven derecesi, olabilir.

- Sosyolojik nedenler: Bu grup, kişilerin belirli grupların üyeleri olmaları nedeniyle ortaya çıkan ve programa tepki yaratan kaynakları kapsamaktadır. Bunlar:

- politik birliklerin varlığı ve değişimin bu birliği bozma eğilimi,
- çıkar kaybı (kişi veya grup olarak)
- dostlukları koruma arzusu
- grup değer yargılarına ters düşme
- dargörürlük olabilir.

Bir yöneticinin, bir değişim programı uygulamasına geçmeden önce bu tür nedenler üzerinde düşünerek bunları zayıflatacak önlemleri de planlaması gerekecektir. (KOÇEL, 1983, s.59)

2.11.6. Değişikliklere Karşı Tepkilerin Frenlenmesi:

Planlanan değişiklikler, işletme personeli tarafından kesin ve açık olarak bilinmelidir. Çoğu insanlar, onları etkileyecek olan değişiklikler hakkında yeterli bilgilere sahip olmazlarsa, yapılan değişikliklerde gizlilik sözkonusu olursa, bundan çok tedirgin olacaklardır. Şu halde, değişiklik bir organizasyonun hangi kısmı için yeni teknoloji, süreç ve yöntemleri uygulamaya koyacaksa; bunu açık ve kesin bir şekilde bildirmesi değişikliğin niteliğini, personele getireceği yararlı durum ve sonuçları açıklaması gerekecektir.

Başka bir husus da, değişiklikten etkilenen personelin değişikliğin bizzat geliştirilmesine, yaratılmasına ve yahut da bunlar mümkün olmazsa, uygulamaya konma safhasına katılarak bu konuda söz sahibi olmasına çalışmak lazımdır. Katkısı

olması, değişikliği benimseme ve başarıya ulaştırmada personele gayret verecektir. Böylece, personel kendisinin işletme için gereğine inanacak, yeni usulleri de başarıyla yürütebilecek veya ona kolayca adapte olabilecek özellik ve niteliklere sahip olduğuna kanaat getirecektir.

Değişikliklere başlamadan önce bu girişim işletme içinde etkileyeceği yönetici ve personeli önceden hazırlamak gerekir. Bu hazırlama faaliyeti işletme içinde personele değişikliğin yararlarını ve getireceği iş kolaylıklarını açıklayarak onları düşünsel olgunluğa kavuşturmadır. İşletme dışında veya işletme içerisinde personeli yeni koşullara göre eğitmek bu yolda atılacak en önemli adımdır. Böylece, ilgili personel işletmeye getirilmeden önce değişikliğe hazırlanmış olacaktır. (EREN -1989, s.176)

Araştırma bulguları ve tecrübeye dayalı olarak değişmeye direnci azaltıcı etkenleri aşağıdaki noktalarda toplamak mümkündür. (1) Bir değişme süreci birey ya da bireylerin ihtiyaç, tutum ve inançlarını ve örgütsel güçleri hesaba katarsa başarılı olabilir. Çünkü bireylerin tutum ve davranışları bireylerin temel kişilikleri ile örgütteki sosyal rollerin etkileşmesinden doğar. (2) Denetmenin prestiji ne denli artarsa değişme de o denli etkili olacaktır. Çoğu örgütlerde üstlerin prestiji astlarından çok olduğundan değişimin yaratılıp sürdürülmesinde üstlerin beklentileri daha önemli güçlerdir. (3) Davranış değiştirmede güçlü baskı, grubun kendisi ve davranış hakkında spesifik bilgi sağlanarak kurulabilir. (4) Değişme için güçlü baskı grup üyelerinin değişme ihtiyacını ortak olarak algılamalarını sağlayarak - yaratarak sağlanabilir. Böylece baskı birimin içinden gelir. Bireylerin veri toplama, planlama, verilerin analiz ve yorumuna katılmaları değişme sürecini üst düzeyde etkiler. (5) Değişmeye karşı olan ve değişme için etkiye bulunacakların aynı gruba ait olma duyguları varsa azaltılabilir. İçten gelen değişme dıştan biri tarafından önerilen bir değişmeye göre daha az tehdit edici olarak algılanır ve daha az mühalefet görür.

Değişmede katılmanın etkisi şu öncelik sırası içindedir: (1)- Tüm üyelerin katılması, (2)- Grup temsilcileri ile denetmenlerin katılması, (3)- Sadece denetmenlerin katılması, (4)- Grup, üyelerine ne denli çekici geliyorsa grup üyelerine o denli etki yaratabilir. Grubun çekiciliği ise üye ihtiyaçlarını doyurma derecesine bağlıdır. (7)- Bir grubun bireye psikolojik bir anlamı varsa onun etkisi geçici üyelik sağlayan gruba göre daha fazla olacaktır. (8)- Değişme ihtiyacı ile ilgili bilgi, değişme planları ve değişimin sonuçları gruptaki tüm ilgili kişilerce paylaşılmalıdır. Değişme süreci iletişim kanallarının spesifik ve kasti olarak açık olmasını gerektirecektir. Bunların kapanması ise güvensizlik ve düşmanlık yaratır. (BALCI - 1995, s.27)

Yeniliğin Kabulüne ve Uygulanmasına İlişkin Kararlara Katılma

Örgütün çeşitli kademelerinde alınan yenilik kararlarına ve bunların uygulanmasına ilişkin planların hazırlanmasına katılma astlardan gelen direnişleri önemli ölçüde azaltabilecektir. İnsan kendi aldığı kararlara ya da kendi payının bulunduğu kararların uygulanmasına direnç göstermek şöyle dursun, onların yürürlüğe konmasını kolaylaştıracaktır. Böylece yenilikten etkilenen birey ve gruplar yenilik yapmak isteyen yönetim kademesi ile açık ve samimi bir haberleşmeye girecek böylece yönetim yeniliği yürütmek için gizli gündem kullanmaktan vazgeçecektir. Haberleşme kanallarının açık olması yönetim ve astlar arasında karşılıklı güven oluşmasına ve aynı zamanda yenilik konusuna karşı duyulan endişenin azalmasına yardımcı olacaktır. Hatta karara katılma sayesinde yapılacak yeniliğin örgüte olduğu

kadar personelin amaçlarına da nasıl hizmet edeceği öğrenilmekte, böylece örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bağdaşması, yönetimle astlar arasında olması muhtemel çelişkilerin çözülmesi olarak içerisine girmektedir. Günümüzde hangi yönetim kitabını ele alır ve yenilik ve değişimlere direnişler bölümünü incellerseniz, mutlaka karara katılma önleminin temel çare olarak ileri sürüldüğünü görebilirsiniz. Ancak bu konuda Lawrence'ın ciddi endişeleri mevcuttur. Düşünür katılmanın suni olarak meydana getirilemeyeceğini öne sürmekte, yönetimin bu insansal duyguyu çağırarak yapılan mekanik bir eylem haline getirdiğini ifade etmektedir. Aslında katılma, karara katılan kişinin kendisi bir değer ifade ettiği için ve fikirlerine bu nedenle saygı duyulduğu için girilen bir faaliyet olarak yapılmalıdır. İşte insanlar kendilerinin saygı duyulan kişiler olduklarına inandırıldıkları zaman yenilikler hakkında samimi duygularını belli edebilirler. Aksi taktirde karara katılma olayı yönetimin kendi düşünce ve fikirlerine astları inandırmak için girilen psikolojik bir hile'den ileri geçmez. Bu nedenle de, yenilikle ilgili kararlara katılmadan yönetimin beklediği mucize gerçekleşmeyecek ve hayal kırıklığı meydana gelebilecektir. O halde karara katılma çok dikkatli ve samimi olarak yürütülmesi gereken bir araçtır. (EREN -1989, s.176)

2.12. PLANLI DEĞİŞME

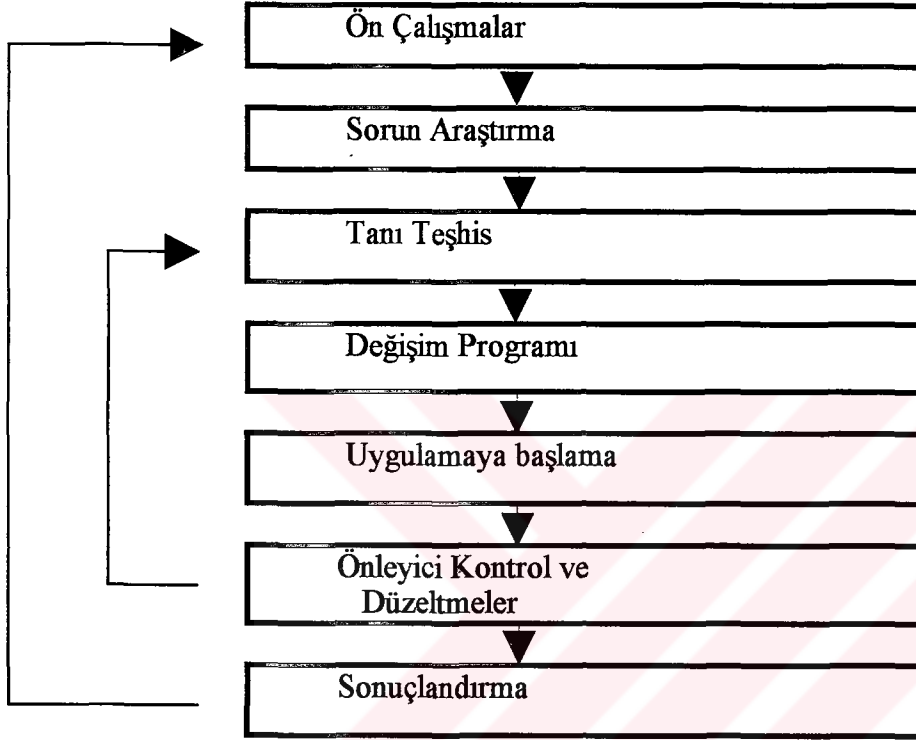
“Nereye gideceğinizi bilmiyorsanız her yol sizi oraya götürür” veya “ nereye gideceğinizi bilmiyorsanız hiçbir yol sizi oraya götürmez”. Bu iki ifade biçimi birbirleriyle çelişiyor gibi görünüyorsa da aslında ikisinden de çıkaracağımız sonuç, ister bireysel, ister örgütsel olsun, plansız bir çalışmanın etkisiz kalacağıdır. (ALPUGAN - 1995, s.146)

Örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla birey ve grup davranış ve rollerinde örgüt yapısında, araç ve gereçlerde meydana getirilen ve uzun bir zaman süresi içinde gerçekleştirilen bilinçli faaliyetlerin toplamına planlı değişme adı verilir. Planlı değişme örgüt içinde mevcut faaliyetleri, görevleri ilişkileri, bireysel ve grup normlarını ve alışkanlıklarını dikkate almaya zorunlu kılar. Bu nedenle, değişimin gerektirdiği sorunların zaman içinde sistemli biçimde çözümü için çalışmaları zorunlu kıldığı kadar eski görev rol ve ilişkileri değişen bireylerin yeni görevlerine, faaliyet ve ilişkilerine alışmaları için amaçlı yetiştirme ve geliştirme programları yapılması şarttır. Değişimin gerektirdiği sorunların çözümünde kullanılacak özel teknikleri kullanabilecek bilgi ve tecrübeye bir danışman yada değişme ajanı istihdam etmek zorunluluğu vardır. Değişimin yapıldığı örgüt ile istihdam edilen danışmanın bu işlevi başarmada dayanışma ve işbirliği yapmaları gerekmektedir.

Bazı düşünürlere göre, örgüt içinde etkinlik ve verimliliği artıracak değişimin gerçekleşmesine engel olan hususlar Kurt Lewin tarafından ortaya atılan güç alanı dengesinden kaynaklanmaktadır. Buna göre, örgüt değişmeyi çekici kılmak için para, mevki v.b.g. itici güçleri harekete geçirirken, değişimin oluşumuna engel olan bir takım kısıtlayıcı güçler de ortaya çıkmaktadır. Bunlar, değişimin getirdiği belirsizlik korku ve güvensizlik ile önem azalmasının doğurduğu beşeri tepkilerdir. Bu tepkiler birey ve grupları değişime karşı araçları hor kullanma, işi yavaşlatma, kayıtsızlık gösterme biçiminde harekete geçirmektedir. Bu durum çoğu kez bilgisizlik ve değişim hazırlığının yetersizliğinden doğmaktadır. Bu nedenle, haberleşme eksikliklerinin giderilmesi, ast-üst çatışmaları ve gerilimlerin azaltılması için yeni sisteme geçmeden

önce birey ve grupları eğitime ve yeni sisteme uygun biçimde geliştirme çalışmaları yapılmalıdır.

Bazı düşünürlere göre örgüt yapısının katı bir görev ve ilişki belirlenmesi sonucu mekanikleşmesi kuruluşun çevrede meydana gelen değişmelere zamanında ayak uydurmasını engellemektedir. Bu nedenle, sık sık ortaya çıkan reorganizasyon ihtiyacı örgütsel havayı bozucu etkiler yapmaktadır. Çözüm için daha esnek bir görev tanımı ile karşılıklı işbirliğini artırıcı ve örgütsel ilişkileri güçlendirici bir organik örgüt biçiminin yararlı olacağı vurgulanmaktadır.



ŞEKİL - 3- Planlı Değişimin Evreleri

Planlı değişme faaliyetini örgütlerde gerçekleştirebilmek için önce bu faaliyeti tarafsız ve objektif bir gözle inceleyecek olan bir danışmanın örgüte getirilmesi ve onunla ilgili yöneticilerin sorunlar üzerinde konuşmaları gerekmektedir. Buna sorunlar hakkında ön çalışmaların yapılması adı verilmektedir. Danışman daha sonra belirli bir yöntemle ve örgüt içinde kendisine sağlanan yetki ve olanaklarla bir sorun araştırma faaliyetine girer. Elde ettiği verilere dayanarak bir kesin sorun tanısına erişir. Söz konusu sorunun nasıl bir uygulama ile değiştirebileceğini programlar ve yapılacak faaliyetlerin zamanlamasını gerçekleştirir. Daha sonra örgüt yöneticileriyle birlikte yapılan plan uygulamaya konulur. Uygulama sırasında kuşkusuz bir takım aksaklıklar olacaktır. Bu aksaklıkların giderilmesi de uygulama süresinin bir parçasını oluşturur. Uygulama faaliyetleri sona erip belirli bir süre geçtikten sonra yeni durumun ortaya çıkardığı ilk sonuçlar alınınca bunların amaçlanan hususlarla karşılaştırılması gerekmektedir. Buna kontrol etme ve sapmaları giderme çalışmaları diyoruz. Danışman veya değişim ajanı kontrol işini tamamladıktan sonra örgüt içinde ya başka

bir değişim görevi ile yükümlenir veya örgüt ile ilişkisini keser. Planlı değişim sürecini şekil 3 'de evreler halinde göstermek mümkündür. (EREN - 1989, s.493)

Durum 1 (Ön Çalışmalar): Bu basamakta, ne değişim ajanı ne de organizasyon sistemi bir diğetine taahhüt verir. Organizasyon sistemi yardıma ihtiyaç için araştırma yapar, bazen değişim ajanı tarafından uyarılarak yapar. Bu süre içerisinde, değişim ajanı olası bir giriş noktası araştırır ve organizasyon için uygun insan olduğunu anladığı an giriş yapar. Her ikisinde potansiyel ilişkiyi keşfeder. Belkide buradaki en önemli iki mesele, her ikisinin birlikte çalışabilmesi yada çalışamaması ve organizasyon sistemine uygun girişin seçimidir.

Durum 2 (Sorun araştırma): Giriş noktasının seçilmesinden sonra, organizasyon ve danışman, aralarında; amaçları, rolleri, umulanları ve değişim çabası içinde gelişen metodları da kapsayan bir kontrat geliştirirler. Başka bir deyişle, yardımcı ilişki, yöntemin ilerleyen basamaklarının nasıl sürdürüleceğı bakımından kurulur ve tanımlanır. Bu ise şu anlama gelir: organizasyon sistemi ve danışman beklentilerini paylaşmada açık olmalı ve bunlar en azından bir başlangıç olarak ortak karara varmalı.

Bu basamaktaki tartışmaların en önemli meselelerinden biri de 4 güç tartışması ve organizasyon sistemi içinde çalışmak için kimin yeterli etki kazandıracağıdır. Burada en az 4 tane güç kaynağı vardır: (1) Organizasyondan gelen yasal güç; (2) Uzman güç yada bilgi gücü; (3) Cezalandırıcı güç yada zorlayıcı güç; ve (4) Ortak işbirliğine ve güvene dayalı güç. Organizasyon Gelişimi yöntemi içinde, güvene dayalı güç kurulması en zor olanı, hatta en önemli olanıdır. Önceden zaten tartışıldığı için, resmi otoritenin işleyişinden çıkan güç genellikle savunmasızlığı artırır ve taahhüdü azaltır.

Durum 3 (Tanı Teşhis): Organizasyonun kabul edilen sorunlarından başlayarak, teşhis, ulaşılabilecek belirli gelişimli amaçları daha açık olarak ifade etmeyi kapsar. Teşhis için dört temel eleman vardır: (1) Organizasyon tarafından kabul edilecek sorun ; (2) Organizasyonun hedefleri; (3) Organizasyonun kaynakları ; ve (4) Zamanı ve bilgiyi kapsayan değişim ajanının kaynakları. Buradaki en önemli mesele, yerleştirilmek için kabul edilen sorunun alt sisteminin belirlenmesi ve alt sistem ile sistemin diğer bölümleri arasında uluslararası bir ilişkinin belirlenmesidir. Diğer önemli mesele ise organizasyon sisteminin, sorunun çözümünde kendi kaynaklarını taahhüt etmeye hazır olmasıdır. Diğer önemli mesele ise değişim ajanının kaynaklarıdır. Yeterli zamanı ve uzmanlığı var mı? İç değişim ajanı kullanıyorsa, kaynaklarını kullanabiliyor mu?

Teşhiste en yaygın metodlar, anketler, görüşmeler, kişisel gözlem ve organizasyonun daha önceki performans verisi. Diğer önemli teşhis edilebilir araç ise değişim ajanıdır. İç yada dış değişim ajanı önemli olabilir yada olmayabilir, bu ajan organizasyonun tepkisini kendisinde hissedebilir. Bu çabuk kavranır mı? Engelleyici mi? Organizasyonun tüm havası nedir ?

Sık sık, teşhis gerçekte teşhis değildir, bunun sebebi ise değişim ajanının hemen hemen her durumda kullanılabileceğı belirli bir tekniğe sahip olabilmesidir. Örneğin; Yönetilebilir Şebeke (the Managerial Grid), herhangi bir organizasyonda çok küçük bir sapma ile kullanılabilecek değişimi oluşturmak için yapılan oldukça resmi ve yapısal bir programdır. Michigan Üniversitesinde uygulanan (Survey feedback) Rapor ve inceleme geridönüşümü, hemen hemen her durumda aynı temel anketi ve geridönüş yaklaşımını kullanma eğilimi gösterir. Diğer uygulayıcılar, organizasyon geliştirmeye

temel yaklaşım olarak grup yapısı veya duyarlılık eğitimine şiddetle güvenirlir. Bununla birlikte, yaklaşım, duruma uygun hale getirmek için değiştirilmelidir.

Durum 4 (Değişim programı): Teşhisi takip eden planlama basamağı başarılabacak amaçların oluşumunu ve değişime engel olacak olası sorunlarla beraber atılacak eylem basamaklarını da kapsar. Bu basamakta, teşhis basamağında toplanan veri incelenir, değişim için alternatif olasılıklar gözlenir ve değişim hedefleri veya istekleri kurulur. Planlama; ortak taahhüdü oluşturabilmek için ve planların, müvekkil sisteminin ihtiyaçlarıyla ve beklentileriyle kesin kılmak için planlamanın organizasyon sistemi ile beraber yapılmasına ihtiyacı vardır.

Kesin davranışsal düşünceleri ilk olarak tanımlamak kolay olacak, bunun sebebi ise daha ileri çabaların alınmasına ihtiyaç olmayışı açık olacaktır. Bir ileriki basamak ise her iş stratejisinin muhtemel sonuçlarını tanımlamak veya eyleme geçirmektir. Her alternatif iki temel boyuta göre sınıflandırılır. Değişimi oluşturmak için gücün kaynağı kullanılması ve müdahalecinin yöneldiği uygun alt sistem. Önceden tartışıldığı gibi, bu alt grup organizasyonel görünümü, kuralları, gerekenleri ve tüm havayı kapsayan yapısal-görünüm perspektifini; bilgiyi ve ilişkili akışları kapsayan akış perspektifini; ve insan perspektifini kapsar. Yapısal-görünüm perspektifinde oluşan değişiklikler yapı-görünümü, karar noktalarının konumu, otorite ve kontrol yapısındaki mesafe, başlayıp gelişen organizasyonların kurulması vb. gibi noktalar üzerinde odaklanabilirler. Akış perspektifindeki değişiklikler; özellikle gayriresmi yapıya doğru ulaşım bağlarını geliştirmeyi sağlayabilmek; materyallerin akışını değiştirerek mesleklerin niteliğini değiştirmek ve meslekler için yeniden görünüm hazırlamak; grup yada birey üzerinde teknolojinin etkisini incelemek vb. gibi yollar sağlamaktır. İnsan perspektifinde ise müdahaleler bireysel etkileşmeyi geliştirmeyi yapar; grup çalışmalarının verimini arttırmak için grup-yapısı geliştirir; gruplararası ilişkileri geliştirir; vb. gibi.

Durum 5 (uygulamaya başlama): Bu basamak boyunca, önceki basamaklarda bahsedilen müdahale stratejileri gerçekleştirilmiştir. Eğer ilk dört basamak iyi bir şekilde yapılıyorsa, bu basamak pürüzsüz bir şekilde gider. Aksaklıklar genelde düzensiz teşhisten, anahtar grubu gerektiren aksaklıklar veya niyet edilen bir eylemin sonuçlarını eyleme geçirirken çıkan aksaklıklardan çıkar. Buradaki önemli nokta, sistemlerin bakış açısına göre bir altistem içinde yapılan herhangi bir eylem toplam sistem içerisinde zorluklara sahiptir.

Sık sık olarak, zirve- seviyesindeki yönetim birisinin neden “mantıklı” değişim üzerinde ısrar ettiğini anlamayabilir, bunun sebebi ise hiç kimsenin bu konuda ısrarlı olmamasındandır. Bununla birlikte değişim bir birey tarafından “mantıklı” görülürken diğeri tarafından “mantıksız” görülebilir, iyi ve yeterli sebebler için örneğin; değişim teşhis basamağında görülmeyen ve insanların itirazına maruz kalan uluslararası ilişkiler içinde ki sosyal değişiklikleri getirebilir.

Durum 6 (Önleyici kontrol ve düzeltmeler): Bu basamakta, değişim kararlaştırılır ve değişimin sonuçları değerlendirilir. Değerlendirme sadece, eğer değişim başarılı ve arzulandığı gibi gidiyorsa oluşturulmamalı, aynı zamanda değişim projesi bitirilmeli veya bir ileri planlama aşaması için planlamaya gönderilerek veya gönderilmeyerek oluşturulmalı. İdeal durum içinde bu basamak değişim-yöntemi içinde oluşturulmalı ve bir ileriki işin gerekli olup olmadığı veya değişim ajanının organizasyonla ilişkisini bitirmesi gerektiği için organizasyon sistemi ve değişim ajanı tarafından bu basamak

kullanılmalı. Ne yazık ki, değerlendirmenin çoğu hikayeye dayalı ve bir kaç organizasyon sistematik olarak işin başarılı olduğu derecede değerlendirilir.

Durum 7 (Sonuçlandırma): İç ve dış değişim ajanları için, sonuç sistemi terk etme anlamına gelebilir veya bir projeyi durdurmak ve bir diğerine başlamak anlamına gelir. Başka bir deyişle, yardım eden ilişki kendi kendini sonlandırabilir veya değişim ajanı olası diğer bir değişimi keşfetmek için keşif basamağına tekrar dönebilir. (HUSE F. - 1975, s.95)

2.13. DEĞİŞİM İÇİN SORUMLULUK

Bir bireyin gerçekte değiştirebildiği veya değiştiremediği bir diğer şey ise, tabii ki büyük bir tartışma meselesi diğer bir insan üstünde tam kontrol şartları altında davranışsal değişimleri hafifletmek mümkündür, fakat bu tür toplam kontrolün elde edilebileceği en seyrek olaylardan uzak, değişim ajanı genellikle organizasyonu üstünde daha az bir etkileme gücüne sahiptir ve bir çok durumda hiçbir kontrol gücüne sahip değildir. Böylece, sorumluluğun değişim ajanından ziyade müşterinin kendisiyle hareketsiz kalması gerektiği sık sık olan durumdur. Yani, son analiz içinde ve en fazla kısım içinde, bireyler kendilerini değiştirirler. Bu tabii ki, değişim ajanlarının değişim ilerleyişi içinde hiçbir şey yapmadığını anlatır. Onlar organizasyonlarına bir çok yolda değişimleri kolaylaştırabilirler. Ve burada değişim kuramcılarının not ettiği farklılıklar vardır. Bazı teknikler içinde, değişim kuramcısının kendisi oldukça aktif olabilir veya daha da ötesinde organizasyonu için bir çok sorumluluğu farkedebilir. Bu, özellikle bir uzmanın ilişki içinde olduğu pasif organizasyona tedavi edici, kimyasal veya fiziksel terapinin diğer formlarını uyguladığı fiziksel tedavilere dayalı bireysel değişim çabaları için doğru olabilir. Bazı durumlarda, istenilen davranışları üretmek için eğitimcinin ödül olasılıklarını idare ettiği davranış kontrol teknikleri ayrıca doğrudur. Diğer yandan, değişim ajanı eylemi ve sorumluluğu bazı yaklaşımlarda neredeyse hiç mevcut olmayabilir. Bazı teknikler, aktif ajan ve eşit derecede aktif bir organizasyon arasında tam bir birliktelik gerektirir. Diğerleri oldukça pasif ajan ve oldukça aktif ve kendini yöneten organizasyon gerektirir. Bununla birlikte, bu durum değişim ajanı hizmetlerini araştıran bireylerin, yapılan şeylerin kendilerine ve kendileri için yapılacağını umdukları zamandır. Çoğu teknikte, organizasyonun kendi rolünün kendisi için bazı şeyler gerektireceğini görmek için gelmesi ve oldukça sık organizasyon değişiminin ona, pasif ve mucize eseri olmayacağını basit bir doğru olarak keşfetmesi gerektiğini anlar. (MARGULIES & at all -1973, s.12)

Kendi başına çalışan ve her türlü farklı faaliyette bulunan hiç kimsenin resmi koordinasyona ihtiyacı yoktur, çünkü her şeyi kendisi koordine eder. İnsanlar bir arada ve grup halinde çalışmaya başladıkları anda, iş spesifikasyonu doğar, faaliyetleri kişiler arasında nasıl bölüşüreceklerine, koordinasyonu nasıl sağlayacaklarına karar vermek zorunda kalırlar. İşte organizasyon yapıları tasarılırken de yapılması gereken, kısaca budur. İşler insanlar arasında nasıl bölüşülecektir ve faaliyetler nasıl koordine edilecektir ?

Eğer aynı disiplinden kişiler ya da aynı işlevi gören kişiler bir araya konabilirse, bu bir avantajdır. İşler meslek becerilerine göre bölüşürülür. Bu ihtisaslaşma sektörlerle toplanır, başına bir sektör müdürü konur. Bu organizasyon yapısı 20. yüzyılın başında, şirketlerin çok büyüüp giriftleşmesine bir tepki olarak lanse edilmiştir. Normal sektörler, pazarlama, satış, geliştirme, ürün ve satın almadır, ayrıca finans, idari,

personel politikası ve halkla ilişkiler diye de yardımcı departmanlar vardır. Bazen ayrı bir mühendislik departmanı, geliştirme departmanı, hatta araştırma departmanı bulunabilir. Sektörler arasında daha ince görev bölünümleri de yer alabilir, bunlar alt-ihisaslaşma biçiminde olabileceği gibi, ürün/pazar bileşimlerine göre (PMC'ler) ya da bölgelere göre olabilirler. Eğer bölgelere göreyse, örneğin satış departmanı kendi içinde ulusal satış şirketlerine ayrılabilir. Eğer büyük müşteri kitleleri için alt departmanlar varsa, satış departmanı PMC'lere göre de bölünebilir (örneğin besin [yemek] şirketlerinde, hastaneler, oteller vb. için ayrı ayrı satış departmanları olacaktır), bir de tek tek müşterilere hitap eden bölümler olacaktır.

İşlevsel bir organizasyonun avantajları aşağıdaki gibidir:

- * İhtisaslaşma yüksek bir kaliteye ulaşabilir,
- * İhtisaslaşma faaliyetleri doğru dürüst yönetilip denetlenebilir,
- * İşlevsel sektörlerde yardımcı hizmetleri optimize etmek nispeten kolaydır,
- * Söz konusu ihtisas alanında yenilikleri başlatmak basittir.

Bazı dezavantajlarda vardır:

- * Entegral bir ürün politikasına ya da bölgesel politikaya ulaşabilmek için işlevler arasında koordinasyon çok daha zor ve zaman alıcıdır,
- * Ürün ya da süreç değişiklikleri, işlev içindeki değişikliklerden daha zordur,
- * İhtisas sahipleri bir sektörde bir araya konmuşsa, içe kapanık davranış yaratabilir,
- * İşlevsel etkinlikteki artış, bir araç olmaktan çıkıp kendi başına bir amaç haline gelebilir,
- * İşlev kalitesinin kara oranı kesin olarak tanımlanamaz,
- * İşlevler arasında, ürünlere ya da coğrafi bölgelere göre görevlerin bölünümü ve gerekli politikalar konusunda görüş farkları doğabilir, buradan “ aşiret ya da tarikat savaşları” diyebileceğimiz şey doğabilir,
- * Yöneticiler prensipte ancak “işlevsel kariyer”ler izleyebilir, bu nedenle üst yönetim görevlerine gelirken genel yönetim tecrübesinden yoksun kalırlar. (WISSEMA - 1992, s.150)

2.14. ORGANİZASYON ŞEMASI

Organizasyon şeması, organizasyon verisini gösteren grafiksel bir araçtır. Organizasyon şemaları aniden çekilen resimlerdir: bunlar sadece resmi organizasyonu gösterir ve zamanın sadece belli bir anı için bilgi verir; tarihi geçmiş bir şema dünün gazetesi kadar gereklidir. Şemalar, organizasyon analizine değerli bir ilavedir. Onlar, üstüste binmeleri ve kopyaları, aynı birimde rapor eden ilişkileri, çok sayıda seviyeleri, yönetimin aşırı mesafelerini ve diğer eksiklikleri gösterirler. (ALLEN A. - 1958, s.289)

2.14.1. Şemanın Mekaniği (İşleyişi):

Şema kitabı veya organizasyon yıllığı hazırlamada, bölümleriyle yönetim yapısı, öncelikle tüm şirket şeması üzerinde gösterilmelidir. Her bölüm ve kısım, o zaman ilerleyen şema sayfaları üstünde başarılı olmalıdır.

Başlık

Şirketin adı ve şemanın bölümünün adı şemanın sağ üst köşesine yerleştirilir. Bu yerleştirme sayfalar döndüğü zaman teşhisi basitleştirir. Başlık kutusu; sol alt köşede yerleştiği gibi, şemanın tarihini, şemanın yayınlanma tarihini ve yayını otorite eden yöneticinin adını kapsar.

Şemanın Dizilişi

Tutarlılık, şemanın dizilişinde de ayrıca sürdürülmelidir. Yatay, Düşey ve Yankollara doğru diziliş, şemayı ayrılan boşluğa yerleştirmek için kullanılır. Bununla birlikte diziliş kombinasyonu, kolay okumayı sağlamak için ve iyi plan için ayarlanmalıdır. Yatay ve dikey diziliş, boşluk kesintide olmadığı zaman, tercih edilmelidir. Eğer sınırlı boşlukta bir çok kutu gösterilebiliyorsa, yan-kol ve düşey kombinasyonlar en iyi olanlardır.

Sema Kutuları

Bir çok standart büyüklükleri (şema kutuları için) seçilmeli ve kullanımlarında tutarlılık sağlanmalıdır. Genellikle dikdörtgen kutu yazılı materyal için en iyi yere sahip olacaktır. Kutu; ilk sırada fonksiyonun adını, ikinci sırada pozisyonun adını kapsar. Pozisyon çalışanlarının adları, eğer kapsanıyorsa, her personel değişimi ile şemanın tarihlenmesi için eğilim gösterir. Bunlar, personel indeksi veya görev çizelgesi içinde en iyi şekilde listelenirler ve aşağıda açıklandığı gibi hazırlanır.

Numaralama

Şemalar sayı sistemi tarafından numaralandırılmalıdır. Her fonksiyon, tam bir sayıya yada sayının bölen sayılara karşılık getirilmelidir. Örneğin; Finans 12 tam sayısına karşılık gelebilir. Sayı sistemi, o zaman aşağıdaki tablodaki gibi olacaktır:

Finans Yöneticisi	12 - 1
Kontrolcü	12 - 2
Genel Muhasebeci	12 - 2,1
Yönetici Bütçe Kontrolü	12 - 2,2
Yönetici İç Denetim	12 - 2,3 v.b

Tam sayılar, sayfa numaraları olarak kullanılır. Şema kutularını tasarlamak için, kutunun içine uygun sayı notasyonu yerleştirilebilir. Farklı kişisel indeks, çalışanların pozisyonlarının adı olarak ve şema kutularındaki kodların kullanımı tarafından yerleştirilen indeks adı olarak sürdürülebilir. (ALLEN A. - 1958, s.291)

2.15. YENİDEN YAPILANMANIN ANA PRENSİPLERİ

(1) İşletmeyi ve bütün organizasyonu; daha dinamik, daha yaratıcı ve değişken şartlara daha uyumlu hale getirmek,

(2) İşletme organizasyondaki herkesi bir iş adamı olarak görebilmek. Yani işletmenin her bir personelinin, kendi başına bağımsız çalışan ve elde ettiği neticelerden kendi sorumlu olan bir girişimci gibi hareket etmesini sağlamak,

(3) Personelin kendine verilen işlerde ya gereken (beklenen) performansı göstermesini sağlamak ya da organizasyonla ilişkisini kesmek,

(4) Organizasyondaki en alt kademededen en üst kademeye bütün personeli işletmenin amaçlarını ve erişmek istediği hedefler hakkında bilgilendirilmek ve buna göre netice alacak şekilde davranışlarda bulunmak,

(5) Yaratıcılık, yenilik, dinamizm ve performansı esas almak,

(6) Bunun için organizasyonda, bireyselliği ön plana çıkarmak,

(7) Müşteri, organizasyonun ve işletmenin temel ilkesidir. İşletmedeki tüm faaliyetler iç ve dış müşteriye yakın olmak, müşteriye daha fazla memnun etmek ve müşteriye daha fazla hizmet götürmek içindir. (HARARI, 1995, s. 84)

2.16. POZİSYON REHBERLERİNİN HAZIRLANIŞI

Bir pozisyon rehberi; her pozisyon içindeki ilişkiyi, otoriteyi ve sorumluluğu tanımlamanın bir aracıdır. Bu rehber, analizcinin zaten güvence altına aldığı veriyi sınıflandırmak ve resmileştirmek için organizasyon analizcisine yetki verir. Pozisyon rehberleri; anketlerden ve karşılıklı görüşme verilerinden bir taslak oluşturularak hazırlanır, organizasyon analizi süresince korunur ve sonuç ifadelerinin hazırlanmasından önce uzlaştırılır. (ALLEN A. - 1958, s.252)

2.16.1. Karşıt Bakış Açıları

Düşüncenin iki farklı okulu; sorumluluğun yazılı açıklamalarının çekiciliği olarak not edilmelidir. Bir tanesi, bir yöneticinin sorumluluğunu baştan başa yazmanın onu deli gömleği içine sokmak olduğunu düşünür. Onu tek bir çalışma alanına katıca sınırlayarak, Yazılı açıklama; onun yönetiminin artışının büyümesini engeller ve onu dar bir uzmandan öteye gitmesini mümkün kılmaz. Dahada fazla, açıklamanın; takım çalışmasını ve grup hareketini engellediğini söyleyebiliriz. Bunun sebebi ise; bir insanı başka birinin yardımından ve sıkıldığı zaman onu tatmin etmede yardımcı olmayı engeller. Sorumluluk açıklamasının; aynı zamanda mesuliyet üstünde çok fazla öneme sahip olması sanılıyor. Yöneticileri yaptıklarının ne için yapıldığından haberdar ederek, açıklama; engelin geçilmesini ve çalışmanın yapılmasını da teşvik eder.

Bu taslaktaki düşüncenin genel sonucu ise; yöneticilerin çalışma alanının ve otoritenin genel alanlarına verilmesi gerektiğidir. Onlar ek çalışma yapmada ve otoriteyi işletmede, kapasiteleri mevcut ise ikna edilmelidirler. Zaman geçtikçe tartışma devam eder, herkes kendine uygun en iyi yeri bulacaktır, farklar farkedilecektir ve üyelerinin uzman gücü ve hünelerlerine sahip olan bir takım kurulacaktır.

Bu iddia biraz gerçektir. Şu ana kadar girişim büyümüştür ve üyelerinin modele derece derece uymasının ve modeli düzeltmesinin sebebi ile gelişmesini sağlamıştır. Şu

ana kadar gelişme ve ayrılmalar büyük sayıda yeni işçinin girişini gerektirmez, meslek gerekleri durağan kalır, açıklamanın eksikliği gereğinden fazla zorluk ile çalışmayabilir. Bununla birlikte, bu durum hızlı gelişmeye ve yeni iş alanlarına girmeye uygulandığı zaman, bir çok ciddi dezavantaja sahip olmuştur. Bu durum mevcut olduğu zaman, bu insanlar çalışmayı ele almak için güçlü ve saldırgan eğilimden oldukça hoşlanmışlardır. Burada gelişigüzel ve eşit olmayan iş dağılımı vardır. Aynı hareketler, iki veya üç farklı yerde olabilir veya bazı yönetim çalışmaları, hiç kimse yapmayı istemediği için yapılmayabilir.

Düzenli olarak teşhis edildiği zaman, sorumluluğun ve otoritenin yazılı açıklaması şirkete uzun bir zaman süren fayda sağlar. Pratikte, sorumluluk uzmanlığı, yöneticiyi uzman hareketlerle sınırlamaz, fakat bundan ziyade bir başkasının işine el atmaksızın geçemeyeceği yönde adımlar atar. Ona ayrılan çalışma alanı içinde, birey kendi hayal dünyasını, zekasını ve en uzak inisiyatifini kullanabilir.

Birey uzman çalışma performansına mecbur olduğu için, yönetici; onun işini yapacağı davranışla yükseltilebilir ve daha iyisini yapması için eğitebilir. Eğer o daha büyük bir meslek için geliştiriliyorsa, bu pozisyon için sorumluluk uzmanlığı onun yapması beklenen işler için daha önceden hazırlanmasını ve harekete geçmesini sağlar.

Kesin, yazılı açıklama atama için en iyi temeldir. Bu açıklama yöneticiye, onun çalışmasının hakettiği kısmı ve nereye atanacağını oluşturmada yardımcı olur. Kimin ne iş yaptığı hakkında açık bir ifade oluşuncaya kadar insanları birarada tutmak yapılan hataların sayılması açısından zordur.

Sorumluluk açıklaması ve otorite gayriresmi araçlar tarafından olabilir. İnsanlar uzun bir zaman periyodu için biraraya geldikleri zaman, gruplar küçük ise ve sık bir etkileşim (gruplar arasında) varsa, grubun her üyesi kendi rolünü bilir ve takım çalışmasının bir parçası olarak bunu sürdürür. Zorluk, bu durumu gelişen ve değişen teşebbüs içinde sürdürmektir. İnsanlar transfer olunca, takım çalışmasının modeli değişir. Bu noktada; yazılı pozisyon rehberleri değişiklik için yardım edebilir ve resmi yapının görevi içindeki gayriresmi organizasyonun devamlı işleyişinin gelişimini kolaylaştırır. (ALLEN A. - 1958, s.292)

2.16.2. Yönetim Kategorilerinin Kullanımı

Eğer performans gösterilen iş yönetim kategorileri (planlama, organize etme, motivasyon, koordine etme ve kontrol etme) açısından yok oluyorsa, yönetici mesleği daha rahatça analiz edilebilir. Bu düzenleme bir çok avantaja sahiptir. Bu, bize yönetim sorumluluğunun bütün önemli görüşlerini bir mesleğe inşa etmeyi veya etmemeyi oluşturmada yardımcı olur. Eğer bir çalışan astlarını geliştirmek için sorumluluk sahibi değilse, bu çalışmada performans göstermiş sayılmaz.

Bu yaklaşım ayrıca yönetim performans standartlarının gelişimine elverişlidir. Meslek, yönetim maddeleri açısından yok olduğundan bunu ölçmek için kullanılan kıstas yönetim açısından kolayca geliştirilir. Tekrar olarak, yöneticinin mesul olduğu işleyen çalışmayı teşhis ederek, onun hakettiği işe sahip olup olmadığını anlayabiliriz. (ALLEN A. -1958,s.294)



2.17. ORGANİZASYON KILAVUZU

Organizasyon kılavuzu, şirket yöneticileri tarafından ortak kullanılan organizasyon verisi için bir kitaptır. Bu kitap, idareci bir araç olarak yöneticiye, işini verimli yapması için yardım etmede birçok değere sahiptir. Bu kılavuz, yöneticiye şirket organizasyonunu bir bütün olarak görmeyi ve bütünün bir parçası olarak kendi sorumluluklarını görmesini sağlar. Pozisyon rehberleri, ki bunlar organizasyon kılavuzlarının kalbini oluşturur, ona kendi sorumluluklarını ve bu sorumlulukları taşımadaki sonuçları anlatır. Bunlar ayrıca, onu takım çalışmasına geliştirecek ve diğer yöneticilerle çalışmasını sağlayacak bir rehber olacaktır.

Bu rehberler kalıcı, sert yapılı ve sayfaları ayrılabilir yapılmalıdır. Kişisel pozisyon rehberleri ve organizasyon şemaları şirket prosedürüne uygun olarak sorumlu yöneticiler tarafından veya sorumlu yöneticiler için organizasyon planlama fonksiyonu tarafından hazırlanabilir. Kılavuz kendi içinde organizasyon planlama fonksiyonu tarafından sürdürülür. (ALLEN A. - 1958, s.297)

2.17.1. Dağıtım

Her yönetici, kılavuzun bir bölümü olan genel materyale sahiptir, bununla birlikte onun sorumluluğunda olan organizasyon parçası ile alakalı pozisyon rehberleri ve organizasyon kopyaları da verilir. Üst yöneticiler ve merkezi uzman personel tam kılavuzun kopyalarına sahip olmalıdır. Bölüm üst yöneticisi tam bir şirket kılavuzuna sahip olmalı, fakat onun personeli ve fonksiyonel başları sadece pozisyon rehberine ve bölümsel şemalara sahip olmalıdır. Tam kılavuz her bölümde inceleme için bulunmalıdır. Dağıtımın kısıtlanması iş gücünü, dağıtım değişiklikleri harcamasını minimuma indirir. (ALLEN A. -1958, s.297)

Organizasyon el kitapları, sağlam bir organizasyon yapısının kurulması ve devamlılığının sağlanması bakımından, önemli bir rol oynamaktadır. Yetki ve sorumlulukların sınırlarını belirlerken, yönetim uygulamasını kolaylaştırarak, organizasyon yapısının dengeli ve uyumlu biçimde korunmasına da yardımcı olmaktadır. Böylece yönetim denetiminde sıhhatli ve gerçek bir ölçü olup, örgüt içinde verimli bir çalışma düzeninin kurulmasına büyük oranda etkili olur. (ÜLGEN - 1993,s.231)

Şirket Amaçları ve Politikaların İfadesi

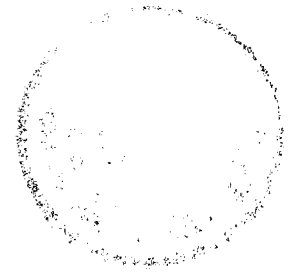
Ana amaçlar ve politikalar kılavuzun giriş bölümünde ifade edilmelidir. Organizasyon yapısı bu ifadeleri gerekli kıldığı için, bunları sorumlu yöneticilerden önce yerleştirmek mantıklı olacaktır.

Organizasyon amaçları ve politikaları, özellikle detaylı açıklanmalıdır. Bunlar şirket organizasyon amaçlarını ifade eder ve şirketteki tüm yöneticileri birleştiren organizasyonla ilişkili bu yönetim kararlarını açıkça belirtir.

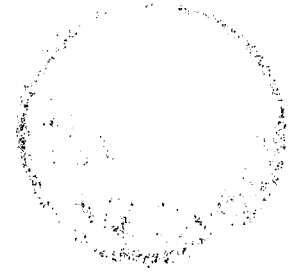
Crown Zellerbach Topluluğu şu şirket organizasyon amaçlarını ifade eder:

- 1- Personelin mesleğini verimli yapabilmesi için fonksiyonlar düzenlemek.
- 2- Bireysel gelişim için en iyi şansı önerecek organizasyon yaratmak.
- 3- Topluluğun gelişme olanakları ve büyüme avantajı elde etmesi için her bölümü organize etmek. (ALLEN A. - 1958, s.297)

Organizasyon işletmesinin amaçlarına ulaşmasında bir araç olarak kabul edilirse, işletmeler organizasyon el kitabına genel olarak amaçlarını da eklemelidir. Bir işi veya görevi etkin bir biçimde gerçekleştirmek için önce yapılması istenilen şey hakkında tam bir bilgiye sahip olmak gerektiğine göre, ekonomik ve sosyal amaçlara el kitabının başında yer vermekte büyük yarar vardır. Bu arada organizasyon yapıları ve organizasyon el kitaplarının geliştirilmesinde yararlı olabilmesi ve bir rehber olarak kullanılabilmesi için amaçların yeterli derecede açık ve kesin olarak belirlenmesi gerekmektedir. (ÜLGEN - 1993, s.233)



3. BÖLÜM:
YATIRIMINI ÇEŞİTLENDİRMİŞ BİR İŞLETMEDE
UYGULAMA



GİRİŞ

Koca Şirketler Grubu'nun çekirdek firması ve bütün ürünlerin lokomotifi Koca İnşaat A.Ş.'dir. İlk önemli faaliyeti 1987 yılında Gebze'de kurulan hazır beton tesisidir. Başlangıçta sahip şirket felsefesi ile yönetiliyordu. Bu dönemde üretim kapasitesi düşük, personel sayısı az ve makina parkı kısıtlı olduğundan her türlü organizasyonel fonksiyonlar kurucular tarafından yapılıyordu. 1991 yılında Koca Prefabrik Ltd. Şti. kuruldu. 1992 yılında Sarıyer Kilyos da 2 adet hazır beton tesisi kuruldu. 1995 yılında İkon İnş. Ltd. Şti.'ne ait 1 adet çimento tesisi ile biri Gebze'de diğeri Sarıyer'de olmak üzere 2 adet Taşocağı faaliyete geçirildi. Aynı zamanda Kocasoy Madencilik Ltd. Şti.'ne ait alçı ve tras ocakları işletmeye açıldı. 1996 yılında İstanbul Tuzla'da 1 adet hazır beton tesisi daha kuruldu.

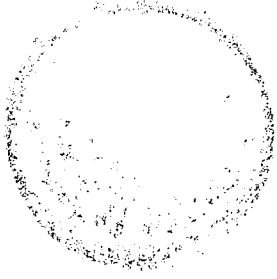
Her tesise müdürler, şefler atandı. Ancak yönetim ağırlıklı olarak kurucular tarafından yapılıyordu. 1996 yılında 10 adet tesis ile 300 civarında personel sayısına ulaşıldı. Bu durumda üst yönetim (kurucular) kontrolün elden çıktığını, problemlerle uğraşmaktan, başka işlere zaman ayıramadıkları görüldü. Neticede aldıkları kararlar reorganizasyon çalışmalarına başlandı. Böylece sahip şirket yönetimi yerine, kurumsallaşma hedeflendi.

Reorganizasyondan beklenenler; firmanın amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik en uygun organizasyon yapısının belirlenmesi, bu yapıda yer alan görev ünvanlarına ilişkin görev tanımlarının oluşturulması ve görevlere atanacak kişilere ait nitelikleri tanımlayan görev profillerinin saptanmasıdır. Böylece her çalışan kendisinin ve diğer çalışanların görevlerinin tanımı ve sorumlulukları ile kendisinden beklenen nitelikler hakkında bir dökümana sahip olacaktı.

Söz konusu döküman ayrıca işe alma, terfi, performans değerlendirme, kariyer planlama ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi açısından da önemli bir kaynak oluşturacaktı.

Reorganizasyon çalışmasının uygulamasına geçilmeden önce yönetici kadro ile haftada 1 gün toplantılar yapıldı, yukarıda kısaca bahsedilen projeden beklenenler ve faydaları ile diğer teorik bilgiler detaylı olarak anlatıldı. Bu teorik bilgilerin uygulanmasında ne gibi problemler olduğu tartışıldı, kısa anket ve yüzyüze görüşmeler yoluyla öneriler alındı. Her çalışan için görevinin özeti, faaliyetlerin kapsam ve yapısı, şirket koşulları, temel aktiviteler, ana hedefler, fonksiyonel ilişkiler ile genel ve spesifik bilgiler belirlendi, yöneticilerle yüz yüze görüşülerek gerekli düzeltmeler yapıldı. Haftalık toplantılarda ise yeni yapının yararları ile her yöneticiden beklenenlerin neler olduğu ve ne gibi faydalar sağlanacağı izah edildi.

Modern organizasyon teorisi yaklaşımı ile organizasyonun beşeri yönü dikkate alınarak kişisel özellikleri gözönünde tutan bir organizasyonel yapı oluşturuldu, planlı bir değişim yöntemi uygulandı ve aşağıdaki sıra takip edildi.

- 
- 1- Hedefler belirlendi.
 - 2- İşler belirlendi.
 - 3- İşlerin gruplandırılması yapıldı.
 - 4- Yetki ve sorumluluklar belirlendi.
 - 5- Organizasyon şemaları hazırlandı.
 - 6- Organizasyonel ilişkiler belirlendi (Direkt, endirekt, kurmay)
 - 7- Görev tanımları hazırlandı
 - 8- Adam iş nitelik belgeleri hazırlandı
 - 9- Gruba bağlı şirketlerin ayrı ayrı tanımları ile mevcut organizasyon yapıları incelendi, bu şirketlerin tamamı KOCA ŞİRKETLER GRUBU şemsiyesi altında tek bir organizasyon şemasına dönüştürüldü. Böylece Muhasebe, Finans, Satınalma, Makina Tamir Bakım, Pazarlama, Kalite Kontrol gibi ortak faaliyetlerin merkez tarafından yürütülmesi sağlanarak sinerjiden yararlanıldı.

Çalışma taslağı Yönetim Kurulu Başkanı ve başkan yardımcıları ile görüşülerek yeni organizasyon yapısı ile görev tanımlarının amaç ve kapsamı ayrıntıları ile belirlendi. Nihai şemaya göre görev tanımları yazıldı ve uygulamaya geçildi. Altı aylık geçiş dönemi öngörüldü, bu süre içinde aksamalar ve eksiklikler gözlemlendi. Problemlerin kaynakları tesbit edildi, nasıl çözüleceği tesbit edilerek revizyonlar yapıldı. Böylece sistem oturtuldu.

3.1. KOCA ŞİRKETLER GRUBUNA BAĞLI ŞİRKETLERİN TANITIMI VE MEVCUT ORG. YAPILARI

3.1.1. KOCA İNŞAAT SAN. ve İHR. A.Ş.

Koca İnşaat A.Ş. 1981 yılında Cengiz KOCA, Cihangir KOCA ve Fikret KOCA tarafından Gebze Organize Sanayi Bölgesi Yolu üzerinde aile şirketi olarak kuruldu. Başlangıçta hafriyat, taşocağı işletmeciliği ve patlayıcı madde ana bayiliği yaptı. 1987 yılında hazır beton üretimine geçti. Bu dönemde hazır beton henüz yaygın olmadığı gibi tesis sayısı da oldukça azdı. 1990'lı yıllara gelindiğinde bölgedeki hazır beton tesisi sayısı 9 adedi buldu. Dolayısı ile piyasa daralmaya başladı ve rekabet nedeniyle kar marjı düştü. Aynı zamanda mevcut makina parkının atıl durumda kalması da sözkonusu idi. 1992 yılında Sarıyer - Kilyos civarında iki adet tesis daha kurularak riskler dağıtıldı, genişleme sağlandı ve atıl kapasiteler değerlendirildi.

Koca İnş. A.Ş. betonda TSE Belgesini ilk alan firmalardan biridir. Aynı zamanda Norveç teknolojisi olan Mikrosilis baca tozunu betonda kullanarak Türkiye'nin en yüksek mukavemetli (1900 kg/cm²) betonunu üretmiştir.

Halen grubun yan kuruluşu olan İntek Ltd. Şti.'nin mümessili olduğu mikrosilisi yurtiçi ve yurtdışında temin ederek hazır betonda kullanmaktadır. Böylece hem çok yüksek kalite ve mukavemette beton üretmekte, hem de çevreye zararlı olan bu maddeler ekonomiye geri kazandırılmaktadır.

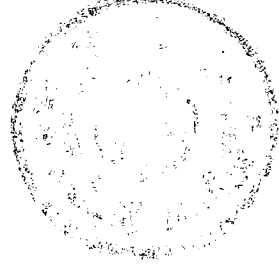
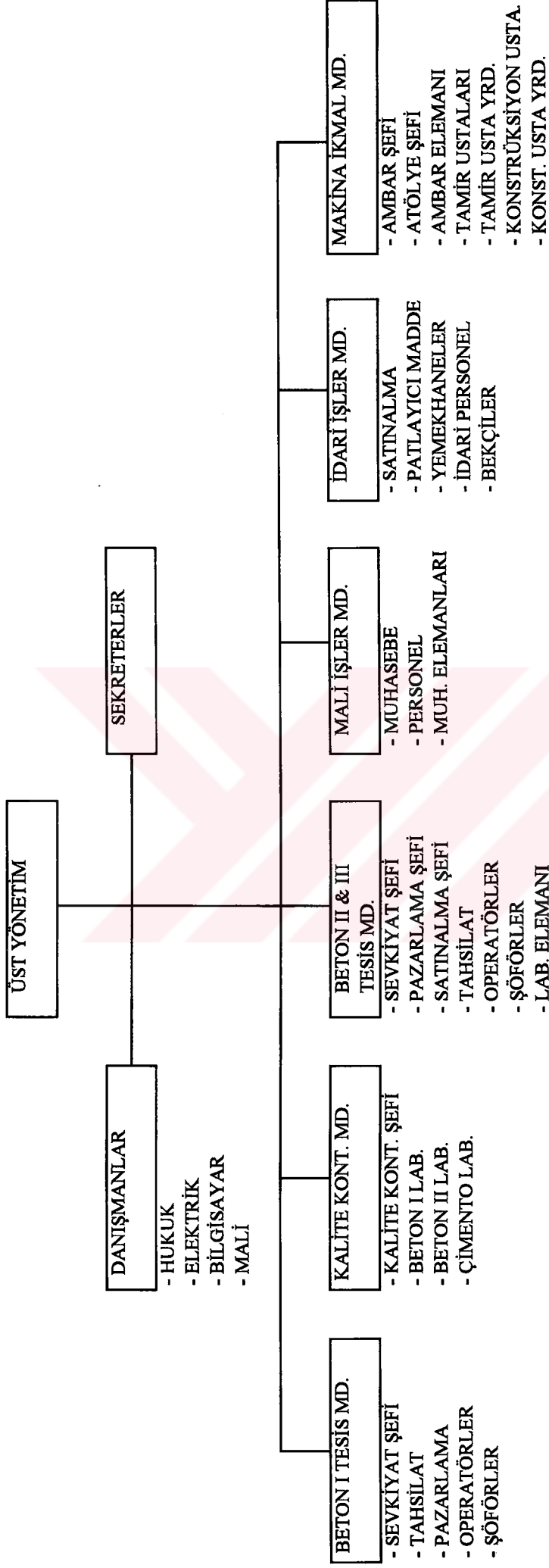
Şirketin alt kuruluşları;

Beton 1
Beton 2
Beton 3
Beton 4
Bakım Atölyesi
Dinamit Deposu
Merkez

Merkez ve atölye personeli şirketler grubu bazında görev yapmaktadır. Tüm araçlarımızın planlı, periyodik ve arizi bakımları ile tesis ve binaların yenileme ve onarım hizmetleri atölye grubu tarafından yapılmakta olup, bazı kapsamlı işler dışarıya yaptırılmaktadır.

Beton 1 Gebze merkez ofisi yanında, Beton 4 Tuzla Orhanlı Köyünde, Beton 2&3 Sarıyer Gümüşdere köyünde, Dinamit Deposu ise Gebze Pelitli Köyünde kurulu bulunmaktadır.

KOCA İNŞ. SAN. VE İHR. A.Ş.



3.1.2. KOCA PREFABRİK LTD. ŞTİ.



KOCA Prefabrik Ltd. Şti. KOCA İnş. A.Ş.'nin yan kuruluşu olarak Sultan Orhan Mah. Gümrük yanı Gebze adresinde 1991 yılında kuruldu. İlk iş olarak aynı adreste Koca İnş. A.Ş.'ye ait 60.000 m² sahada 15.000 m² kapalı alanı olan küçük sanayi sitesinin prefabrik inşaatına başladı. Böylece hazır beton müşteri portföyüne girdi.

Açık havada dökülen beton 28 gün sonra nihai mukavemete ulaşır; ancak kolon, kiriş vb. kalıpların kısa sürede tekrar kullanılabilmesi için hızlı buhar kürü ile 8 saatte nihai mukavemete ulaşılmaktadır. Böylece her kalıp günde iki defa kullanılmaktadır. Aynı zamanda numuneler günlük test edilerek beton kalitesi günlük gözlenebilmektedir.

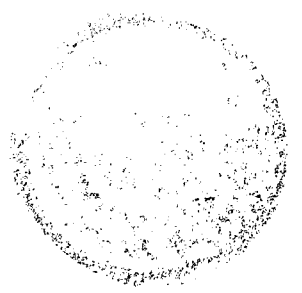
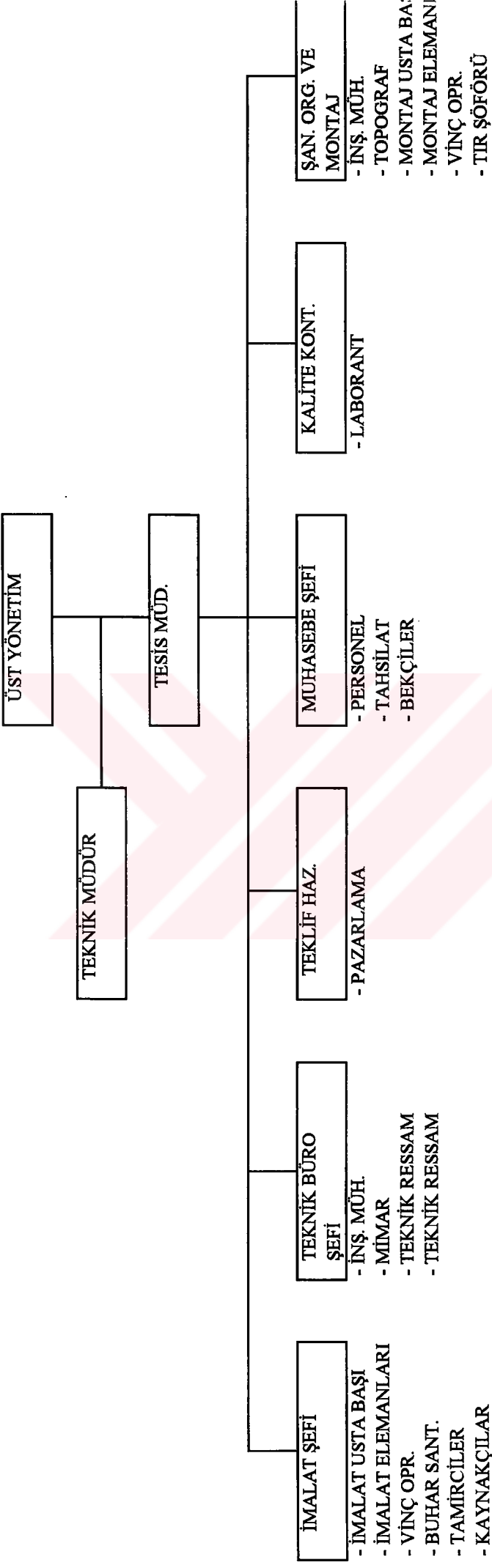
Koca Prefabrik Ltd. Şti. prefabrik fabrika inşaatlarının tasarım, proje, imalat ve montaj işlerine devam ederek dikey farklılaşmada zincirin son halkasını oluşturmaktadır.

Şirketin yapısı ve personel profili:

Kuruluş kapasitesi	: 1200 m ³ /yıl
Alanı (m ²)	: 60000 m ²
Kapalı Alan (m ²)	: 15000 m ²

Personel profili	: Müdür	1
	Şef	1
	Operatör	1
	Ustabaşı	2
	İşçi	16
	Memur	3

KOCA PREFABRİK LTD. ŞTİ.



3.1.3. İKON İNŞAAT SAN. ve TİC. LTD. ŞTİ.



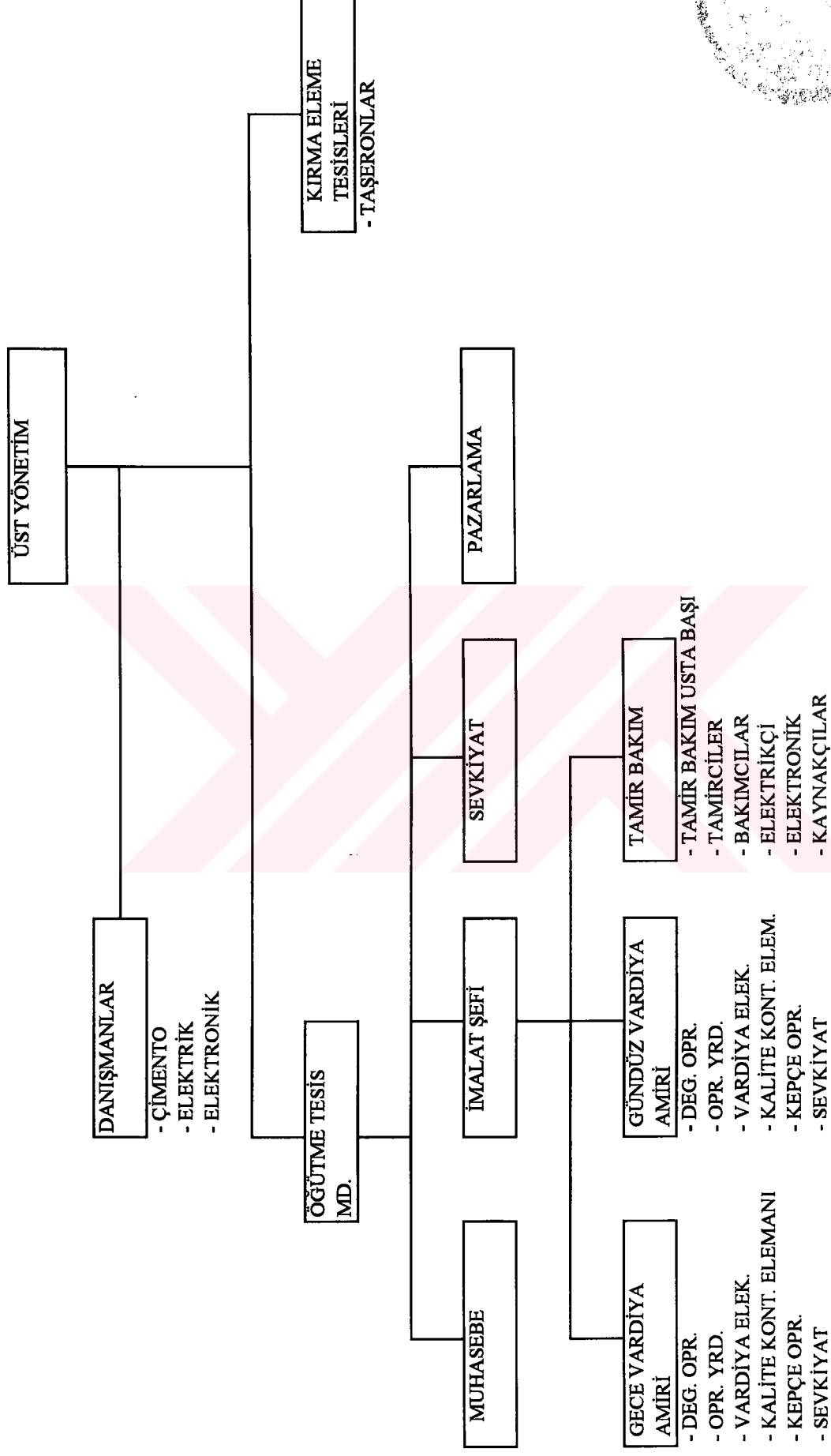
İKON Ltd. Şti., KOCA İnş. A.Ş.'nin yan kuruluşu olup, beton için agrega ve çimento üretimi konularında faaliyet göstermektedir. Sarıyer - Kilyos civarında 1 adet, Gebze civarında 1 adet olmak üzere iki adet kırma - eleme tesisi (taşocağı) mevcuttur. Bu tesislerin işletimi ve çalıştırılması rödevans karşılığı taşeronlar tarafından yapılmaktadır.

Çimento tesisi ise, Pelitli Köyü Kızılçıkdere Mevkiinde 1995 yılında kuruldu. Kuruluş amacı, PÇ 32,5 ; PÇ 42,5 gibi normal çimento üretimlerinin yanında yüksek performanslı mikrosilisi, curufu, sülfata dayanıklı (denizaltı yapıları için) , renkli vb. özel çimentolar üretmektedir. Normal çimentoların % 90 gibi büyük bir bölümü Koca İnşaata pazarlanmakta, özel çimentolar ise yurt içinde değişik bölgelere ve yurtdışına pazarlanmaktadır. Böylece hem mevcut pazara mevcut ürünle, hem de yeni pazara yeni ürünle girilmiş oldu.

Öğütme tesisinin günlük kapasitesi ortalama 500 ton/gün olup, vardiya sayısı artırılması durumunda 750 ton/gün'e ulaşabilmektedir. Ayrıca sistemin değişik tip çimento üretimine geçmesi 2 saat gibi kısa sürede gerçekleşmektedir.

Şirketin yapısı ve personel profili:

Kuruluş kapasitesi	: 500 ton/gün
Alanı (m2)	: 18.000 m2
Kapalı Alan (m2)	: 500 m2
Personel profili	:
Başkan	1
Müdür	1
Mühendis	1
Memur	3
İşçi	20



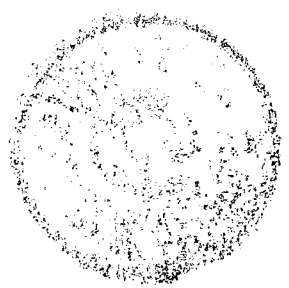
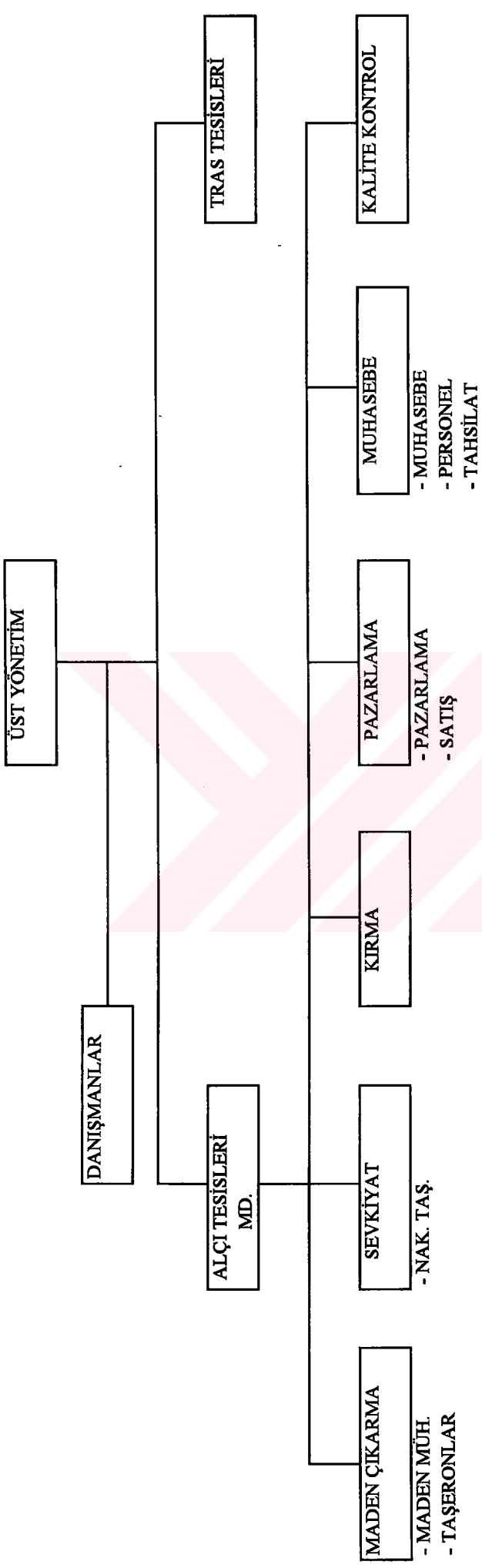
3.1.4. KOCASOY MADENCİLİK LTD. ŞTİ.

Kocasoy Madencilik Ltd. Şti., Koca Şirketler Grubu'nun yan kuruluşu olarak 1995 yılında kuruldu. Bolu ili, Bolu Dağı zirvesinde, Bakacak Köyünde alçı ocağı, İzmit civarında tras ocağı işletmektedir. Çıkarılan alçı ve tras çimento hammaddesi olup, alçı % 5 oranında kullanılmaktadır. Çimento içindeki görevi ise, ani priz almaları önlemektedir. Tras, çimento cinsine bağlı olarak değişik oranlarda kullanılmaktadır.

Kocasoy Madencilik şirketinin müşteri portföyünde birinci sırayı İkon Öğütme Tesisi oluşturmakta, bunun dışında Bolu Çimento, Ak Çimento ve Nuh Çimento önemli müşterileri arasında yer almaktadır.

Tesislerin işletmesi taşeronlar tarafından yürütülmektedir.

KOCASOY MADENCİLİK LTD. ŞTİ.



3.1.5. İNTEK İNŞAAT SAN. ve TİC. LTD. ŞTİ.

İntek İnşaat San. ve Tic. Ltd. Şti. beton tesislerine yardımcı katkı malzemeleri üretmek, satın almak, ithalat ve ihracatını yapmak ve inşaat sanayinin diğer dallarında faaliyette bulunmak üzere 25.01.1988 tarihinde kurulmuş, 03.02.1988 tarihinde tescil edilmiştir.

İntek İnşaat San. ve Tic. Ltd. Şti. halen mineral katkı maddeleri üretimi, pazarlaması ve satışı konusunda Norveç'in ELKEM firması ile ortaklığını ve faaliyetlerini sürdürmektedir.

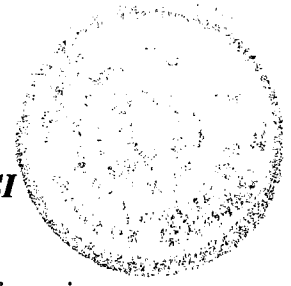
Şirket üretiminin %70'ini gruba bağlı beton tesislerinde, %30'unu ise Sika Deteks A.Ş., İfa Yapı Malzemeleri, Preparat Kimya, İnterfix A.Ş. ve Özgür Hazır Beton firmalarına satmaktadır.

Şirketin yapısı ve personel profili:

Alanı (m2) : 25 m2

Personel profili	: Şöför	2
	İşçi	2
	Memur	1

3.2. KOCA ŞİRKETLER GRUBU ve YENİ ORGANİZASYON YAPISI



Koca Şirketler Grubu; Koca İnş. A.Ş. , Koca Prefabrik Ltd. Şti., İkon İnş. Ltd. Şti., Kocasoy Madencilik Ltd. Şti.ve Birce Turizm Ltd. Şti.'den oluşmaktadır.

Birce Turizm Ltd. Şti. dışındaki bütün şirketler faaliyet alanı olarak hazır beton, hazır beton maddesi olan agreg, çimento, mikrosilis, çimento hammaddesi olan alçı ve tras üretiminin yanında prefabrik yapı elemanları ve fabrika bina inşaatı konuları ile iştigal etmektedir. Böylece hem yatay ve hem de dikey entegrasyon (tamlama) sağlanmıştır.

Gruba bağlı şirketler ayrı ayrı birer şirket bazında olmayıp, ürün bazında yönetilmektedir. Bütün şirketlerin merkezi Organize Sanayi Bölgesi Yolu üzeri Gebze adresindedir. Her bir stratejik iş birimi için gereken muhasebe, kalite kontrol, satınalma, pazarlama ve makina tamir bakımı merkez tarafından yürütülerek, sinerjiden yararlanılmaktadır.

Ayrıca öğütme tesisleri alçı ve trası, hazır beton agreg, çimento ve mikrosilisi, prefabrik de betonun kalitesini kontrol ederek oto kontrol sağlanmaktadır.

Genel olarak;

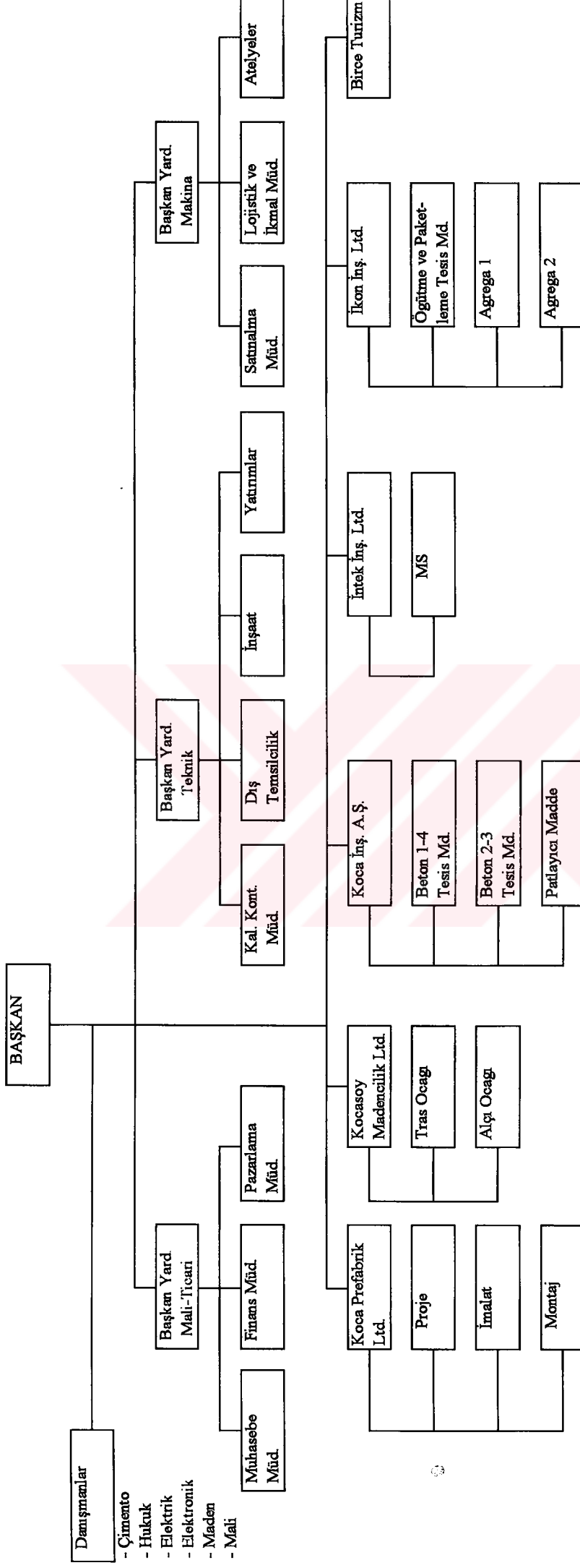
4 Adet	Hazır Beton Tesisi,
1 Adet	Kompoze Çimento Öğütme Tesisi,
1 Adet	Hazır harç ve sıva üretim Tesisi,
1 Adet	Prefabrik Yapı Elemanları Tesisi,
2 Adet	Agrega Üretim Tesisi,
1 Adet	Tras Ocağı İşletmesi,

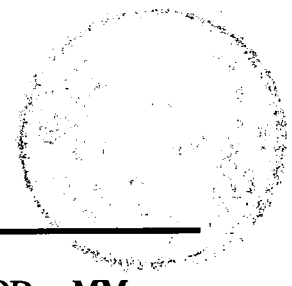
olmak üzere toplam 10 adet tesis inşaat sektörünün temel malzemeleri üretimi konularında fiilen faaliyette bulunmaktadır.

Şirketler grubunun yatırım aşamasında olduğu konular ise;

- Rüzgar enerjisinden elektrik üretimi,
- Çöp arıtma tesisleri.

KOCA ŞİRKETLER GRUBU ORGANİZASYON ŞEMASI





GÖREV TANIMI

KOD : MM.

OPERASYONEL GRUP

ŞİRKET

ÜNİTE

KOCA ŞİRKETLER GRUBU MERKEZ

GÖREV MEVKİİ Satınalma Müdürü

TARİH : 26.02.1997

İSİM Metin KOCA

ONAY :

ÜST MEVKİİ Başkan Yrd. Makina_Ekipman

ÜST MEVKİİN İSMİ :

Fikret KOCA

1 - GÖREVİN ÖZETİ :

- 1.1.DURUM : Kendisine bağlı çalışanlar ile gruba bağlı diğer şirketlerin belirlenen Satınalma Yönetmelik ve Kuralları çerçevesinde satınalma işlemlerini yönetmek, şirket temel işlevlerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak üzere organizasyona dahil diğer departman yöneticileriyle istişari temaslarda bulunmak.

1.2. AKTİVİTELER

Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen kurallara uygun olarak;

- a - Onaydan geçmiş siparişlerin tasnifi ve terminleştirilmesi,
- b - Teklif alma işlemleri,
- c - Teklif değerlendirme ve onaya sunma,
- d - Satınalma işlemlerinin gerçekleştirilmesi,
- e - İçme ve kullanım suyu temin işlemleri,
- f - Yakıt işlemleri ve
- g - Piyasa fiyat araştırmasına

ait faaliyetleri planlamak, yürütmek ve denetlemektir.

1.3.HEDEFLER :

Koca Şirketler Grubunu'nun belirlemiş olduğu politikalar ve yürürlükteki prosedürler çerçevesinde işyerinin satınalma sisteminin verimliliğini üretkenliğini ve yönetsel etkinliğini artırıcı yöntem ve tedbirleri uygulayarak bütçe hedeflerini gerçekleştirmek.

2 - GÖREVİN NİCELİĞİ :

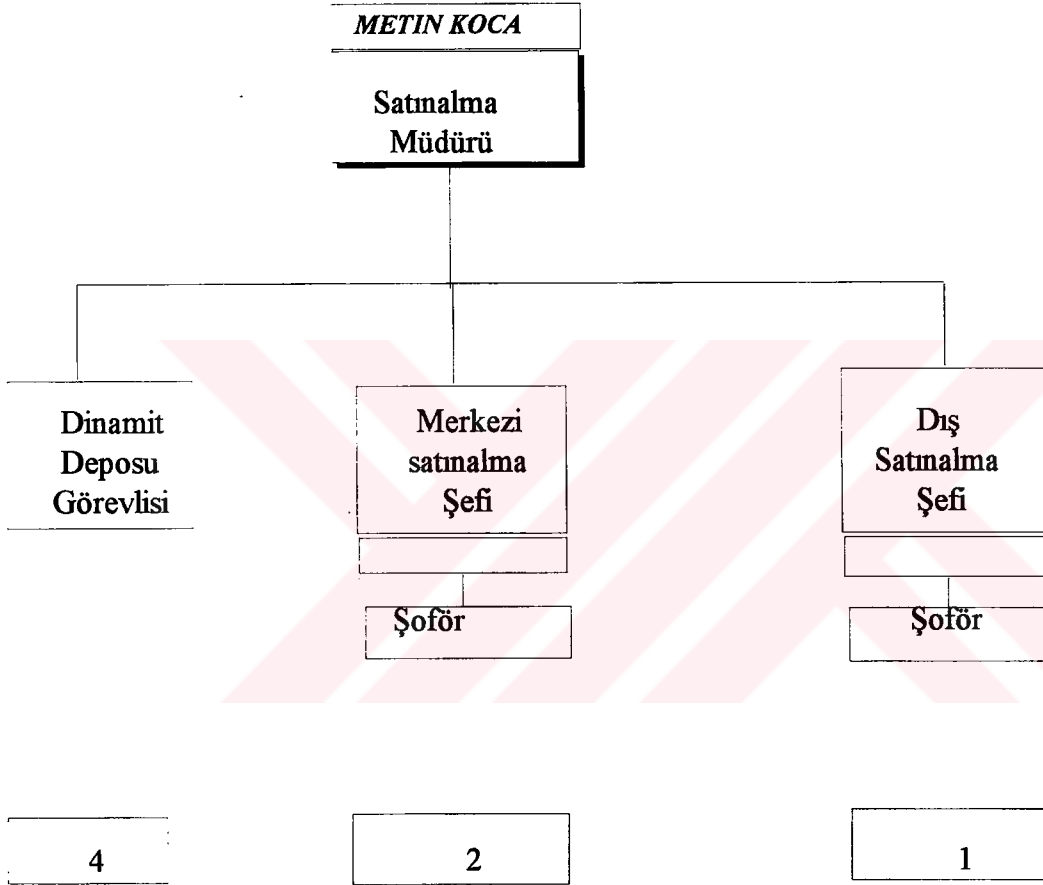
Toplam Personel Sayısı : 173

Görevli Personel Sayısı : 4

Çalışma Peryodu : 08.30-18.00

3 - FAALİYETLERİN KAPSAM ve YAPISI

SATINALMA MÜDÜRLÜĞÜ ORGANİZASYON ŞEMASI



Satınalma Müdürlüğü Profili;

Müdür..... 1
Satınalma Şoförü... 3
Dinamit Güvenlik... 4

Satınalma müdürlüğü diğer müdürlüklerde olduğu gibi grup bazında görev yapmaktadır.



3.1.ŞİRKET KOŞULLARI

- .Hazır beton,
- .Prefabrik yapı elemanları,
- .Çimento üretimi,
- .Dinamit satış bayiliği,
- .Mikro silika temsilciliği,
- .Turizim,
- .Maden işletmeciliği.

Bu faaliyet konularının gerçekleştirilebilmesi için kendisine bağlı personelin etkin kullanımına ilişkin çalışanlara şu olanaklar sağlanmıştır.

- 1.Bir adet spring binek oto,
- 2.İki adet kamyonet,
- 3.Bir adet telefon
- 4.İki adet araç telsizi,
- 5.Bir adet el telsizi,
- 6.Bir adet çalışma masası ve koltuklar.

3.1.2.TEMEL AKTİVİTELER

- 1 - Kendine bağlı bölümlerin çalışma konularına ilişkin bütçe, program ve planların hazırlanması çalışmalarını koordine etmek,
- 2 - Çalışmaların, onaylanmış bütçe ve programlara uygun olarak yürütülmesi için gerekli emir ve talimatları vermek, çalışmaların gerektiği gibi yürütülüp yürütülmediğini izlemek, aksaklıkları tesbit etmek, giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,
- 3 - Personel eğitim ihtiyaçlarını tesbit edip PM ' ne bildirm
- 4 - Yıllık satınalma planlarının oluşturulmasına katılmak,
- 5 - Göreviyle ilgili olarak gerçek ve resmi kişi ve kurumlarla direkt irtibat kurmak,
- 6 - Aylık satınalma planlarını oluşturmak,
- 7 - Diğer müdürler ile birlikte günlük satınalacak malzemelerin programını yapmak,
- 8 - Satınalmacıların seçimi ve kontrolü,
- 9 - Faaliyetleriyle ilgili sonuçları üst yönetime rapor etmek,
- 10 - Satınalma tekliflerinin toplanması,
- 11 - Personelinin motivasyonunu ve performansını yükseltici önlemleri almak.
- 12 - Pazar ve fiyat araştırması yapmak,
- 13 - Nakliye işlemlerini takip etmek,



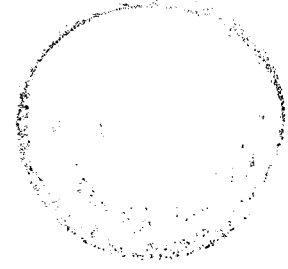
- 14 - Emtia taşınması ile ilgili olarak sigorta şirketleriyle " Emtia Poliçesi " düzenlemesi ve kontrolü,
- 15 - Satınalma yönetmeliğine göre sipariş mektubu, şartname ve sözleşmelerin yapılması,
- 16 - Malzeme alımlarının satınalma yönetmeliğine göre yapılması,
- 17 - Gelen ham madde ve malzemelerin siparişe göre olup olmadığının kontrol edilmesi,
- 18 - Onaydan geçmiş siparişlerin anbarda olup olmadığının denetlenmesi,
- 19 - satın alınan malzemelerin teslim alınması, uygunluğu onaylandıktan sonra anbara teslim edilmesi,
- 20 - Kullanılmayan haraketsiz malzemelerin tesbiti, değerlendirilme yollarının araştırılması veya ihaleye çıkarılması.

3.1.3.ANA HEDEFLER

- 1 - Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen satınalma yönetmeliği doğrultusunda tüm malzeme ve parça siparişlerinin talep edilen zamanda kullanım yerlerine ulaştırılmasının sağlanması,
- 2 - Malzeme ve parçaların istenilen kalite ve fiyatta olmasının sağlanması,
- 3 - Örgütünün kalite ve güvenilirliğinin sağlanması.

3.1.4.FONKSİYONEL İLİŞKİLER

- 1 - Başkan Yardımcısı (Makina - Ekipman) İle,
 - a - Satınalma faaliyetleri ile ilgili olarak ana hedefleri, kuralları ve idari politikaları almak,
 - b - Tüm faaliyetleri hakkında bilgi vermek,
 - c - Satınalma sistemi ve kayıtları ile ilgili karar ve projelere katılmak,
 - d - Bağlı Şirketler satınalma problemlerini bildirmek.
- 2 - Personel ve İdari İşler Müdürlüğü ile,
 - a - Arıza yapan araçların tamir işlemleri sonunda alınan malzeme ve işçilik faturalar hakkında koordinasyon,
- 3 - Muhasebe Müdürlüğü ile,
 - a - Satın alımı gerçekleşen faturaların ödenmesi konusunda koordinasyon,
 - b - Teklif değerlemesi yapılırken parasal açıdan koordinasyon,
- 4 - Tesis müdürleri ile,
 - a - Siparişlerin teklife dönüşmeden ortak hareket,
 - b - Kalite ve fiyatların irdelenmesi.



3.1.5.GENEL ve SPESİFİK BİLGİLER.

Bu görevin gerektirdiği bilgi ve ilgi düzeyleri,

- 1 - Lisans veya lisans üstü düzeyinde öğrenim görmüş olmak,
- 2 - Genel iletişim ve temsil açısından yabancı dil, tercihan İngilizce bilmek,
- 3 - Faaliyetleri planlayabilmeli ve kontrol edebilmeli,
- 4 - Çevresel koruma nosyonuna sahip olmalı,
- 5 - Malzeme tekniği bilgisine sahip olmalı,
- 6 - Yöneticilik ve yönetim ilkelerine sahip olmalı,
- 7 - Grup çalışma tekniklerine yatkın olmalı,
- 8 - Endüstriyel motivasyon konusuna vakıf olmalı,
- 9 - Görüşme, pazarlık gücü ve ikna kabiliyeti yüksek olmalı.
- 10 - Satılma stratejileri,
- 11 - İthalat ve ihracat konusunu bilmeli,
- 12 - Zaman yönetimi.

GÖREV TANIMI 1**KOD : PM.02.02****OPERASYONEL GRUP****ŞİRKET****ÜNİTE**

KOCA ŞİRKETLER GRUBU MERKEZ**GÖREV MEVKİİ****Personel ve İdari İşler Müdürü****TARİH : 26.11.1996****İSİM****Ali AKTAN****ONAY :****ÜST MEVKİİ****Başkan Yrd. Mali-Ticari.****ÜST MEVKİİN İSMİ :****Cihangir KOCA**

1 - GÖREVİN ÖZETİ :

1.1.DURUM : Kendisine bağlı bölümlerin insan kaynakları ile gruba bağlı diğer şirketlerin belirlenen sosyal ve insani hedef ve prosedürler çerçevesinde teşkilatını yönetmek, şirket temel işlevlerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak üzere organizasyona dahil diğer departman yöneticileriyle istişari temaslarda bulunmak.

1.2. AKTİVİTE Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen kurallara uygun olarak;

- . İnsan Kaynakları,
- . İletişim,
- . Sosyal Hizmetler,
- . Sağlık,
- . Eğitim,
- . Çalışma Koşulları,
- . Sendikal Konular,
- . Arsa ve Sigorta işlemleri ile ilgili endüstriyel ilişkiler ve iş hukukuna

ait faaliyetleri planlamak, yürütmek ve denetlemektir.

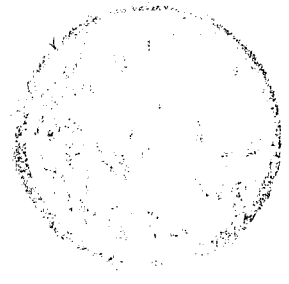
1.3.HEDEFLER Koca Şirketler Grubunu'nun belirlemiş olduğu politikalar ve yürürlükteki prosedürler çerçevesinde işyeri sağlık, çalışma ve sosyal koşulları iyileştirici yöntem ve tedbirleri uygulayarak işgücü ve verimliliğinin, üretkenliğinin ve yönetsel etkinliğin artırılmasını sağlamak, çevrede ve endüstriyel alanda iyi bir şirket imajı yaratmak, arazi ve tapulama ile şirketin sigorta işlerini bütçe hedeflerine göre gerçekleştirmek.

2 - GÖREVİN NİCELİĞİ :

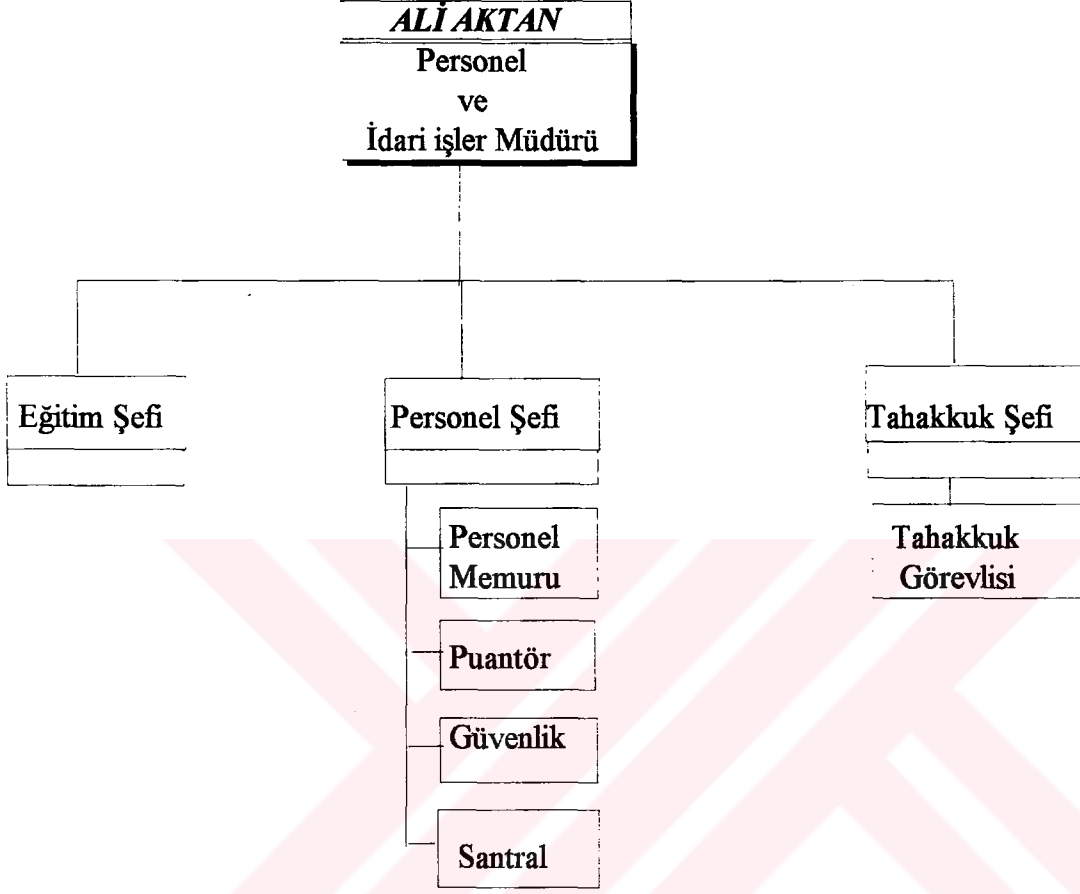
Toplam Personel Sayısı : 173

Görevli Personel Sayısı : 10

Çalışma Peryodu : 08.30-18.00



3 - AKTİVİTELERİN KAPSAMI ve YAPISI GENEL ORGANİZASYON ŞEMASI



3.1. FONKSİYONLAR

3.1.1. ŞİRKET KOŞULLARI :

Şirketler grubunun faaliyet konuları;

- . Hazır Beton,
- . Prefabrik Yapı Elemanları,
- . Çimento Üretimi,
- . Dinamit Satış Bayiliği,
- . Micro Silica Temsilciliği,
- . Turizm,
- . Maden İşletmeciliği,

Bu faaliyet konularının gerçekleştirilebilmesi için insan kaynaklarının etkin kullanımına ilişkin çalışanlara şu olanaklar sağlanmıştır.

1 - Bazı müdürler için görev aracı 8 adet, bazı müdürler için benzin fişi

2 araç ve şirketin diğer hizmetleri için ise 3 adet araç tahsisi,

- 2 - Şirket personeli ve dışarıdan gelenler için iki adet otopark,
- 3 - Tüm şirket çalışanları ve müteahhit işçileri için yemekhane ve banyo,
- 4 - Bir adet merkezi yönetim, 6 adet bağlı şirket yönetim binası,
- 5 - Bir dinamit deposu,
- 6 - Üç şirkette şirket çalışanları için yatakhane ve 5 banyo,
- 7 - Mekez binada elektronik kart basma makması,
- 8 - NetWork sistemi,
- 9 - Tüm personelin taşınması için anlaşmalı müteahhit vasıtaları,
- 10 - Şirket iş makina ve taşıma araçlarının bakım - onarım ve korunması için tam teşkilatlı merkezde 2 adet bağlı şirketlerde 3 adet atelye
- 11 - Tesislerin bazı bakım hizmetleri için donanımlı lojistik departmanı,
- 12 - Kapasitesi arttırılacak 5 adet telefon santrali,
- 13 - Telsis Sistemi,
- 14 - Üç adet cep telefonu,
- 15 - Bölümlerin işlerinin yürütülmesinde yardımcı olmak üzere müşavirlik hizmetleri,
- 16 - Müdürlerin özel sağlık sigortası kapsama alınması,
- 17 - Tüm çalışanların sağlıkları için işyeri hekimi bulundurulması,
- 18 - İşgücü dağılımı;

	08.30-18	08.00-16	16-24
Üst Yönetim			
Müdür			
Şef			
Teknisyen			
Mühendis			
Memur			
işçi			

3.1.2.TEMEL AKTİVİTELER

- 1 - Kendine bağlı bölümlerin çalışma konularına ilişkin bütçe, program ve planların hazırlanması çalışmalarını koordine etmek,
- 2 - çalışmaların onaylanmış bütçe ve programlara uygun olarak yürütülmesi için gerekli emir ve talimatları vermek, çalışmaların gerektiği gibi yürütülüp yürütülmediğini izlemek, aksaklıkları tesbit etmek, giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,
- 3 - Personel eğitim programlarını hazırlatıp uygulamak,
- 4 - Sivil savunma programlarını hazırlatıp uygulamak,
- 5 - Göreviyle ilgili olarak gerçek ve resmi kişi ve kurumlarla direkt irtibat kurmak,
- 6 - Şirket personel politikasını uygulanabilir kılmak ve güncelleştirmek,
- 7 - Personel sağlık ve motivasyonunu devamlı takip etmek, bunları

- her zaman en üst düzeyde tutacak faaliyet ve etkinlikleri göstermek,
- 8 - Şirket faaliyetlerinin amacına ulaşmasına yardımcı olacak, personel politikalarını formüle ederek Başkan Yardımcısı'na teklifte bulunmak,
 - 9 - Şirketin kısa ve uzun vadeli programlarına uygun olarak işgücü planlamasını hazırlamak, gereksinimleri tahmin ve tesbit etmek, bu ihtiyaçların karşılanabilir yol ve yöntemlerini araştırmak, yol ve yöntemlerini araştırmak, endüstriyel bakımdan istatistiksel analizler yapmak,
 - 10 - İşgücü verimliliğinin ve üretkenliğinin standart kapasiteye yaklaştırılması için gerekli duyulan eğitim programlarını planlamak ve yürütmek,
 - 11 - Oryantasyon programını yaptırmak ve kontrol etmek,
 - 12 - Personeli teşvik edici ve verimini yükseltici bir ücret politikasını tesbit etmek ve Başkan Yardımcısı 'na bu konuda öneriler sunmak. Ayrıca iş değerlendirme iş gücü planlanması çalışmalarını hazırlamak yürütmek, onaylanan politika ve usullere uygun olarak geçinme endeksleri, işyeri özellikleri, çevresel ve sektörel ücret araştırmaları ve liyakat takdiri çalışmaları yolu ile tatbikatı yürütmek,
 - 13 - Yeni personel alımlarını yürütmek ve koordine etmek,
 - 14 - Disiplin kurulunun bir üyesi olarak, bu görevini yürütürken şirket itibarını ve şahısların hukukunu bozmayacak şekilde titiz davranmak,
 - 15 - Personel motivasyonu çerçevesinde sosyal faaliyetleri yürütmek ve bu konuda Başkan Yardımcısı'nın onayına almak,
 - 16 - Şirketin iç ve dış muhaberat işlemlerinin zaman kaybına ve bir aksaklığa meydan vermeyecek şekilde yürütülmesini sağlamak,
 - 17 - Personelin sicil, kayıt, tahakkuk, sigorta, sağlık sigortası, kaza sigortası, emeklilik, tayin, nakil, devam ve izin konularına ait işlemlerin yürütülmesini sağlamak ve kontrol etmek,
 - 18 - Stajyerlerin işe alınması, dağıtımı ve ücretlendirilmesi gibi faaliyetleri koordine etmek,
 - 19 - Burs verilecek öğrencilerle ilgili işlemleri takip etmek,
 - 20 - Yapılan ve yapılması düşünülen eğitimler hakkında personel arasında anket yaptırarak, eğitimin getiri analizini yapmak ve yeni eğitim projelerine kaynak teşkil etmek,
 - 21 - Kısa, orta ve uzun dönemli eğitim programlarını hazırlamak, maliyetlendirmek ve eğitim bütçesini hazırlayarak onaya sunmak, uygulamak ve kontrol etmek,
 - 22 - Şöforlük, yemekhane, banyo ve temizlik, bahçivahlık, güvenlik, sivil savunma, temsil, dış kapı ve diğer sosyal hizmetlerin yürütülmesinde plan ve programlar yapmak, yapılan hizmetlerin koordinasyonunu sağlamak ve kontrol etmek,
 - 23 - Geleneksel olarak personele verilmekte olan ayni hakların miktar, maliyet, sipariş ve dağıtımının yapılması ile ilgili işleri yaptırmak ve kontrol etmek,
 - 24 - Şirketin sermaye arttırımı ve imza sirkülerinin değişmesi halinde gazete ilanlarını yaptırmak ve bakanlıktan ön müsaade alım işlem-

- lerini takip etmek,
- 25 - Sanayi ve Ticaret odaları ile olan şirket işlemlerini yürütmek,
- 26 - Reorganizasyon çalışmalarının yürütülmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenen görev ve tanımların oluşturulması ve güncel bir şekilde tutulması,
- 27 - İş değerlendirme çalışmalarının planlanması ve yürütülmesi ile personelin beceri ve performansını belirleyici çalışmaların yapılması,
- 29 - Şirketlerin norm kadrosunun yapılması ve güncelleştirilmesi,
- 30 - Ekonomik krizlere hazırlık amacıyla kriz yönetimi çerçevesinde muhtemel tensikat planlarını hazırlamak ve gerektiğinde uygulamak,
- 31 - Çalışanların kişisel sorunlarının çözümünde talep halinde, olanaklar çerçevesinde yardımcı olmak,
- 32 - Emeklilik, istifa, ölüm ve işten çıkarma durumları ile ilgili işlemlerin yapılmasını sağlamak ve denetlemek,
- 33 - Yasal vergi ve primleri ile ilgili işlemlerin yapılıp yapılmadığının denetlenmesi,
- 34 - İşçi sağlığı ve iş Güvenliği kapsamındaki tüm mevzuatın incelenmesi, işletmedeki çalışma koşullarının bu mevzuata göre değerlendirilmesinin organize edilmesi ve denetlenmesi,
- 35 - Uyarı levhalarının hazırlattırılması, gerekli yerlere asılıp asılmadığının denetlenmesi ve gerekli yerlerin bu konuda uyarılması,
- 36 - İş kazalarını izlenmesi, analizi ve raporlanması faaliyetlerinin denetlenmesi,
- 37 - Yangın önleme sistemlerinin geliştirilmesi,
- 38 - Gereğinde yönetmelik, talimat ve duyuru hazırlama çalışmalarının yürütülmesi,
- 39 - Tesisler dahilinde bulunan bina, yol, saha, tel örgü, bahçe vb. yerlerin temizlik ve düzeninin sağlanması ve denetlenmesi,
- 40 - Tesislerin güvenliğinin sağlanması için nöbet ve nöbet yerinin düzenlenmesi, tesislere giriş/çıkışlarda en iyi sistemlerin oluşturulması ile meydana gelebilecek muhtemel olaylara müdahale edilmesi ve güvenlik kuvvetlerine haber verilmesi, sivil savunma, yangın ve doğal afetlerden koruma ile ilgili hizmetlerin gerçekleştirilmesinin denetlenmesi,
- 41 - Servis araçlarının kullanımı ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesi, uygun güzergahların belirlenmesi, gerekli izleme ve kontrollerin yapılması faaliyetlerinin organize edilmesi ve denetlenmesi,
- 42 - İçme ve kullanma suyu analizlerinin yapılması ve uygun nitelikte suyun temin edilmesi,
- 43 - Şirketin ısıtma, havalandırma, basınçlı hava elektrik, telefon, fax, su vb. tesisatların çalışır durumda tutulması, bakım ve onarımlarının yaptırılması faaliyetlerinin denetlenmesi,
- 44 - Günlük, aylık ve yıllık raporların hazırlanması,
- 45 - Sosyal amaçlı toplantılar, geziler, gösteriler vb. faaliyetlerin organize edilmesi ve denetlenmesi,
- 46 - Şirkete gelen konukların ağırlanması, tesislerde gezdirilmesi faaliyetlerinin organize edilmesi ve denetlenmesi,



- 47 - Mütahhit ve / veya taşeronların yasal işlemlerini yerine getirip getirmediğini kontrol etmek,
- 48 - Müşavirlik ve danışmanlık yapanların sözleşmelerini yapmak, ücretlerini ödemek,
- 49 - Çalışanların bordrolarının düzenlenmesine nezaret etmek ve ödeme planlarını yapmak,
- 50 - Amirinin vereceği diğer görevleri yerine getirmek.

3.1.3.ANA HEDEFLER

- 1 - Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen doğrultuda tesislerde sosyal durumu ve dengeleri en iyi şekilde korumak ve geliştirmek,
- 2 - İnsan kaynakları konusunda bağlı şirketlerle sürekli iletişimde bulunmak ve personel performansını periyodik olarak rapor etmek,
- 3 - Ulaşım, beslenme, sağlık, temizlik ve iletişim konularında gerekli aktiviteyi sağlamak,
- 4 - Arsa ve arazi ile ilgili konularla yakından ilgilenmek ve güncelliğini izlemek,
- 5 - Sosyal faaliyetler ve konuk ağırlamada şirketi en iyi şekilde temsil etmek,

3.1.4.FONKSIYONEL İLİŞKİLER

- 1 - Başkan Yardımcısı (Ticari/Pazarlama) İle,
 - a - İnsan Kaynakları ile ilgili olarak ana hedefleri, kuralları ve idari politikaları almak,
 - b - Tüm personel hakkında bilgi vermek,
 - c - İnsan kaynakları ve İletişim ile ilgili karar ve projelere katılmak,
 - d - Bağlı Şirketler insan kaynaklarının problemlerini bildirmek.
- 2 - Muhasebe Müdürü ile maliyetleri analiz etmek ve bütçe hazırlamak,
- 3 - Tüm Tesis Müdürleri ile çalışanların işle ilgili ihtiyaçlarını tesbit etmek.

3.1.4.GENEL ve SPESİFİK BİLGİLER.

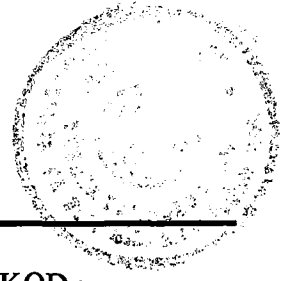
Bu görevin gerektirdiği bilgi ve ilgi düzeyleri,

- 1 - Lisans veya lisans üstü düzeyinde öğrenim görmüş olmak,
- 2 - Genel iletişim ve temsil açısından yabancı dil, tercihen İngilizce bilmelidir,
- 3 - Faaliyetleri planlayabilmeli ve kontrol edebilmeli,
- 4 - Mikro bilgi işlem kavramlarını bilmeli,
- 5 - Çevresel koruma nosyonuna sahip olmalı,
- 6 - İstatistiki analiz yöntemlerini iyi bilmeli ve uygulayabilmeli ve sonuçları geleceğe yönelik yorumlayabilmeli,
- 7 - Yöneticilik ve yönetim ilkelerine sahip olmalı,
- 8 - Hukuk, ergonomi, davranış bilimleri, basın yayım ve medya ile ilişkiler, ekonomi ve maliyet muhasebesi ve teknikleri konularında bilgi sahibi olmalı ve olayların gerisinde kalmamalı,



- 9 - Grup çalışma tekniklerine yatkın olmalı,
- 10 - Endüstriyel motivasyon konusuna vakıf olmalı,
- 11 - İş analizleri,
- 12 - pazarlık gücü ve ikna kabiliyeti yüksek olmalı.





GÖREV TANIMI

KOD :

OPERASYONEL GRUP

ŞİRKET

ÜNİTE

KOCA ŞİRKETLER GRUBU MERKEZ

GÖREV MEVKİİ

Kalite Kontrol Müdürü

TARİH : 26.02.1997

İSİM

F.Gülğün Kaymal

ONAY :

ÜST MEVKİİ

Başkan Yrd. Teknik-Yatırımlar

ÜST MEVKİİN İSMİ :

Cengiz KOCA

1 - GÖREVİN ÖZETİ :

1.1.DURUM : Kendisine bağlı çalışanlar ile gruba bağlı diğer şirketlerin belirlenen Kalite kontrol ve Standartları çerçevesinde Kalite fonksiyonlarını yönetmek, şirket temel işlevlerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak üzere organizasyona dahil diğer departman yöneticileriyle istişari temaslarda bulunmak.

1.2. AKTİVİTELER

Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen kurallara uygun olarak;

- a - Hammadde ve katkı maddeleri ile ürünler ait kalite yönetimi,
- b - Proses aşamasında kalite kontrol,
- c - Şantiye kalite kontrolü,
- d - Toplam kalite ve kalite güvencesinin artırılması,
- e - Müşteri bilinçlendirilmesi

ait faaliyetleri planlamak, yürütmek ve denetlemektir.

1.3.HEDEFLER :

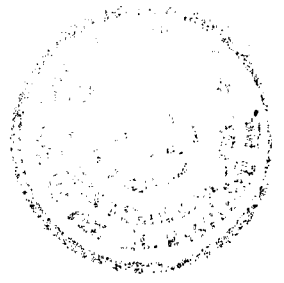
Koca Şirketler Grubunu'nun belirlemiş olduğu politikalar ve yürürlükteki prosedürler çerçevesinde işyerinin Kalite Yönetimi sisteminin verimliliğini, üretkenliğini ve yönetsel etkinliğini artırıcı yöntem ve tedbirleri uygulayarak kalite hedeflerini gerçekleştirmek.

2 - GÖREVİN NİCELİĞİ :

Toplam Personel Sayısı : 173

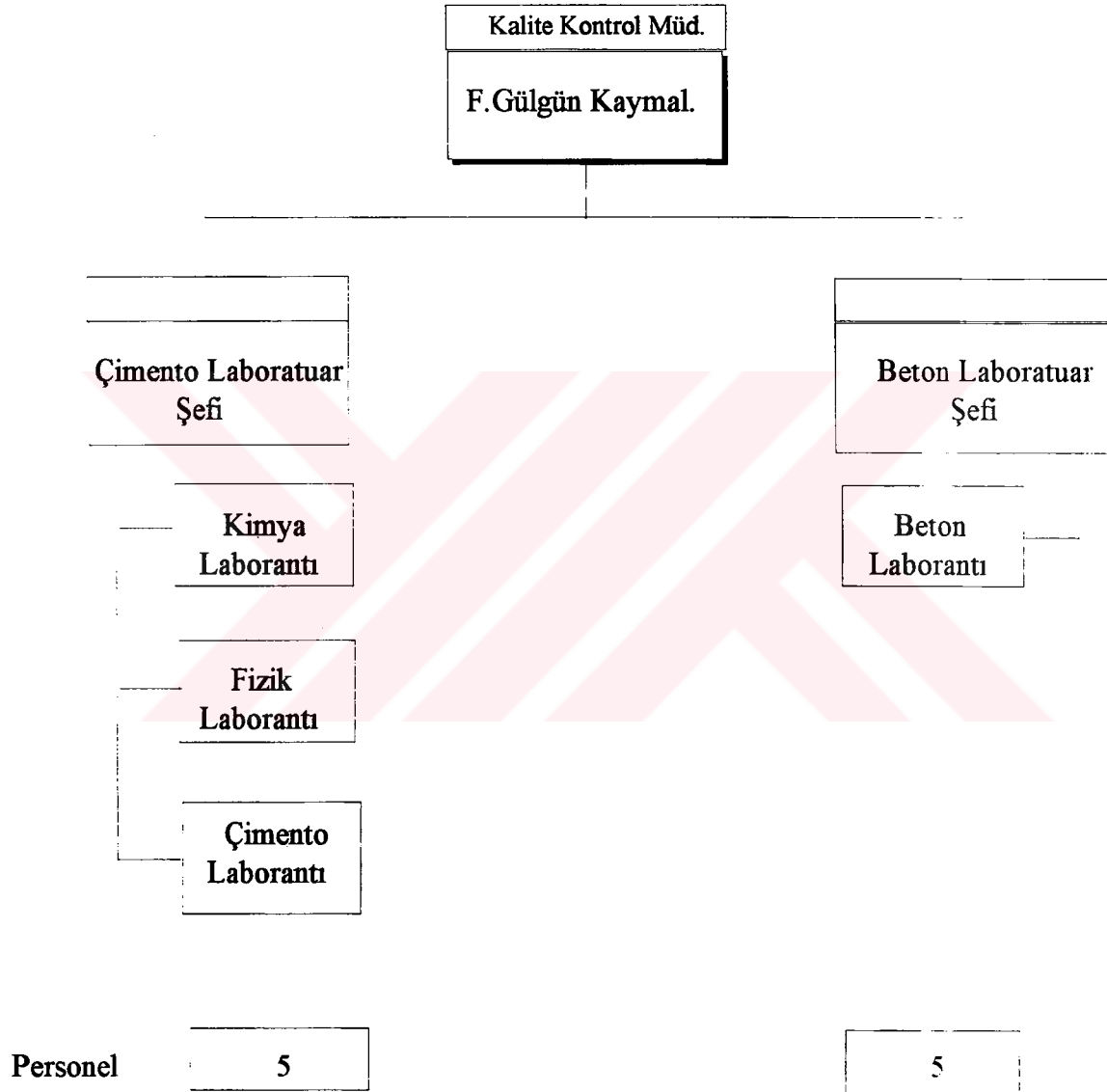
Görevli Personel Sayısı : 10

Çalışma Peryodu : 08.30-18.00



3 - AKTİVİTELERİN KAPSAM ve YAPISI.

KALİTE KONTROL MÜDÜRLÜĞÜ ORGANİZASYON ŞEMASI



Personel Profili ;

Müdür 1
Şef..... 1
Beton laborantı..... 5
Çimento Laborantı. 5



Kalite Kontrol Müdürlüğü grup bazında hizmet vermektedir.

3.1. FONKSİYONLAR

3.1.1.ŞİRKET KOŞULLARI

Şirketler grubunun faaliyet konuları ;

- . Hazır beton,
- . Prefabrik Yapı elemanları,
- . Çimento Üretimi,
- . Dinamit satış bayiliği,
- . Mikro Silica Temsilciliği,
- . Turizim,
- . Maden İşletmeciliği

İlgili faaliyet konularının gerçekleştirilebilmesi için kendisine bağlı personelin etkin kullanımına ilişkin çalışanlara şu olanaklar sağlanmıştır.

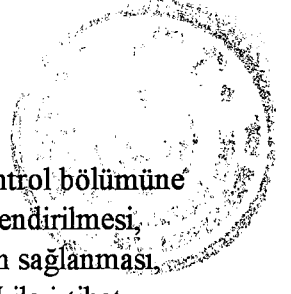
- 1 - Üç adet beton laboratuvarı kurulu,
- 2 - İki adet Kimya laboratuvarı kurulu,
- 3 - İki adet bilgisayar,
- 4 - Bir adet yazıcı,
- 5 - Üç adet telefon,
- 6 - Masa,koltuk ve dolaplar.

3.1.2.TEMEL AKTİVİTELER

- 1 - Kendine bağlı bölümlerin çalışma konularına ilişkin bütçe, program ve planların hazırlanması çalışmalarını koordine etmek,
- 2 - Çalışmaların, onaylanmış bütçe ve programlara uygun olarak yürütülmesi için gerekli emir ve talimatları vermek, çalışmaların gerektiği gibi yürütülüp yürütülmediğini izlemek, aksaklıkları tesbit etmek, giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,
- 3 - Personel eğitim ihtiyaçlarını tesbit edip PM ' ne bildirim
- 4 - Hammadde ve yarı mamullerin spesifikasyonlarının hazırlanması çalışmalarına katkıda bulunmak,
- 5 - Göreviyle ilgili olarak gerçek ve resmi kişi ve kurumlarla direkt irtibat kurmak,
- 6 - Kalite güvencesi ve kalite belgelendirme çalışmaları için gerekli çalışmaların yapılması, koordinasyonun sağlanması, kitap, form ve belgelerin oluşturulması,
- 7 - Günlük, aylık ve yıllık analiz programlarını yapmak,
- 8 - Faaliyetleriyle ilgili sonuçları üst yönetime rapor etmek,



- 9 - Üretim kalitesini ve sonuçlarını irdelemek,
- 10 - Personelinin motivasyonunu ve performansını yükseltici önlemleri almak.
- 11 - Gelen hammadde ve yarı mamulün giriş kalite kontrolünü yapmak,
- 12 - Yapılan analizlere ait kayıtların arşivlenmesinin sağlanması,
- 13 - Eksik olan kalite kontrol aygıt ve cihazlarının tesbit edilmesi çalışmalarının yapılması ve temin edilmesinin sağlanması,
- 14 - Tesis müdürleri ile kalite konusunda anlaşmazlık olduğunda üst yönetime konu hakkında rapor vermek,
- 15 - Kalite kontrol ile ilgili konularda tesis müdürlerine üretimin çeşitli aşamalarında katkıda bulunmak,
- 16 - Şirketin ürün geliştirme, üretim ve kontrol faaliyetlerine yönelik kural, standart ve normların oluşturulması çalışmalarına katılmak,
- 17 - Kalite hakkında müşteriyi ikna etmek, onların güvenini sağlamak,
- 18 - Kabul edilen ana plan çerçevesinde kalite çalışmalarının oluşturulması, uygulanması ve kontrol edilmesi,
- 19 - Üretimi tamamlanan ürünlerle ilgili hazırlanan analiz sonuçlarını incelemek ve kayıtların dosyalanmasını takip etmek,
- 20 - Kullanılan ölçü alet ve aygıtlarının periyodik olarak kontrollerinin ve kalibrasyonlarının yapılması/yaptırılması,
- 21 - Talep edilecek olan hertürlü kimyasal, fiziksel ve mekanik kontrollerin ve analizlerin yapılması ve raporlanması,
- 22 - Üretim raporlarının kalite kontrol açısından onaylanması,
- 23 - Yapılan işlerle ilgili şartname, teknik spesifikasyonlar, dökümanlar ve literatürün incelenmesi ve izlenmesi,
- 24 - Bölüm faaliyetleri ile ilgili malzeme stoklarının izlenmesi ve siparişlerin verilmesi ve temin edilmesinin sağlanması,
- 25 - Kalite standartları konusunda müşterilerin ve bize mal veren firmaların bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi,
- 26 - Üretim kalitesine menfi tesir eden tüm faktörlerle ilgili olarak periyodik ölçümlerin yapılması ve raporlandırılması,
- 27 - Yeni ürün üretimine yönelik her türlü kontrollerin yapılması ve raporu
- 28 - Laboratuvarların standartlara uygun olarak düzenlenmesi ve güvenilirliğinin sağlanması,
- 30 - Üretimin kalite güvenliğini sağlamaya yönelik eğitim, dökümantasyon çalışmalarının organize edilmesi ve uygulanması,
- 31 - Sektördeki gelişmelerin ve rakiplerin durumunun izlenmesi, bu konuda öneriler geliştirilmesi,
- 32 - Konusu ile ilgili kongre, seminer, konferans ve toplantıların izlenmesi fuarların gezilmesi ve şirket faaliyetleri açısından değerlendirilmesi,
- 33 - Şirkette yapılmasına olanak olmayan özel teknik ölçümlerin yapılması için ilgili firmalarla anlaşma yapılması,
- 34 - Laboratuvar çalışmaları sırasında laboratuvarda bulunan mekanik, elektrik ve elektronik donanımın ve cihazların acil bakım ve arıza giderme faa-

- 
- 35 - analiz numunelerinin tesbit edilmiş kurallara göre kalite kontrol bölümüne getirilmesi, numunelerin uygun şekilde etiketlenmesi, arşivlendirilmesi, referans numune ve standartların ayrılması ve saklanması sağlanması,
 - 36 - İşe alınan personelin oryantasyonu ve yetiştirilmesi için PM ile irtibat,
 - 37 - Firmalardan gelen analiz taleplerinin karşılanması takibi,
 - 38 - Konusu ile ilgili olarak amiri tarafından verilen diğer işleri yapmak.

3.1.3.ANA HEDEFLER

- 1 - Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen Kalite Sisitemi ve Yönetimi doğrultusunda tüm beton ve çimento taleplerinin zamanında ve istenilen kalitede karşılanabilmesi için üstlendiği fonksiyonların yerine getirilmesi,
- 2 - kalite açısından şirket imajının yaratılmasının sağlanması,
- 3 - Örgütünün kalite ve güvenilirliğinin sağlanması.

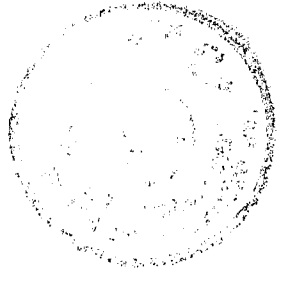
3.1.4.FONKSIYONEL İLİŞKİLER

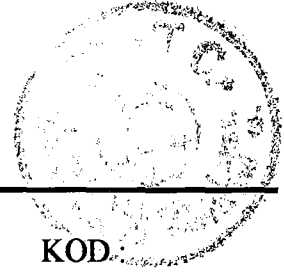
- 1 - Başkan Yardımcısı İle,
 - a - Hammadde ve Ürünler ile ilgili olarak ana hedefler, kurallar ve idari politikaları almak,
 - b - Tüm faaliyetleri hakkında bilgi vermek,
 - c - Kalite Yönetimi ve kayıtları ile ilgili karar ve projelere katılmak,
 - d - Kalite konusunda analiz sonuçlarını bildirmek.
- 2 - Personel ve İdari İşler Müdürlüğü ile,
 - a - Personelinin özlük hakları, bordro ve eğitim konuları ile ilgili koordinasyon,
- 3 - Muhasebe Müdürlüğü ile,
 - a - Dışarıya yapılan ve yaptırılan işler konusunda koordinasyon,
- 4 - Lojistik ve İkmal Müdürlüğü İle,
 - a - Hammadde ve Yarı mamul stoklanması konusunda ortak hareket,
- 5 - Satınalma Müdürlüğü İle,
 - a - Gelen hammadde ve yarı mamul hakkında koordinasyon,
- 6 - Tesis Müdürleri İle,
 - a - Kullanılan katkı maddelerinin analiz sonuçları hakkında koordinasyon,
 - b - Beton kalitesi ve kullanımı hakkında koordinasyon,
 - c - Müşterilerden gelen şikayetlerin giderilmesi hakkında koordinasyon.

3.1.5.GENEL ve SPESİFİK BİLGİLER.

Bu görevin gerektirdiği bilgi ve ilgi düzeyleri,

- 1 - Lisans veya lisans üstü düzeyinde öğrenim görmüş olmak,
- 2 - Genel iletişim ve temsil açısından yabancı dil, tercihan İngilizce bilmek,
- 3 - Faaliyetleri planlayabilmeli ve kontrol edebilmeli,

- 
- 4 - Çevresel koruma nosyonuna sahip olmalı,
 - 5 - İstatistik Kalite Kontrol tekniği bilgisine sahip olmalı,
 - 6 - Yöneticilik ve yönetim ilkelerine sahip olmalı,
 - 7 - Grup çalışma tekniklerine yatkın olmalı,
 - 8 - Endüstriyel motivasyon konusuna vakıf olmalı,
 - 9 - Görüşme, pazarlık gücü ve ikna kabiliyeti yüksek olmalı.
 - 10 - Endüstriyel Kalite Kontrol,
 - 11 - Mikro bilgi işlem kavramlarını bilmeli,
 - 12 - Zaman yönetimi,
 - 13 - İstatistik ve teknik dökümantasyon bilgisi,
 - 14 - Standartlaştırma ve kodlama teknikleri,
 - 15 - Üretim proses bilgisi,
 - 16 - ISO ve TSE tekniği hakkında uygulamalı bilgi.
 - 17 - Çimento ve Beton tekniği hakkında bilgi ve deneyim.



GÖREV TANIMI

OPERASYONEL GRUP

ŞİRKET

ÜNİTE

KOCA ŞİRKETLER GRUBU MERKEZ

GÖREV MEVKİİ

Lojistik ve İkmal Müdürü

TARİH : 26.02.1997

İSİM

Ramazan ÇOLAK

ONAY :

ÜST MEVKİİ

Başkan Yrd. Makina_Ekipman

ÜST MEVKİİN İSMİ :

Fikret KOCA

1 - GÖREVİN ÖZETİ :

1.1.DURUM : Kendisine bağlı çalışanlar ile gruba bağlı diğer şirketlerin belirlenen Tamir-Bakım Metotları ve Malzeme Yönetimi çerçevesinde Bakım ve Lojistik fonksiyonlarını yönetmek, şirket temel işlevlerinin gerçekleştirilmesine yardımcı üzere organizasyona dahil diğer departman yöneticileriyle istişari temaslarda bulunmak.

1.2. AKTİVİTELER

Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen kurallara uygun olarak;

- a - Malzeme ve yedek parça stoklarının yönetimi,
- b - Malzeme alımında teknik nezaret,
- c - Atelyelerinde yedek parça üretimi ve işleme işlemleri,
- d - Tesislere ve İdari binalara mekanik, elektrik, elektronik ve diğer yardımcı hizmetler,
- e - Şirket araçlarının periyodik ve planlı bakım işler,
- f - Mazot işlemleri,
- g - Dışarı yaptırılan işlerin takbine

ait faaliyetleri planlamak, yürütmek ve denetlemektir.

1.3.HEDEFLER :

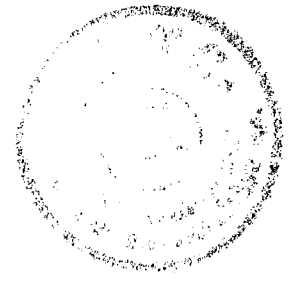
Koca Şirketler Grubunu'nun belirlemiş olduğu politikalar ve yürürlükteki prosedürler çerçevesinde işyerinin Malzeme ve Bakım sisteminin verimliliğini, üretkenliğini ve yönetsel etkinliğini artırıcı yöntem ve tedbirleri uygulayarak bütçe hedeflerini gerçekleştirmek.

2 - GÖREVİN NİCELİĞİ :

Toplam Personel Sayısı : 173

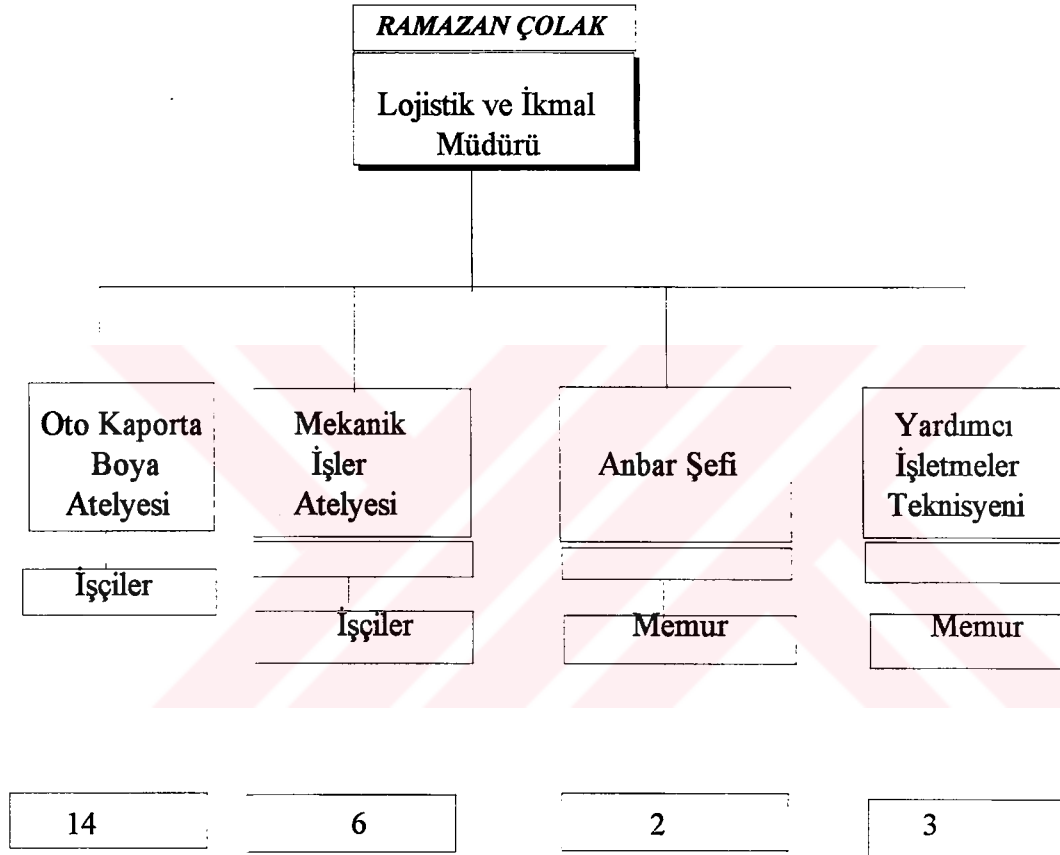
Görevli Personel Sayısı : 28

Çalışma Peryodu : 08.30-18.00



3 - AKTİVİTELERİN KAPSAM ve YAPISI

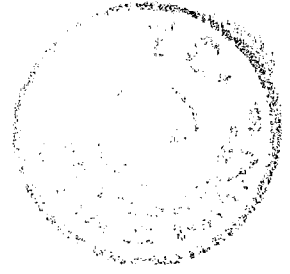
LOJİSTİK ve İKMAL MÜDÜRLÜĞÜ ORGANİZASYON ŞEMASI



Lojistik ve İkmal Müd. Personel Profili ;

Müdür.....	1
Şef.....	1
Teknisyen.....	1
Ustabaşı.....	2
Usta.....	7
Usta yardımcısı.....	6
İşçi.....	5
Memur.....	2

Lojistik ve İkmal Müdürlüğü de grup bazında hizmet vermektedir.



3.1.FONKSİYONLAR

3.1.1.ŞİRKET KOŞULLARI

Şirketler grubunun faaliyet konuları;

- .Hazır beton,
- .Prefabrik yapı elemanları,
- .Çimento üretimi,
- .Dinamit satış bayiliği,
- .Mikro silica temsilciliği,
- .Turizm,
- .Maden işletmeciliği

İlgili faaliyet konularının gerçekleştirilebilmesi için kendisine bağlı personelin etkin kullanımına ilişkin çalışanlara şu olanaklar sağlanmıştır.

- 1 - Bir adet kurulu(araç/gereç parkı) mekanik atelye,
- 2 - İki adet kurulu(araç/gereç parkı) oto bakımı, kaporta ve boya atölyesi,
- 3 - Üç adet telefon,
- 4 - Üç adet çalışma masası ve koltuklar,
- 5 - Bir adet el telsizi,
- 6 - Özel otosuna bakım hizmeti ve benzin.
- 7 - Yardımcı işler için araç/gereç.
- 8 - Bir adet mazot istasyonu.
- 9 - Üç adet malzeme anbarı.
- 10 - Bir adet değirmen bakım atelyesi.
- 11 - Dört adet hava kompresörü.
- 12 - İki adet jenaratör.
- 13 - Bir adet hard diskli bilgisayar.
- 14 - Açık stoklama sahaları.

3.1.2.TEMEL AKTİVİTELER

- 1 - Kendine bağlı bölümlerin çalışma konularına ilişkin bütçe, program ve planların hazırlanması çalışmalarını koordine etmek,
- 2 - Çalışmaların, onaylanmış bütçe ve programlara uygun olarak yürütülmesi için gerekli emir ve talimatları vermek, çalışmaların gerektiği gibi yürütülüp yürütülmediğini izlemek, aksaklıkları tesbit etmek, giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,
- 3 - Personel eğitim ihtiyaçlarını tesbit edip PM ' ne bildirm
- 4 - Malzeme ve yedek parçaların spesifikasyonlarını hazırlanması çalışmaları katkıda bulunmak,



- 5 - Göreviyle ilgili olarak gerçek ve resmi kişi ve kurumlarla direkt irtibat kurmak,
- 6 - Malzeme ve yedek parçaların stoklama faaliyetlerini kontrol etmek,
- 7 - Diğer müdürler ile birlikte günlük malzeme hareketi ve bakım programlarını yapmak,
- 8 - Hurda ve kullanılmayacak malzeme ve yedek parça stoklarını kontrol etmek,
- 9 - Faaliyetleriyle ilgili sonuçları üst yönetime rapor etmek,
- 10 - Siparişlerin kontrol edilip onaylanması,
- 11 - Personelinin motivasyonunu ve performansını yükseltici önlemleri almak.
- 12 - Alman malzemelerin miktar ve kalite kontrolünü yapmak,
- 13 - İlgili bölüm müdürleri ile ortak hareket ederek stok seviyelerini tesbit etmek,
- 14 - Stok hareketlerinin sağlıklı bir şekilde takibi için "Stok Kartları" 'nın günlük düzenlenmesinin sağlanması,
- 15 - Malzemelerin sağlıklı stoklanması için gereken ortamın sağlanması,
- 16 - Stok seviyesinin altına düşen malzemelerin siparişlerinin açılması,
- 17 - Anbara gelen hamadde ve malzemelerin siparişe göre olup olmadığının kontrol edilmesi,
- 18 - Kritik malzeme raporlarının çıkarılması,
- 19 - Anbara gelen malzemelerin giriş kalite kontrolü yapıldıktan sonra anbara alınması,
- 20 - Mekanik atelyede yedek parça üretiminin koordinasyonu ve kontrolü,
- 21 - Yedek parça taleplerinin koordinasyonu ve kontrolü,
- 22 - Tüm bakım faaliyetlerinin organizasyon ve yönetimi,
- 23 - Tesis duruş ve arızalarında tesis müdürleri ile ortak hareket,
- 24 - Verilen ana plan çerçevesinde iş programlarının oluşturulması, uygulanması ve kontrol edilmesi,
- 25 - Muhtemel arızalara karşı periyodik bakımların programlanması, uygulanması ve çizelgelerin düzenlenmesi,
- 26 - Makina, tesis ve iş makinalarının periyodik yağlama işlerinin yapılması,
- 27 - Gerçekleştirilen bakım ve onarımların son kontrollerinin yapılmasını, devreye alma sırasında ortaya çıkan aksaklıkların en kısa zamanda giderilmesinin sağlanması,
- 28 - Atelyelerin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının sağlanması, iş emirlerinin açılması ve izlenmesi,
- 29 - Yedek parça ve malzemelerin gerektiğinde kroki, teknik resim, spesifik imalat ve özellik tanımlarının yapılması ve ilgili yerlere iletilmesi,
- 30 - Bakım/onarım hizmetlerinin etkin bir şekilde yapılmasına yönelik teknik ve idari kontrollerin yapılması, kullanılacak formların hazırlanması,
- 31 - Piyasada yaptırılacak yedek parça, makina, cihaz ve hizmetlerle ilgili şartmelerin hazırlanması, gerekli teknik görüşmelerin yapılması, maliyet



- hesaplarının yapılması, işin programlanması, gerekli evrakların doldurulması, onaylanması ve sarf yerine iletilmesi,
- 32 - Şirketlerde gerçekleştirilecek inşaat ve tadilat çalışmaları için gerekli projelerin yapılması veya yaptırılması, işin kendi imkanlarımızla mı veya taşeronla mı verilceğine karar vermek,
 - 33 - Tesislerde sıva, boya, badana, marangozluk, sıhhi tesisat ve benzeri onarımların zamanında ve en ekonomik biçimde yapılmasının sağlanması,
 - 34 - Pis su, kanalizasyon ve atık su sistemlerinin düzenli bir şekilde çalışmasının sağlanması,
 - 35 - Enerji sistemi ile elektrik ve telefon santrallerinin düzenli ve verimli çalışması için gerekli kontrollerin yapılması, jeneratör sisteminin sürekli çalışır durumda bulundurulması,
 - 36 - İşletmenin ısıtma, havalandırma, basınçlı hava, gaz tesisatlarının çalışır durumda tutulması,
 - 37 - Bakım/onarım ile ilgili katalog, resim, proje vb. dökümanların dosyalanması, arşivlenmesi, düzenlenmesi ve etkin kullanımının sağlanması,
 - 38 - Konusu ile ilgili olarak amiri tarafından verilen diğer işleri yapmak.

3.1.3.ANA HEDEFLER

- 1 - Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen malzeme ve bakım sistemleri doğrultusunda tüm malzeme ve parça taleplerinin zamanında karşılanabilmesi ve tesislerin sürekli çalışabilir durumda bulundurulması için üstlenildiği fonksiyonların yerine getirilmesi,
- 2 - Malzeme ve parçaların istenilen kalite, miktar ve fiyatta olmasının sağlanması,
- 3 - Örgütünün kalite ve güvenilirliğinin sağlanması.

3.1.4.FONKSİYONEL İLİŞKİLER

- 1 - Başkan Yardımcısı (Makina - Ekipman) İle,
 - a - Malzeme ve Bakım faaliyetleri ile ilgili olarak ana hedefleri, kuralları ve idari politikaları almak,
 - b - Tüm faaliyetleri hakkında bilgi vermek,
 - c - Malzeme ve Bakım sistemleri ve kayıtları ile ilgili karar ve projelere katılmak,
 - d - Bağlı Şirketler malzeme ve bakım problemlerini bildirmek.
- 2 - Personel ve İdari İşler Müdürlüğü ile,

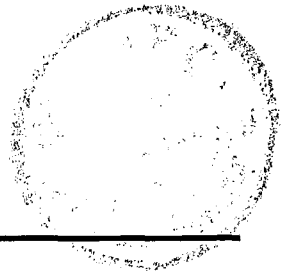


- a - Arıza yapan araçların tamir işlemleri sonunda alınan malzeme ve işçilik faturalar hakkında koordinasyon,
- 3 - Muhasebe Müdürlüğü ile,
 - a - Satın alımı gerçekleşen faturalar konusunda koordinasyon,
 - b - Malzeme ve yedek parça sayımı konusunda koordinasyon,
- 4 - Tesis müdürleri ile,
 - a - Malzeme ve yedek parça talepleri konusunda ortak hareket,
 - b - Malzeme ve yedek parça sayımı hakkında koordinasyon,
- 5 - Satınalma Müdürlüğü ile,
 - a - Yeni alımları analiz etmek ve satınalma görevlilerle ilgili problemleri problemleri çözmede koordinasyon,
 - b - Anbara gelen malzemelerin sayımı ve uygunluğu hakkında koordinasyon,

3.1.5.GENEL ve SPESİFİK BİLGİLER.

Bu görevin gerektirdiği bilgi ve ilgi düzeyleri,

- 1 - Lisans veya lisans üstü düzeyinde öğrenim görmüş olmak,
- 2 - Genel iletişim ve temsil açısından yabancı dil, tercihan İngilizce bilmek,
- 3 - Faaliyetleri planlayabilmeli ve kontrol edebilmeli,
- 4 - Çevresel koruma nosyonuna sahip olmalı,
- 5 - Malzeme tekniği bilgisine sahip olmalı,
- 6 - Yöneticilik ve yönetim ilkelerine sahip olmalı,
- 7 - Grup çalışma tekniklerine yatkın olmalı,
- 8 - Endüstriyel motivasyon konusuna vakıf olmalı,
- 9 - Görüşme, pazarlık gücü ve ikna kabiliyeti yüksek olmalı.
- 10 - Malzeme takniği ve Planlama stratejileri,
- 11 - Mikro bilgi işlem kavramlarını bilmeli,
- 12 - Zaman yönetimi,
- 13 - İstatistik ve teknik dökümantasyon bilgisi,
- 14 - Standartlaştırma ve kodlama teknikleri,
- 15 - Üretim proses bilgisi,
- 16 - Endüstriyel ve analitik muhasebe kavramlarını bilmeli.



GÖREV TANIMI

KOD : MM.

OPERASYONEL GRUP

ŞİRKET

ÜNİTE

KOCA ŞİRKETLER GRUBU MERKEZ

GÖREV MEVKİİ Muhasebe Müdürü

TARİH : 26.02.1997

İSİM Mürsel Önal

ONAY :

ÜST MEVKİİ Başkan Yrd. Mali-Ticari

ÜST MEVKİİN İSMİ :

Cihangir KOCA

1 - GÖREVİN ÖZETİ :

1.1.DURUM : Kendisine bağlı çalışanlar ile gruba bağlı diğer şirketlerin belirlenen Finansal ve Muhasebe Kanunları ve Kuralları çerçevesinde teşkilatı yönetmek, şirket temel işlevlerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak üzere organizasyona dahil diğer departman yöneticileriyle istişari temaslarda bulunmak.

1.2. AKTİVİTELER

Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen kurallara uygun olarak;

- a - Finansman,
- b - Muhasebe işlemleri,
- c - Çek düzenleme ve tahsili,
- d - Vergi Dairesi ve SSK ile ilgili resmi ödemeler,
- e - Yatırım ve Teşvik işlemleri,
- f - Emlak işlemleri ve
- g - Bankalara

ait faaliyetleri planlamak, yürütmek ve denetlemektir.

1.3.HEDEFLER :

Koca Şirketler Grubunu'nun belirlemiş olduğu politikalar ve yürürlükteki prosedürler çerçevesinde işyernin muhasebe sisteminin verimliliğini üretkenliğini ve yönetsel etkinliğini artırıcı yöntem ve tedbirleri uygulayarak bütçe hedeflerini gerçekleştirmek.

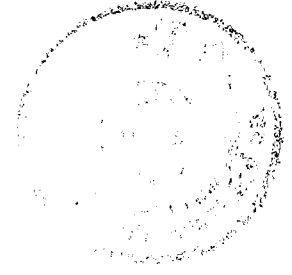
2 - GÖREVİN NİCELİĞİ :

Toplam Personel Sayısı : 173

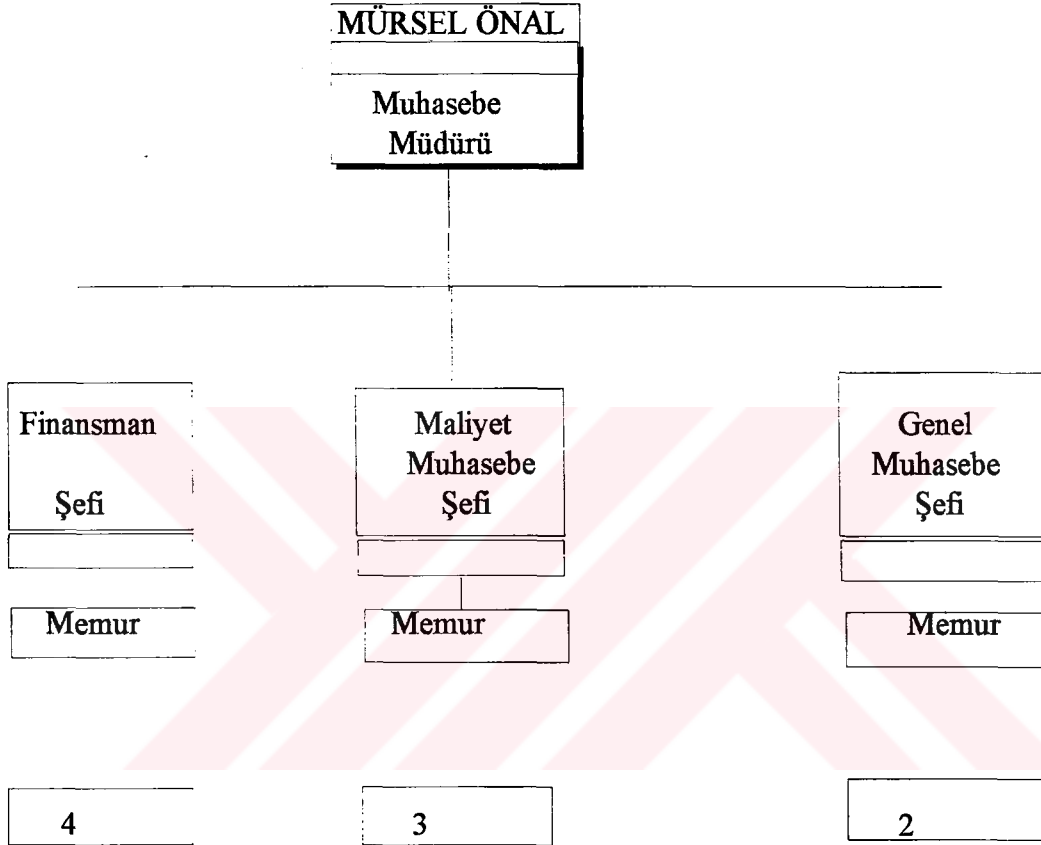
Görevli Personel Sayısı : 9

Çalışma Peryodu : 08.30-18.00

3 - AKTİVİTELERİN KAPSAM ve YAPISI



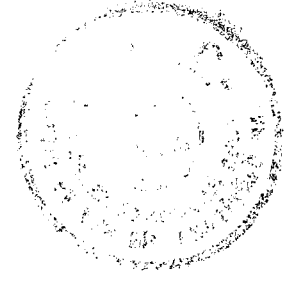
MUHASEBE MÜDÜRLÜĞÜ ORGANİZASYON ŞEMASI



Muhasebe Müdürlüğü Profili ;

Müdür..... 1
Şef..... 1
Memur..... 7

Muhasebe müdürlüğü grup bazında görev yapmaktadır.



3.1.FONKSİYONLAR

3.1.1.ŞİRKET KOŞULLARI

Şirketler grubunun faaliyet konuları;

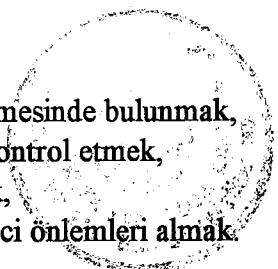
- .Hazır beton,
- .Prefabrik yapı elemanları,
- .Çimento üretimi,
- .Dinamit satış bayiliği,
- .Mikro silika temsilciliği,
- .Turizm,
- .Maden işletmeciliği.

İlgili faaliyet konularının gerçekleştirilebilmesi için kendisine bağlı personelin etkin kullanıma ilişkin şu olanaklar sağlanmıştır.

- 1 - Bir adet 10 kullanıcıli novel network sistemi,
- 2 - Bir adet güç kaynağı,
- 3 - Novel altında çalışan üç adet hard diskli terminal, dört adet konsol terminal,
- 4 - İki adet çelik kasa,
- 5 - İki adet yazıcı,
- 6 - Bir adet daktilo,
- 7 - Sekiz adet çalışma masası ve koltuklar,
- 8 - Beş adet telefon,
- 9 - Yasal kitap setleri,
- 10 - İki adet arşiv,
- 11 - Klasör ve dolaplar.

3.1.2.TEMEL AKTİVİTELER

- 1 - Kendine bağlı bölümlerin çalışma konularına ilişkin bütçe, program ve planların hazırlanması çalışmalarını koordine etmek,
- 2 - Çalışmaların, onaylanmış bütçe ve programlara uygun olarak yürütülmesi için gerekli emir ve talimatları vermek, çalışmaların gerektiği gibi yürütülüp yürütülmediğini izlemek, aksaklıkları tesbit etmek, giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,
- 3 - Personel eğitim ihtiyaçlarını tesbit edip PM ' ne bildirim
- 4 - Nakit akımı ve çeşitli kredileri koordine ve kontrol etmek,
- 5 - Göreviyle ilgili olarak gerçek ve resmi kişi ve kurumlarla direkt irtibat kurmak,
- 6 - Vergilerle ilgili faaliyetleri koordine etmek,

- 
- 7 - Diğer müdürlerle birlikte üretim maliyetlerinin belirlenmesinde bulunmak,
 - 8 - Muhasebe kayıtları ve maliyet muhasebe sistemlerini kontrol etmek,
 - 9 - Faaliyetleriyle ilgili sonuçları üst yönetime rapor etmek,
 - 10 - Personelinin motivasyonunu ve performansını yükseltici önlemleri almak.

3.1.3.ANA HEDEFLER

- 1 - Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen doğrultuda tesislerin bütçelerini oluşturmak,
- 2 - Dönemsel ve yıllık bilançolarla konsolidasyonu oluşturmak,
- 3 - Diğer müdürlerle koordineli çalışarak bütçenin oluşumuna yardımcı olmak
- 4 - Resmi daireler ile üçüncü kişilere karşı işiyle ilgili konularda şirketi en iyi şekilde temsil etmek,
- 5 - Bütçeden sapmaları analiz etmek.

3.1.4.FONKSİYONEL İLİŞKİLER

- 1 - Başkan Yardımcısı (Ticari/Pazarlama) İle,
 - a - Muhasebe faaliyetleri ile ilgili olarak ana hedefleri, kuralları ve idari politikaları almak,
 - b - Tüm faaliyetleri hakkında bilgi vermek,
 - c - Muhasebe sistemi ve kayıtları ile ilgili karar ve projelere katılmak,
 - d - Bağlı Şirketler muhasebe kayıtlarının problemlerini bildirmek.
- 2 - Personel ve İdari İşler Müdürlüğü ile,
 - a - İşçilik bütçesinin sonuçlarını analiz etmek,
 - b - Avans ve ücret ödemelerinin planlamasını kararlaştırmak,
 - c - İşçilikle ilgili resmi ödemelerin yapılmasında ilişkide bulunmak
 - d - Kasko ve trafik poliçelerinin ödenmesi ve arızalı araçların arıza maliyetlerinin sigorta şirketinden tahsili sırasında koordinasyon,
- 3 - Satın Alma Müdürlüğü ile,
 - a - Satın alımı gerçekleşen faturalı ödemeler için nakit akışı yapmada koordinasyon,
 - b - Teklif değerlemesi yapılırken parasal açıdan koordinasyon,
- 4 - Tesis müdürleri ile,
 - a - Satışlar ve tahsilatlar konusunda ortak hareket,
 - b - Maliyetlerin irdelen

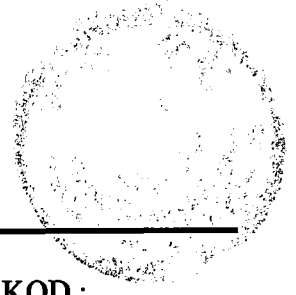
3.1.5.GENEL ve SPESİFİK BİLGİLER.

Bu görevin gerektirdiği bilgi ve ilgi düzeyleri,

- 1 - Lisans veya lisans üstü düzeyinde öğrenim görmüş olmak,
- 2 - Genel iletişim ve temsil açısından yabancı dil, tercihan İngilizce bilmek,
- 3 - Faaliyetleri planlayabilmeli ve kontrol edebilmeli,
- 4 - Mikro bilgi işlem kavramlarını bilmeli,
- 5 - Çevresel koruma nosyonuna sahip olmalı,
- 6 - İstatistiki analiz yöntemlerini iyi bilmeli ve uygulayabilmeli ve sonuçları

- geleceğe yönelik yorumlayabilmeli,
- 7 - Yöneticilik ve yönetim ilkelerine sahip olmalı,
 - 8 - Genel ve maliyet muhasebesi ile bütçe, bilanço ve analitik muhasebe bilgisi,
 - 9 - Risk analizi,
 - 10 - Grup çalışma tekniklerine yatkın olmalı,
 - 11 - Endüstriyel motivasyon konusuna vakıf olmalı,
 - 12 - pazarlık gücü ve ikna kabiliyeti yüksek olmalı.





GÖREV TANIMI

KOD :

OPERASYONEL GRUP

ŞİRKET

ÜNİTE

KOCA ŞİRKETLER GRUBU MERKEZ

GÖREV MEVKİİ

Prefabrik Tesis Müdürü

TARİH : 25.03.1997

İSİM

Yalçın Arıcı

ONAY :

ÜST MEVKİİ

Başkan Yrd. Teknik-Yatırımlar

ÜST MEVKİİN İSMİ :

Cengiz KOCA

1 - GÖREVİN ÖZETİ :

1.1.DURUM : Kendisine bağlı çalışanlar ile gruba bağlı diğer şirketlerin belirlenen Üretim ve Satış Yönetimi çerçevesinde Üretim, pazarlama ve satış fonksiyonlarını yönetmek, şirket temel işlevlerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak üzere organizasyona dahil diğer departman yöneticileriyle istişari temaslarda bulunmak.

1.2. AKTİVİTELER

Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen kurallara uygun olarak;

- a - Hammadde ve katkı maddeleri alımlarının yönetimi,
- b - Üretim ve pazarlama tekniklerinde nezaret,
- c - Üretim proses işlemleri,
- d - Verimlilik ve üretkenliğin artırılması,
- e - Üretim kalitesinin yükseltisi,
- f - Pazar araştırması ve satışların artırılması,
- g - Tahsilatların takibine ait faaliyetleri planlamak, yürütmek ve denetlemektir.

1.3.HEDEFLER :

Koca Şirketler Grubunu'nun belirlemiş olduğu politikalar ve yürürlükteki prosedürler çerçevesinde işyerinin Üretim ve Pazarlama sisteminin verimliliğini, üretkenliğini ve yönetsel etkinliğini artırıcı yöntem ve tedbirleri uygulayarak bütçe hedeflerini gerçekleştirmek.

2 - GÖREVİN NİCELİĞİ :

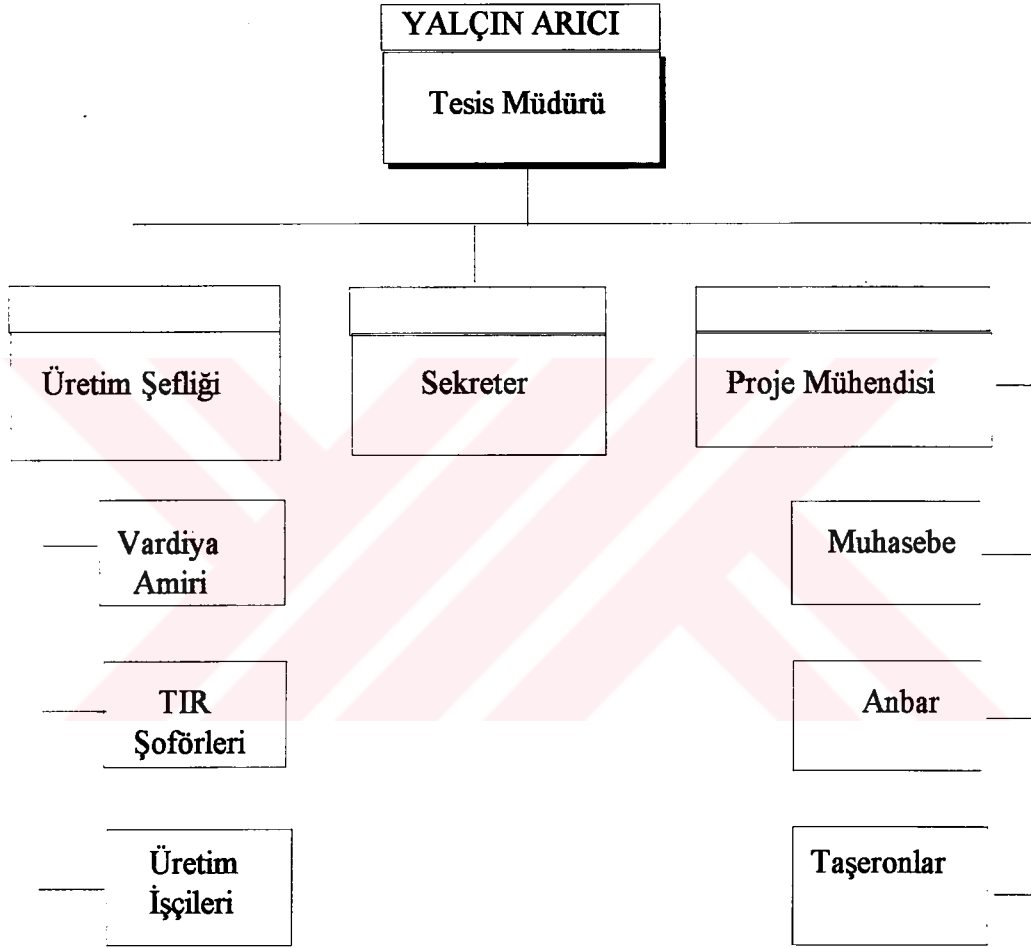
Toplam Personel Sayısı : 173

Görevli Personel Sayısı : 24

Çalışma Peryodu : 08.30-18.00

3 - FAALİYETLERİN KAPSAM ve YAPISI.

KOCA PREFABRİK LİMİTED ŞTİ. ORGANİZASYON ŞEMASI



Personel

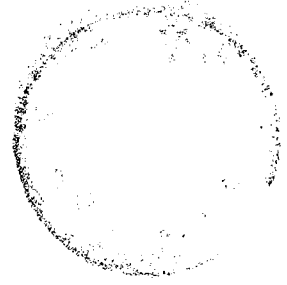
21

1

2

Personel Profili ;

Müdür..... 1
Şef..... 1
Mühendis..... 1
Ustabaşı..... 2
Operatör..... 2
İşçi..... 14
Memur..... 3



3.1.AKTİVİTELER

3.1.1.ŞİRKET KOŞULLARI

- .Hazır Beton,
- .Prefabrik Yapı Elemanları,
- .Çimento üretimi,
- .Dinamit satış bayiliği,
- .Mikro silika temsilciliği,
- .Turizim,
- .Maden işletmeciliği

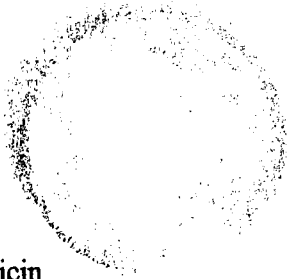
Bu faaliyet konularının gerçekleştirilebilmesi için kendisine bağlı personelin etkin kullanımına ilişkin çalışanlara şu olanaklar sağlanmıştır.

- 1 - Bir adet kurulu prefabrik tesisi,
- 2 - Bir adet TIR,
- 3 - Üç adet telefon,
- 4 - Bir adet vinç,
- 5 - Bir adet demir kesme makinası,
- 6 - İki adet el telsizi,
- 7 - Bir adet oto,
- 8 - Bir adet malzeme anbarı,
- 9 - Bir adet jeneratör,
- 10 - Üç adet bilgisayar,
- 11 - Bir adet 10 ton köprü vinci,
- 12 - Bir adet hareketli vinç,
- 13 - Bir adet hammadde stok sahası,
- 14 - Perdah makinası,

3.1.2.TEMEL AKTİVİTELER

- 1 - Kendine bağlı bölümlerin çalışma konularına ilişkin bütçe, program ve planların hazırlanması çalışmalarını koordine etmek,
- 2 - Çalışmaların, onaylanmış bütçe ve programlara uygun olarak yürütülmesi için gerekli emir ve talimatları vermek, çalışmaların gerektiği gibi yürütülüp yürütülmediğini izlemek, aksaklıkları tesbit etmek, giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,
- 3 - Personel eğitim ihtiyaçlarını tesbit edip PM ' ne bildirm
- 4 - Hammadde ve yarı mamullerin spesifikasyonlarının hazırlanması çalışmalarına katkıda bulunmak,
- 5 - Göreviyle ilgili olarak gerçek ve resmi kişi ve kurumlarla direkt irtibat kurmak,

- 
- 6 - Malzeme, hammadde ve mamullerin stok durumlarını kontrol etmek,
 - 7 - Günlük, aylık ve yıllık üretim programlarını yapmak,
 - 8 - Faaliyetleriyle ilgili sonuçları üst yönetime rapor etmek,
 - 9 - Üretim kalitesini ve gerçekleştirme oranlarını irdelemek,
 - 10 - Personelinin motivasyonunu ve performansını yükseltici önlemleri almak.
 - 11 - Gelen hammadde ve yarı mamulün miktar ve kalite kontrolünü yapmak,
 - 12 - İlgili bölüm müdürleri ile ortak hareket ederek hammadde stok seviyelerini tesbit etmek,
 - 13 - Hammadde ve yarı mamulün sağlıklı stoklanması için gereken ortamın sağlanması,
 - 14 - Stok seviyesinin altına düşen hammadde ve yarı mamulün siparişlerinin açılması,
 - 15 - Stok sahasına gelen hammadde ve yarı mamullerin siparişe göre olup olmadığının kontrol edilmesi,
 - 16 - Stok sahasına gelen hammadde ve yarı mamullerin giriş kalite kontrolü yapıldıktan sonra üretim stok sahasına alınması,
 - 17 - Tesis duruş ve arızalarında ilgili müdürler ile ortak hareket,
 - 18 - Verilen ana plan çerçevesinde iş programlarının oluşturulması, uygulanması ve kontrol edilmesi,
 - 19 - Muhtemel arızalara karşı üretim kayıplarını önlemek için tesisin programının yapılması, uygulanması ve çizelgelerin düzenlenmesi,
 - 20 - Gerçekleştirilen revizyondan sonra son kontrollerinin yapılmasını, devreye alma sırasında ortaya çıkan aksaklıkların en kısa zamanda giderilmesinin sağlanması,
 - 21 - Üretimin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının sağlanması, iş emirlerinin açılması ve izlenmesi,
 - 22 - Tesislerde sıva, boya, badana, marangozluk, sıhhi tesisat ve benzeri onarımların zamanında ve en ekonomik biçimde yaptırılmasının sağlanması,
 - 23 - Pis su, kanalizasyon ve atık su sistemlerinin düzenli bir şekilde çalıştırılmasının sağlanması,
 - 24 - Tesislerin düzenli ve verimli çalışabilmesi için enerji sistemi ile elektrik telefon ve jeneratörün sürekli çalışır durumda bulundurulmasının sağlanması,
 - 25 - Yapı elemanları satışının koordinasyon ve kontrolü,
 - 26 - Alınan siparişler ile ilgili olarak gerekli sözleşmelerin hazırlanması, onaylarının alınması ve uygulamanın sözleşme esaslarına göre takip edilmesi ve kontrolü,
 - 27 - Pazarlama ve satış politika ve hedef belirleme çalışmalarına katılınması,
 - 28 - Satış ve satış yerlerinin (Müşteriler) analiz edilerek aksaklıkların tesbit edilmesi ve giderilmesi için yönetime öneri götürülmesi,
 - 29 - Satış yöntemlerinin etkinliğinin artırıcı önlemlerin geliştirilmesi,

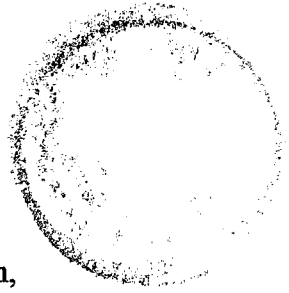
- 
- 30 - Müşterilerle ilgili ilişkileri geliştirici önerilerin alınması,
 - 31 - Potansiyel müşterilerin tesbit edilmesi ve kaybedilmemesi için gerekli politikaların geliştirilmesi,
 - 32 - Yapı elemanları sevk irsaliyelerinin kontrol edilmesi,
 - 33 - Müşteri borçlarının incelenmesi ve alacakların tahsil edilmesi için gerekli çalışmaların yapılması ve sonuçların yönetime rapor edilmesi,
 - 34 - Müşterilerden gelen şikayetlerin araştırılarak rapor edilmesi,
 - 35 - Müşteri portföyünün oluşturulması ve sürekli güncel halde tutulması,
 - 36 - Rakip prefabrik yapı elemanları tesislerinin faaliyetlerinin izlenmesi ve rapor edilmesi,
 - 37 - Şirketin satış politikası ve hedef belirleme çalışmalarına katılmak,
 - 38 - Mevzuata uygun şekilde ve devrelerde faturaların kesilip kesilmediğinin kontrolü ve müşterilere ulaştırılmasının sağlanması,
 - 39 - Alınacak teminat ve çeklerin uygunluğunun kontrolünün sağlanması,
 - 40 - Tahsilatların zamanında yapılması için gerekli çalışmaların hızlandırılması,
 - 41 - TIR şoförlerinin sorunlarıyla yakından ilgilenmek,
 - 42 - Mamul sevkiyatının en ekonomik yöntemlerle sağlanması,
 - 43 - Konusu ile ilgili olarak amiri tarafından verilen diğer işleri yapmak.

3.1.3.ANA HEDEFLER

- 1 - Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen Üretim, pazarlama ve satış sistemleri doğrultusunda tüm beton taleplerinin zamanında karşılanabilmesi ve tesislerin sürekli çalışabilir durumda bulundurulması için üstlendiği fonksiyonların yerine getirilmesi,
- 2 - Üretim ve satışın istenilen kalite,miktar ve fiyatta olmasının sağlanması
- 3 - Örgütünün kalite ve güvenilirliğinin sağlanması.

3.1.4.FONKSİYONEL İLİŞKİLER

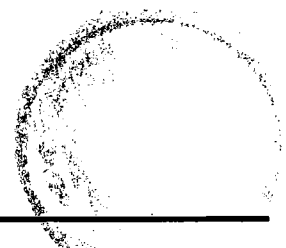
- 1 - Başkan Yardımcısı İle,
 - a - Üretim, Pazarlama ve Satış faaliyetleri ile ilgili olarak ana hedefleri kuralları ve idari politikaları almak,
 - b - Tüm faaliyetleri hakkında bilgi vermek,
 - c - Üretim, Satış ve Pazarlama sistemleri ve kayıtları ile ilgili karar ve projelere katılmak,
 - d - Üretim, Pazarlama ve Satış problemlerini bildirmek.
- 2 - Personel ve İdari İşler Müdürlüğü ile,
 - a - Personelinin özlük hakları, bordro ve eğitim konuları ile ilgili koordinasyon,

- 
- 3 - Muhasebe Müdürlüğü ile,
 - a - Satışı gerçekleşen faturalar konusunda koordinasyon,
 - b - Tahsilatlar konusunda koordinasyon,
 - 4 - Lojistik ve İkmal Müdürlüğü İle,
 - a - Hammadde ve Yarı mamul stokları konusunda ortak hareket,
 - b - Araçların bakımı ve tesislerin revizyonu konusunda koordinasyon,
 - 5 - Satılma Müdürlüğü İle,
 - a - Gelen hammadde ve yarı mamul hakkında koordinasyon,

3.1.5: GENEL ve SPESİFİK BİLGİLER.

Bu görevin gerektirdiği bilgi ve ilgi düzeyleri,

- 1 - Lisans veya lisans üstü düzeyinde öğrenim görmüş olmak,
- 2 - Genel iletişim ve temsil açısından yabancı dil, tercihan İngilizce bilmek,
- 3 - Faaliyetleri planlayabilmeli ve kontrol edebilmeli,
- 4 - Çevresel koruma nosyonuna sahip olmalı,
- 5 - Malzeme tekniği bilgisine sahip olmalı,
- 6 - Yöneticilik ve yönetim ilkelerine sahip olmalı,
- 7 - Grup çalışma tekniklerine yatkın olmalı,
- 8 - Endüstriyel motivasyon konusuna vakıf olmalı,
- 9 - Görüşme, pazarlık gücü ve ikna kabiliyeti yüksek olmalı.
- 10 - Malzeme takniği ve Planlama stratejileri,
- 11 - Mikro bilgi işlem kavramlarını bilmeli,
- 12 - Zaman yönetimi,
- 13 - İstatistik ve teknik dökümantasyon bilgisi,
- 14 - Standartlaştırma ve kodlama teknikleri,
- 15 - Üretim proses bilgisi,
- 16 - Endüstriyel ve analitik muhasebe kavramlarını bilmeli,
- 17 - İnşaat ve yapı elemanları tekniği hakkında detaylı bilgi.



GÖREV TANIMI			KOD :
OPERASYONEL GRUP	ŞİRKET	ÜNİTE	
KOCA ŞİRKETLER GRUBU MERKEZ			
GÖREV MEVKİİ	Tesis Müdürü	TARİH :	25.03.1997
İSİM	İhsan Ersoy	ONAY :	
ÜST MEVKİİ	Başkan Yrd. Teknik-Yatırımlar	ÜST MEVKİİN İSMİ :	
			Cengiz KOCA

1 - GÖREVİN ÖZETİ :

1.1.DURUM : Kendisine bağlı çalışanlar ile gruba bağlı diğer şirketlerin belirlenen Üretim ve Pazarlama Yönetimi çerçevesinde Üretim ve Pazarlama fonksiyonlarını yönetmek, şirket temel işlevlerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak üzere organizasyona dahil diğer departman yöneticileriyle istişari temaslarda bulunmak.

1.2. AKTİVİTELER

Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen kurallara uygun olarak;

- a - Hammadde ve katkı maddeleri alımlarının yönetimi,
- b - Üretim ve pazarlama tekniklerinde nezaret,
- c - Üretim proses işlemleri,
- d - Verimlilik ve üretkenliğin artırılması,
- e - Üretim kalitesinin yükseltilmesi,
- f - Pazar araştırması ve satışların artırılması,
- g - Tahsilatların takibine

ait faaliyetleri planlamak, yürütmek ve denetlemektir.

1.3.HEDEFLER :

Koca Şirketler Grubunu'nun belirlemiş olduğu politikalar ve yürürlükteki prosedürler çerçevesinde işyerinin Üretim ve Pazarlama sisteminin verimliliğini, üretkenliğini ve yönetsel etkinliğini artırıcı yöntem ve tedbirleri uygulayarak bütçe hedeflerini gerçekleştirmek.

2 - GÖREVİN NİCELİĞİ :

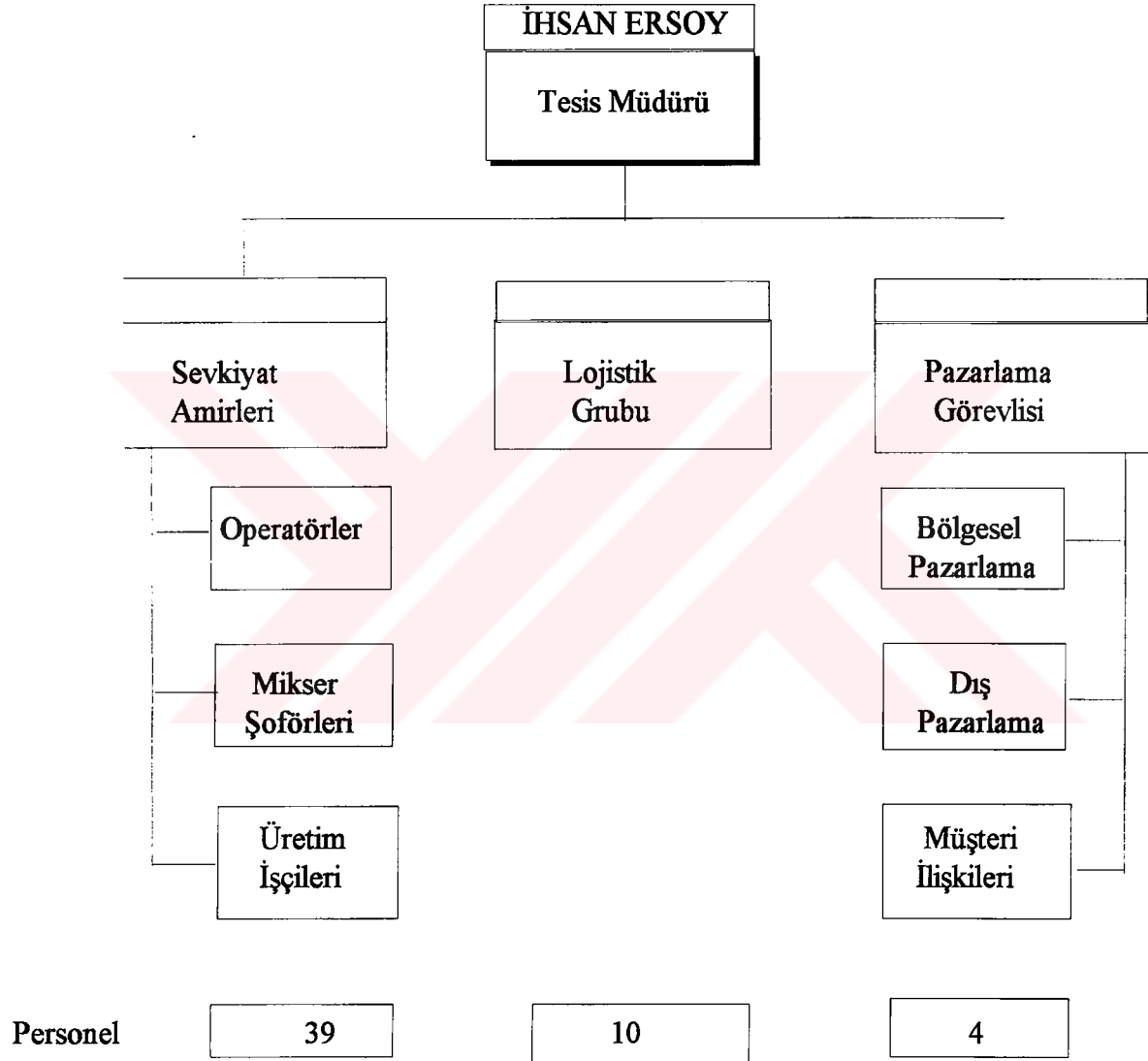
Toplam Personel Sayısı : 173

Görevli Personel Sayısı : 53

Çalışma Peryodu : 08.30-18.00

3 - AKTİVİTELERİN KAPSAM ve YAPISI

KOCA İNŞAAT SAN.ve İHRAC. A.Ş B1&4 ORGANİZASYON ŞEMASI



Koca İnşaat Sanayi ve İhracaat A.Ş. 'nin genel profili;

Müdür.....	1
Sevkiyat Amiri.....	2
Pazarlamacı.....	2
İşçi.....	48

3.1.FONKSİYONLAR

3.1.1.ŞİRKET KOŞULLARI

Şirketler grubunun faaliyet konuları;

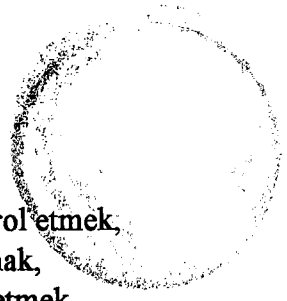
- .Hazır beton,
- .Prefabrik yapı elemanları,
- .Çimento üretimi,
- .Dinamit satış bayiliği,
- .Mikro silika temsilciliği,
- .Turizm,
- .Maden işletmeciliği.

Bu faaliyet konularının gerçekleştirilebilmesi için kendisine bağlı personelin etkin kullanımına ilişkin çalışanlara şu olanaklar sağlanmıştır.

- 1 - İki adet beton santralı,
- 2 - Onyediyet adet mixser,
- 3 - Altı adet beton pompa,
- 4 - 2 adet kepçe,
- 5 - Sekiz adet araç telsizi
- 6 - Bir adet el telsizi,
- 7 - Bir adet oto,
- 8 - Üç adet silobas,
- 9 - Bir adet araç bakım atelyesi,
- 10 - İki adet TIR,
- 11 - İki adet sabit telsiz,
- 12 - İki adet bilgisayar(Santral),
- 13 - İki adet hammadde stok sahaları,
- 14 - Bir adet malzeme anbarı,

3.1.2.TEMEL AKTİVİTELER

- 1 - Kendine bağlı bölümlerin çalışma konularına ilişkin bütçe, program ve planların hazırlanması çalışmalarını koordine etmek,
- 2 - Çalışmaların, onaylanmış bütçe ve programlara uygun olarak yürütülmesi için gerekli emir ve talimatları vermek, çalışmaların gerektiği gibi yürütülüp yürütülmediğini izlemek, aksaklıkları tesbit etmek, giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,
- 3 - Personel eğitim ihtiyaçlarını tesbit edip PM ' ne bildirm
- 4 - Hammadde ve yarı mamullerin spesifikasyonlarının hazırlanması çalışmalarına katkıda bulunmak,
- 5 - Göreviyle ilgili olarak gerçek ve resmi kişi ve kurumlarla direkt irtibat kurmak,

- 
- 6 - Hammadde ve mamullerin stok durumlarını kontrol etmek,
 - 7 - Günlük, aylık ve yıllık üretim programlarını yapmak,
 - 8 - Faaliyetleriyle ilgili sonuçları üst yönetime rapor etmek,
 - 9 - Üretim kalitesini ve gerçekleşme oranlarını irdelemek,
 - 10 - Personelinin motivasyonunu ve performansını yükseltici önlemleri almak.
 - 11 - Gelen hammadde ve yarı mamulün miktar ve kalite kontrolünü yapmak,
 - 12 - İlgili bölüm müdürleri ile ortak hareket ederek hammadde stok seviyelerini tesbit etmek,
 - 13 - Hammadde ve yarı mamulün sağlıklı stoklanması için gereken ortamın sağlanması,
 - 14 - Stok seviyesinin altına düşen hammadde ve yarı mamulün siparişlerinin açılması,
 - 15 - Stok sahasına gelen hammadde ve yarı mamullerin siparişe göre olup olmadığının kontrol edilmesi,
 - 16 - Stok sahasına gelen hammadde ve yarı mamullerin giriş kalite kontrolü yapıldıktan sonra üretim stok sahasına alınması,
 - 17 - Tesis duruş ve arızalarında ilgili müdürler ile ortak hareket,
 - 18 - Verilen ana plan çerçevesinde iş programlarının oluşturulması, uygulanması ve kontrol edilmesi,
 - 19 - Muhtemel arızalara karşı üretim kayıplarını önlemek için tesisin programının yapılması, uygulanması ve çizelgelerin düzenlenmesi,
 - 20 - Gerçekleştirilen revizyondan sonra son kontrollerinin yapılmasını, devreye alma sırasında ortaya çıkan aksaklıkların en kısa zamanda giderilmesinin sağlanması,
 - 21 - Üretimin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının sağlanması, iş emirlerinin açılması ve izlenmesi,
 - 22 - Tesislerde sıva, boya, badana, marangozluk, sıhhi tesisat ve benzeri onarımların zamanında ve en ekonomik biçimde yaptırılmasının sağlanması,
 - 23 - Pis su, kanalizasyon ve atık su sistemlerinin düzenli bir şekilde çalıştırılmasının sağlanması,
 - 24 - Tesislerin düzenli ve verimli çalışabilmesi için enerji sistemi ile elektrik telefon ve jenaratörün sürekli çalışır durumda bulundurulmasının sağlanması,
 - 25 - Beton satışının koordinasyon ve kontrolü,
 - 26 - Alınan siparişler ile ilgili olarak gerekli sözleşmelerin hazırlanması, onaylarının alınması ve uygulamanın sözleşme esaslara göre takip edilmesi ve kontrolü,
 - 27 - Pazarlama ve satış politika ve hedef belirleme çalışmalarına katılması,
 - 28 - Satış ve satış yerlerinin (Müşteriler) analiz edilerek aksaklıkların tesbit edilmesi ve giderilmesi için yönetime öneri götürülmesi,
 - 29 - Satış yöntemlerinin etkinliğinin artırıcı önlemlerin geliştirilmesi,
 - 30 - Müşterilerle ilgili ilişkileri geliştirici önlemlerin alınması,

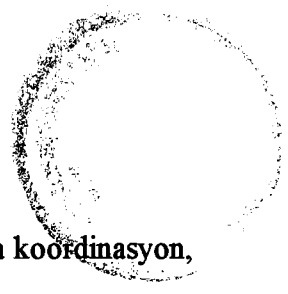
- 
- 31 - Potansiyel müşterilerin tesbit edilmesi ve kaybedilmemesi için gerekli politikaların geliştirilmesi,
 - 32 - Beton sevk irsaliyelerinin kontrol edilmesi,
 - 33 - Müşteri borçlarının incelenmesi ve alacakların tahsil edilmesi için gerekli çalışmaların yapılması ve sonuçların yönetime rapor edilmesi,
 - 34 - Müşterilerden gelen şikayetlerin araştırılarak rapor edilmesi,
 - 35 - Müşteri portföyünün oluşturulması ve sürekli güncel halde tutulması,
 - 36 - Rakip beton tesislerinin faaliyetlerinin izlenmesi ve rapor edilmesi,
 - 37 - Şirketin satış politikası ve hedef belirleme çalışmalarına katılmak,
 - 38 - Mevzuata uygun şekilde ve devrelerde faturaların kesilip kesilmediğinin kontrolü ve müşterilere ulaştırılmasının sağlanması,
 - 39 - Almacak teminat ve çeklerin uygunluğunun kontrolünün sağlanması,
 - 40 - Tahsilatların zamanında yapılması için gerekli çalışmaların hızlandırılması,
 - 41 - Mikser ve pompa şoförlerinin sorunlarıyla yakından ilgilenmek,
 - 42 - Beton sevkiyatının en ekonomik yöntemlerle sağlanması,
 - 43 - Konusu ile ilgili olarak amiri tarafından verilen diğer işleri yapmak.

3.1.3.ANA HEDEFLER

- 1 - Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen Üretim ve Pazarlama sistemleri doğrultusunda tüm beton taleplerinin zamanında karşılanabilmesi ve tesislerin sürekli çalışabilir durumda bulundurulması için üstlendiği fonksiyonların yerine getirilmesi,
- 2 - Üretim ve satışın istenilen kalite,miktar ve fiyatta olmasının sağlanması
- 3 - Örgütünün kalite ve güvenilirliğinin sağlanması.

3.1.4.FONKSİYONEL İLİŞKİLER

- 1 - Başkan Yardımcısı İle,
 - a - Üretim, Pazarlama ve Satış faaliyetleri ile ilgili olarak ana hedefleri kuralları ve idari politikaları almak,
 - b - Tüm faaliyetleri hakkında bilgi vermek,
 - c - Üretim, Satış ve Pazarlama sistemleri ve kayıtları ile ilgili karar ve projelere katılmak,
 - d - Üretim, Pazarlama ve Satış problemlerini bildirmek.
- 2 - Personel ve İdari İşler Müdürlüğü ile,
 - a - Personelinin özlük hakları, bordro ve eğitim konuları ile ilgili koordinasyon,
- 3 - Muhasebe Müdürlüğü ile,
 - a - Satış gerçekleşen faturalar konusunda koordinasyon,
 - b - Tahsilatlar konusunda koordinasyon,
- 4 - Lojistik ve İkmal Müdürlüğü İle,
 - a - Hammadde ve Yarı mamul stokları konusunda ortak hareket,

- 
- b - Araçların bakımı ve tesislerin revizyonu konusunda koordinasyon,
5 - Satınalma Müdürlüğü ile,
a - Gelen hammadde ve yarı mamul hakkında koordinasyon,
yon,

3.1.5.GENEL ve SPESİFİK BİLGİLER.

Bu görevin gerektirdiği bilgi ve ilgi düzeyleri,

- 1 - Lisans veya lisans üstü düzeyinde öğrenim görmüş olmak,
- 2 - Genel iletişim ve temsil açısından yabancı dil, tercihan İngilizce bilmek,
- 3 - Faaliyetleri planlayabilmeli ve kontrol edebilmeli,
- 4 - Çevresel koruma nosyonuna sahip olmalı,
- 5 - Malzeme tekniği bilgisine sahip olmalı,
- 6 - Yöneticilik ve yönetim ilkelerine sahip olmalı,
- 7 - Grup çalışma tekniklerine yatkın olmalı,
- 8 - Endüstriyel motivasyon konusuna vakıf olmalı,
- 9 - Görüşme, pazarlık gücü ve ikna kabiliyeti yüksek olmalı.
- 10 - Malzeme takniği ve Planlama stratejileri,
- 11 - Mikro bilgi işlem kavramlarını bilmeli,
- 12 - Zaman yönetimi,
- 13 - İstatistik ve teknik dökümantasyon bilgisi,
- 14 - Standartlaştırma ve kodlama teknikleri,
- 15 - Üretim proses bilgisi,
- 16 - Endüstriyel ve analitik muhasebe kavramlarını bilmeli.

GÖREV TANIMI			KOD
OPERASYONEL GRUP	ŞİRKET	ÜNİTE	
KOCA ŞİRKETLER GRUBU MERKEZ			
GÖREV MEVKİİ	Çimento Tesis Müdürü	TARİH : 25.03.1997	
İSİM	Ernur Sağlam	ONAY :	
ÜST MEVKİİ	Başkan Yrd. Teknik-Yatırımlar	ÜST MEVKİİN İSMİ :	
Cengiz KOCA			

1 - GÖREVİN ÖZETİ :

1.1.DURUM : Kendisine bağlı çalışanlar ile gruba bağlı diğer şirketlerin belirlenen Üretim Yönetimi çerçevesinde Üretim fonksiyonlarını yönetmek, şirket temel işlevlerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak üzere organizasyona dahil diğer departman yöneticileriyle istişari temaslarda bulunmak.

1.2. AKTİVİTELER

Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen kurallara uygun olarak;

- a - Hammadde ve katkı maddeleri alımlarının yönetimi,
- b - Üretime nezaret,
- c - Üretim proses işlemleri,
- d - Verimlilik ve üretkenliğin artırılması,
- e - Üretim kalitesinin yükseltilmesine

ait faaliyetleri planlamak, yürütmek ve denetlemektir.

1.3.HEDEFLER :

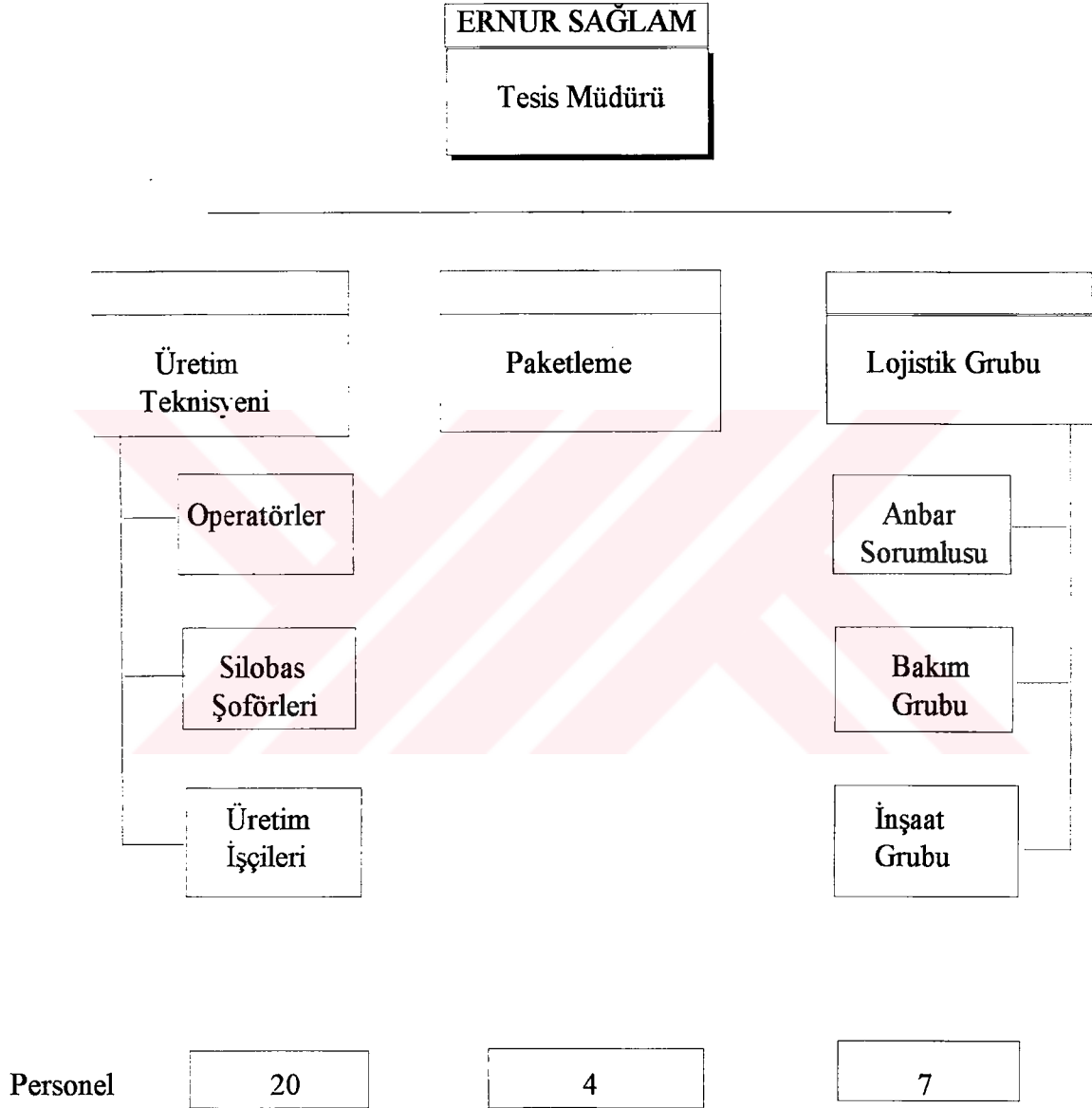
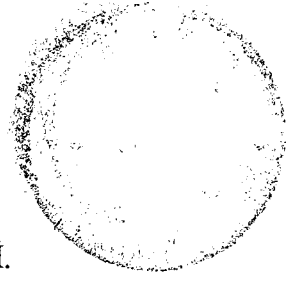
Koca Şirketler Grubunu'nun belirlemiş olduğu politikalar ve yürürlükteki prosedürler çerçevesinde işyerinin Üretim sisteminin verimliliğini üretkenliğini ve yönetsel etkinliğini artırıcı yöntem ve tedbirleri uygulayarak bütçe hedeflerini gerçekleştirmek.

2 - GÖREVİN NİCELİĞİ :

Toplam Personel Sayısı :	173
Görevli Personel Sayısı :	21
Çalışma Peryodu :	08.00-16.00 16.00-24.00 24.00-08.00

3 - AKTİVİTELERİN KAPSAM ve YAPISI

İKON İNŞAAT SAN.ve TİC.LTD.ŞTİ. ORGANİZASYON ŞEMASI



Paketleme ünitesinin kuruluş işlemleri devam etmekte olup kesin olmayan kadrosu dört kişi olarak tesbit edilmiştir.

İKON tesisinde üç müdür bir mühendis görev yapmakta olup, bunlardan biri sorumlu tesis müdürüdür.

3.1.FONKSİYONLAR

3.1.1.ŞİRKET KOŞULLARI

Şirketler grubunun faaliyet konuları;

- .Hazır beton,
- .Prefabrik yapı elemanları,
- .Çimento üretimi,
- .Dinamit satış bayiliği,
- .Mikro silika temsilciliği,
- .Turizim,
- .Maden işletmeciliği

İlgili faaliyet konularının gerçekleştirilebilmesi için kendisine bağlı persone-
lin etkin kullanımına ilişkin çalışanlara şu olanaklar sağlanmıştır.

- 1 - Komple Çimento Değirmeni,
- 2 - İki adet silobas,
- 3 - Bir adet kepçe,
- 4 - Bir adet sabit telsiz,
- 5 - Bir adet oto,
- 6 - Bir adet bakım atelyesi,
- 7 - Bir adet yeni anbar,
- 8 - Bir adet kantar bilgisayar,
- 9 - Hammadde stok sahaları,
- 10 - Bir adet jeneratör,
- 11 - Bir adet yapımı devam eden paketleme tesisi,
- 12 - Bir adet kantar,
- 14 - Bir adet fax,
- 15 - Bir adet telefon santral,
- 16 - Bir adet yemekhane,
- 17 - Banyo ve soyunma yerleri,
- 18 - İki adet telefon hattı.

3.1.2.TEMEL AKTİVİTELER

- 1 - Kendine bağlı bölümlerin çalışma konularına ilişkin bütçe, program ve planların hazırlanması çalışmalarını koordine etmek,
- 2 - Çalışmaların, onaylanmış bütçe ve programlara uygun olarak yürütülmesi için gerekli emir ve talimatları vermek, çalışmaların gerektiği gibi yürütülüp yürütülmediğini izlemek, aksaklıkları tesbit etmek, giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,
- 3 - Personel eğitim ihtiyaçlarını tesbit edip PM ' ne bildirm
- 4 - Hammadde ve yarı mamullerin spesifikasyonlarının hazırlanması çalışmalarına katkıda bulunmak,

- 
- 5 - Göreviyle ilgili olarak gerçek ve resmi kişi ve kurumlarla direkt irtibat kurmak,
 - 6 - Hammadde ve mamullerin stok durumlarını kontrol etmek,
 - 7 - Günlük, aylık ve yıllık üretim programlarını yapmak,
 - 8 - Faaliyetleriyle ilgili sonuçları üst yönetime rapor etmek,
 - 9 - Üretim kalitesini ve gerçekleştirme oranlarını irdelemek,
 - 10 - Personelinin motivasyonunu ve performansını yükseltici önlemleri almak.
 - 11 - Gelen hammadde ve yarı mamulün miktar ve kalite kontrolünü yapmak,
 - 12 - İlgili bölüm müdürleri ile ortak hareket ederek hammadde stok seviyelerini tesbit etmek,
 - 13 - Hammadde ve yarı mamulün sağlıklı stoklanması için gereken ortamın sağlanması,
 - 14 - Stok seviyesinin altına düşen hammadde ve yarı mamulün siparişlerinin açılması,
 - 15 - Stok sahasına gelen hammadde ve yarı mamullerin siparişe göre olup olmadığının kontrol edilmesi,
 - 16 - Stok sahasına gelen hammadde ve yarı mamullerin giriş kalite kontrolü yapıldıktan sonra üretim stok sahasına alınması,
 - 17 - Tesis duruş ve arızalarında ilgili müdürler ile ortak hareket,
 - 18 - Verilen ana plan çerçevesinde iş programlarının oluşturulması, uygulanması ve kontrol edilmesi,
 - 19 - Muhtemel arızalara karşı üretim kayıplarını önlemek için tesisin bakım programının yapılmasının sağlanması,
 - 20 - Gerçekleştirilen revizyondan sonra son kontrollerinin yapılmasını, devreye alma sırasında ortaya çıkan aksaklıkların en kısa zamanda giderilmesinin sağlanması,
 - 21 - Üretimin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının sağlanması, iş emirlerinin açılması ve izlenmesi,
 - 22 - Tesisde sıva, boya, badana, marangozluk, sıhhi tesisat ve benzeri onarımların zamanında ve en ekonomik biçimde yaptırılmasının sağlanması,
 - 23 - Pis su, kanalizasyon ve atık su sistemlerinin düzenli bir şekilde çalıştırılmasının sağlanması,
 - 24 - Tesisin düzenli ve verimli çalışabilmesi için enerji sistemi ile elektrik telefon ve jeneratörün sürekli çalışır durumda bulundurulmasının sağlanması,
 - 25 - Çimento sevkiyatının koordinasyon ve kontrolü,
 - 26 - Gelen taleplerle ilgili olarak gerekli programın hazırlanması, onaylarının alınması ve uygulamanın takip edilmesi ve kontrolü,
 - 27 - Üretim ve satış politika ve hedef belirleme çalışmalarına katılması,
 - 28 - Çimento sevk irsaliyelerinin kontrol edilmesi,
 - 29 - Tesislerden, müşterilerden gelen şikayetlerin araştırılarak rapor edilmesi
 - 30 - Rakip çimento tesislerinin faaliyetlerinin izlenmesi ve rapor edilmesi,
 - 31 - Çimento sevkiyatının en ekonomik yöntemlerle sağlanması,
 - 32 - Üretimde kullanılan (Bilye) v.s malzemelerin stok ve siparişlerin takibi,

33 - Konusu ile ilgili olarak amiri tarafından verilen diğer işleri yapmak.

3.1.3.ANA HEDEFLER

- 1 - Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen Üretim ve Planlama sistemleri doğrultusunda tüm çimento taleplerinin zamanında karşılanabilmesi ve tesislerin sürekli çalışabilir durumda bulundurulması için üstlendiği fonksiyonların yerine getirilmesi,
- 2 - Üretim ve satışın istenilen kalite,miktar ve fiyatta olmasının sağlanması
- 3 - Örgütünün kalite ve güvenilirliğinin sağlanması.

3.1.4.FONKSİYONEL İLİŞKİLER

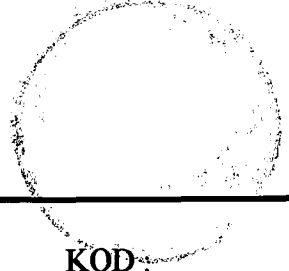
- 1 - Başkan Yardımcısı İle,
 - a - Üretim, Pazarlama ve Satış faaliyetleri ile ilgili olarak ana hedefleri kuralları ve idari politikaları almak,
 - b - Tüm faaliyetleri hakkında bilgi vermek,
 - c - Üretim, Satış ve Pazarlama sistemleri ve kayıtları ile ilgili karar ve projelere katılmak,
 - d - Üretim ve bakım problemlerini bildirmek.
- 2 - Personel ve İdari İşler Müdürlüğü ile,
 - a - Personelinin özlük hakları, bordro ve eğitim konuları ile ilgili koordinasyon,
- 3 - Muhasebe Müdürlüğü ile,
 - a - Satış gerçekleşen faturalar konusunda koordinasyon,
 - b - Klinker ve katkı maddeleri alımları konusunda koordinasyon,
- 4 - Lojistik ve İkmal Müdürlüğü İle,
 - a - Hammadde ve Yarı mamul stokları konusunda ortak hareket,
 - b - Araçların bakımı ve tesisin revizyonu konusunda koordinasyon,
- 5 - Satınalma Müdürlüğü İle,
 - a - Gelen hammadde ve yarı mamul hakkında koordinasyon,
- 6 - Kalite Kontrol Müdürlüğü İle,
 - a - Hammadde ve katkı maddeleri ile çimento kalitesi konusunda koordinasyon,

3.1.5.GENEL ve SPESİFİK BİLGİLER

Bu görevin gerektirdiği bilgi ve ilgi düzeyleri,

- 1 - Lisans veya lisans üstü düzeyinde öğrenim görmüş olmak,
- 2 - Genel iletişim ve temsil açısından yabancı dil, tercihan İngilizce bilmek,
- 3 - Faaliyetleri planlayabilmeli ve kontrol edebilmeli,
- 4 - Çevresel koruma nosyonuna sahip olmalı,

- 
- 5 - Malzeme tekniği bilgisine sahip olmalı,
 - 6 - Yöneticilik ve yönetim ilkelerine sahip olmalı,
 - 7 - Grup çalışma tekniklerine yatkın olmalı,
 - 8 - Endüstriyel motivasyon konusuna vakıf olmalı,
 - 9 - Görüşme, pazarlık gücü ve ikna kabiliyeti yüksek olmalı.
 - 10 - Malzeme takniği ve Planlama stratejileri,
 - 11 - Mikro bilgi işlem kavramlarını bilmeli,
 - 12 - Zaman yönetimi,
 - 13 - İstatistik ve teknik dökümantasyon bilgisi,
 - 14 - Standartlaştırma ve kodlama teknikleri,
 - 15 - Üretim proses bilgisi,
 - 16 - Endüstriyel ve analitik muhasebe kavramlarını bilmeli.
 - 17 - Çimento tekniği konusunda ayrıntılı bilgi.



GÖREV TANIMI			KOD :
OPERASYONEL GRUP	ŞİRKET	ÜNİTE	
KOCA ŞİRKETLER GRUBU MERKEZ			
GÖREV MEVKİİ	Tesis Müdürü	TARİH :	25.03.1997
İSİM	Ramazan Gökdemir	ONAY :	
ÜST MEVKİİ	Başkan Yrd. Teknik-Yatırımlar	ÜST MEVKİİN İSMİ :	
			Cengiz KOCA

1 - GÖREVİN ÖZETİ :

1.1.DURUM : Kendisine bağlı çalışanlar ile gruba bağlı diğer şirketlerin belirlenen Üretim ve Pazarlama Yönetimi çerçevesinde Üretim ve Pazarlama fonksiyonlarını yönetmek, şirket temel işlevlerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak üzere organizasyona dahil diğer departman yöneticileriyle istişari temaslarda bulunmak.

1.2. AKTİVİTELER

Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen kurallara uygun olarak;

- a - Hammadde ve katkı maddeleri alımlarının yönetimi,
- b - Üretim ve pazarlama tekniklerinde nezaret,
- c - Üretim proses işlemleri,
- d - Verimlilik ve üretkenliğin artırılması,
- e - Üretim kalitesinin yükseltilmesi,
- f - Pazar araştırması ve satışların artırılması,
- g - Tahsilatların takibine ait faaliyetleri planlamak, yürütmek ve denetlemek.

1.3.HEDEFLER :

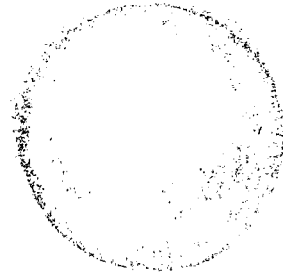
Koca Şirketler Grubunu'nun belirlemiş olduğu politikalar ve yürürlükteki prosedürler çerçevesinde işyerinin Üretim ve Pazarlama sisteminin verimliliğini, üretkenliğini ve yönetsel etkinliğini artırıcı yöntem ve tedbirleri uygulayarak bütçe hedeflerini gerçekleştirmek.

2 - GÖREVİN NİCELİĞİ :

Toplam Personel Sayısı : 173

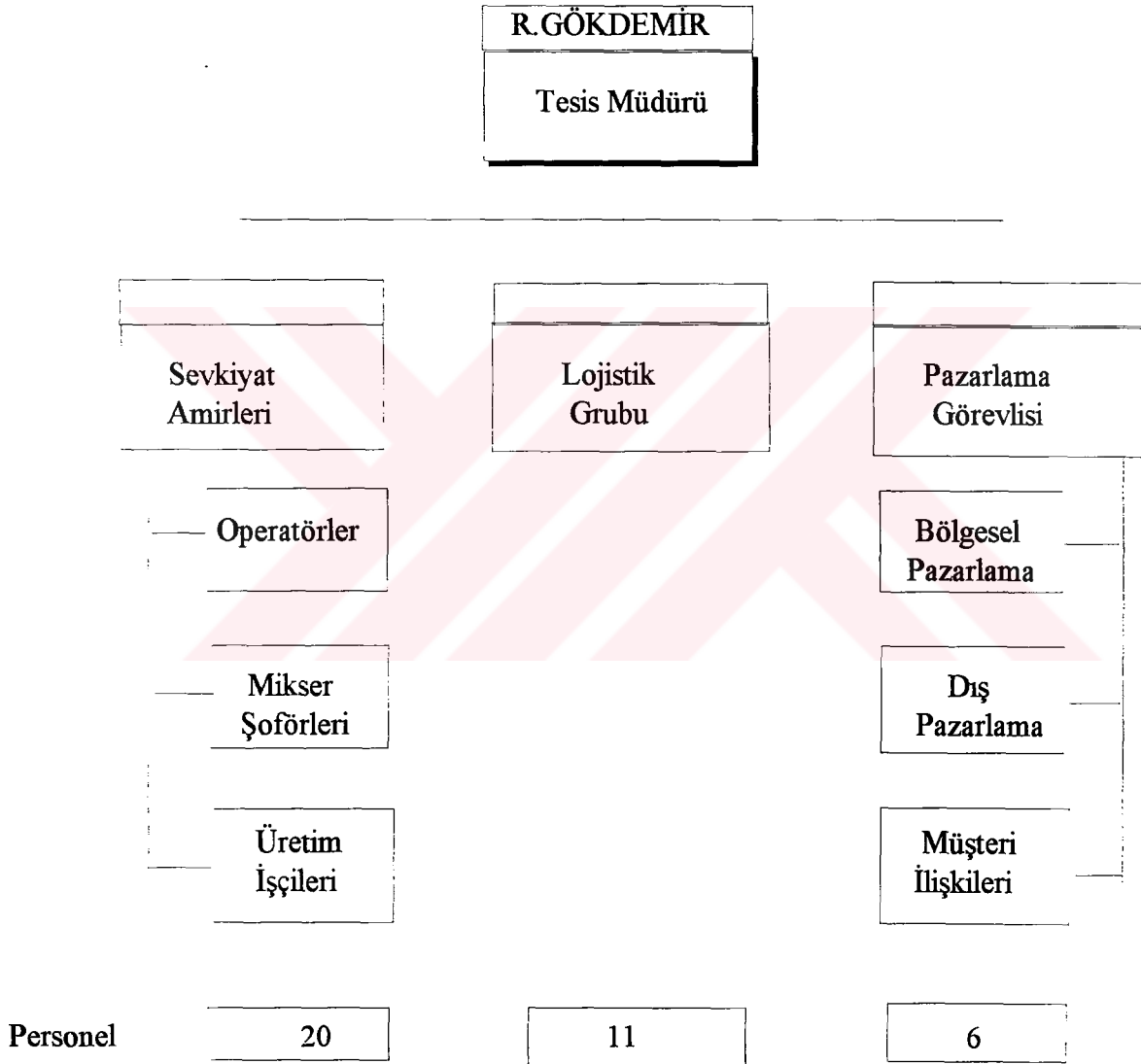
Görevli Personel Sayısı : 37

Çalışma Peryodu : 08.30-18.00



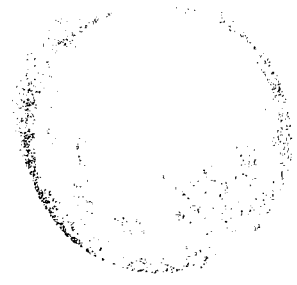
3 - AKTİVİTELERİN KAPSAM ve YAPISI

KOCA İNŞAAT SAN.ve İHRAC. A.Ş ORGANİZASYON ŞEMASI



Koca İnşaat Sanayi ve İhracaat A.Ş. 'nin genel prof

Müdür.....	1
Formen.....	2
Büro personeli.....	3
Üretim İşçisi.....	20
Bakım İşçi.....	11



3.1.FONKSİYONLAR

3.1.1.ŞİRKET KOŞULLARI

Şirketler grubunun faaliyet konuları;

- .Hazır beton,
- .Prefabrik yapı elemanları,
- .Çimento üretimi,
- .Dinamit satış bayiliği,
- .Mikro silika temsilciliği,
- .Turizim,
- .Maden işletmeciliği.

Bu faaliyet konularının gerçekleştirilebilmesi için kendisine bağlı personelin etkin kullanımına ilişkin çalışanlara şu olanaklar sağlanmıştır.

- 1 - İki adet beton santrali,
- 2 - Yedi adet mixser,
- 3 - İki adet beton pompa,
- 4 - Bir(kiralık) adet kepçe,
- 5 - Dört adet araç telsizi
- 6 - Bir adet el telsizi,
- 7 - Bir adet oto,
- 8 - iki adet kamyonet,
- 9 - Bir adet araç bakım atelyesi,
- 10 - İki adet sabit telsiz,
- 11 - Bir adet bilgisayar(Santral),
- 12 - İki adet hammadde stok sahaları(kiralık),
- 13 - Bir adet malzeme anbarı,

3.1.2.TEMEL AKTİVİTELER

- 1 - Kendine bağlı bölümlerin çalışma konularına ilişkin bütçe, program ve planların hazırlanması çalışmalarını koordine etmek,
- 2 - Çalışmaların, onaylanmış bütçe ve programlara uygun olarak yürütülmesi için gerekli emir ve talimatları vermek, çalışmaların gerektiği gibi yürütülüp yürütülmediğini izlemek, aksaklıkları tesbit etmek, giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,
- 3 - Personel eğitim ihtiyaçlarını tesbit edip PM ' ne bildirm
- 4 - Hammadde ve yarı mamullerin spesifikasyonlarının hazırlanması çalışmalarına katkıda bulunmak,



- 5 - Göreviyle ilgili olarak gerçek ve resmi kişi ve kurumlarla irtibat kurmak,
- 6 - Hammadde ve mamullerin stok durumlarını kontrol etmek,
- 7 - Günlük, aylık ve yıllık üretim programlarını yapmak,
- 8 - Faaliyetleriyle ilgili sonuçları üst yönetime rapor etmek,
- 9 - Üretim kalitesini ve gerçekleştirme oranlarını irdelemek,
- 10 - Personelinin motivasyonunu ve performansını yükseltici önlemleri almak.
- 11 - Gelen hammadde ve yarı mamulün miktar ve kalite kontrolünü yapmak,
- 12 - İlgili bölüm müdürleri ile ortak hareket ederek hammadde stok seviyelerini tesbit etmek,
- 13 - Hammadde ve yarı mamulün sağlıklı stoklanması için gereken ortamın sağlanması,
- 14 - Stok seviyesinin altına düşen hammadde ve yarı mamulün siparişlerinin açılması,
- 15 - Stok sahasına gelen hammadde ve yarı mamullerin siparişe göre olup olmadığının kontrol edilmesi,
- 16 - Stok sahasına gelen hammadde ve yarı mamullerin giriş kalite kontrolü yapıldıktan sonra üretim stok sahasına alınması,
- 17 - Tesis duruş ve arızalarında ilgili müdürler ile ortak hareket,
- 18 - Verilen ana plan çerçevesinde iş programlarının oluşturulması, uygulanması ve kontrol edilmesi,
- 19 - Muhtemel arızalara karşı üretim kayıplarını önlemek için tesisin programının yapılması, uygulanması ve çizelgelerin düzenlenmesi,
- 20 - Gerçekleştirilen revizyondan sonra son kontrollerinin yapılmasını, devreye alma sırasında ortaya çıkan aksaklıkların en kısa zamanda giderilmesinin sağlanması,
- 21 - Üretimin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının sağlanması, iş emirlerinin açılması ve izlenmesi,
- 22 - Tesislerde sıva, boya, badana, marangozluk, sıhhi tesisat ve benzeri onarımların zamanında ve en ekonomik biçimde yaptırılmasının sağlanması,
- 23 - Pis su, kanalizasyon ve atık su sistemlerinin düzenli bir şekilde çalıştırılmasının sağlanması,
- 24 - Tesislerin düzenli ve verimli çalışabilmesi için enerji sistemi ile elektrik telefon ve jeneratörün sürekli çalışır durumda bulundurulmasının sağlanması,
- 25 - Beton satışının koordinasyon ve kontrolü,
- 26 - Alınan siparişler ile ilgili olarak gerekli sözleşmelerin hazırlanması, onaylarının alınması ve uygulamanın sözleşme esaslarına göre takip edilmesi ve kontrolü,
- 27 - Pazarlama ve satış politika ve hedef belirleme çalışmalarına katılması,
- 28 - Satış ve satış yerlerinin (Müşteriler) analiz edilerek aksaklıkların tesbit edilmesi ve giderilmesi için yönetime öneri götürülmesi,

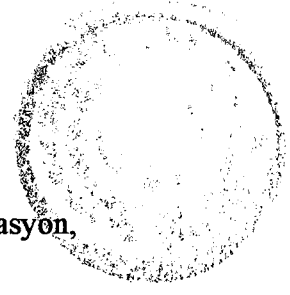
- 
- 29 - Satış yöntemlerinin etkinliğinin artırıcı önlemlerin geliştirilmesi,
 - 30 - Müşterilerle ilgili ilişkileri geliştirici önlemlerin alınması,
 - 31 - Potansiyel müşterilerin tesbit edilmesi ve kaybedilmemesi için gerekli politikaların geliştirilmesi,
 - 32 - Beton sevk irsaliyelerinin kontrol edilmesi,
 - 33 - Müşteri borçlarının incelenmesi ve alacakların tahsil edilmesi için gerekli çalışmaların yapılması ve sonuçların yönetime rapor edilmesi,
 - 34 - Müşterilerden gelen şikayetlerin araştırılarak rapor edilmesi,
 - 35 - Müşteri portföyünün oluşturulması ve sürekli güncel halde tutulması,
 - 36 - Rakip beton tesislerinin faaliyetlerinin izlenmesi ve rapor edilmesi,
 - 37 - Şirketin satış politikası ve hedef belirleme çalışmalarına katılmak,
 - 38 - Mevzuata uygun şekilde ve devrelerde faturaların kesilip kesilmediğinin kontrolü ve müşterilere ulaştırılmasının sağlanması,
 - 39 - Almacak teminat ve çeklerin uygunluğunun kontrolünün sağlanması,
 - 40 - Tahsilatların zamanında yapılması için gerekli çalışmaların hızlandırılması,
 - 41 - Mikser ve pompa şoförlerinin sorunlarıyla yakından ilgilenmek,
 - 42 - Beton sevkiyatının en ekonomik yöntemlerle sağlanması,
 - 43 - Konusu ile ilgili olarak amiri tarafından verilen diğer işleri yapmak.

3.1.3.ANA HEDEFLER

- 1 - Koca Şirketler Grubu tarafından belirlenen Üretim ve Pazarlama sistemleri doğrultusunda tüm beton taleplerinin zamanında karşılanabilmesi ve tesislerin sürekli çalışabilir durumda bulundurulması için üstlendiği fonksiyonların yerine getirilmesi,
- 2 - Üretim ve satışın istenilen kalite,miktar ve fiyatta olmasının sağlanması
- 3 - Örgütünün kalite ve güvenilirliğinin sağlanması.

3.1.4.FONKSİYONEL İLİŞKİLER

- 1 - Başkan Yardımcısı İle,
 - a - Üretim, Pazarlama ve Satış faaliyetleri ile ilgili olarak ana hedefleri kuralları ve idari politikaları almak,
 - b - Tüm faaliyetleri hakkında bilgi vermek,
 - c - Üretim, Satış ve Pazarlama sistemleri ve kayıtları ile ilgili karar ve projelere katılmak,
 - d - Üretim, Pazarlama ve Satış problemlerini bildirmek.
- 2 - Personel ve İdari İşler Müdürlüğü ile,
 - a - Personelinin özlük hakları, bordro ve eğitim konuları ile ilgili koordinasyon,
- 3 - Muhasebe Müdürlüğü ile,

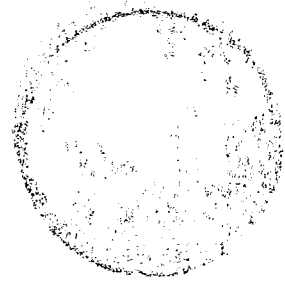


- a - Satış gerçekleşen faturalar konusunda koordinasyon,
- b - Tahsilatlar konusunda koordinasyon,
- 4 - Lojistik ve İkmal Müdürlüğü İle,
 - a - Hammadde ve Yarı mamul stokları konusunda ortak hareket,
 - b - Araçların bakımı ve tesislerin revizyonu konusunda koordinasyon,
- 5 - Satınalma Müdürlüğü İle,
 - a - Gelen hammadde ve yarı mamul hakkında koordinasyon,

3.1.5.GENEL ve SPESİFİK BİLGİLER.

Bu görevin gerektirdiği bilgi ve ilgi düzeyleri,

- 1 - Lisans veya lisans üstü düzeyinde öğrenim görmüş olmak,
- 2 - Genel iletişim ve temsil açısından yabancı dil, tercihan İngilizce bilmek,
- 3 - Faaliyetleri planlayabilmeli ve kontrol edebilmeli,
- 4 - Çevresel koruma nosyonuna sahip olmalı,
- 5 - Malzeme tekniği bilgisine sahip olmalı,
- 6 - Yöneticilik ve yönetim ilkelerine sahip olmalı,
- 7 - Grup çalışma tekniklerine yatkın olmalı,
- 8 - Endüstriyel motivasyon konusuna vakıf olmalı,
- 9 - Görüşme, pazarlık gücü ve ikna kabiliyeti yüksek olmalı.
- 10 - Malzeme takniği ve Planlama stratejileri,
- 11 - Mikro bilgi işlem kavramlarını bilmeli,
- 12 - Zaman yönetimi,
- 13 - İstatistik ve teknik dökümantasyon bilgisi,
- 14 - Standartlaştırma ve kodlama teknikleri,
- 15 - Üretim proses bilgisi,
- 16 - Endüstriyel ve analitik muhasebe kavramlarını bilmeli.



SONUÇ

1- Koca Şirketler Grubuna bağlı şirketler bu çalışma yapılmadan önce ayrı ayrı organizasyon yapısına sahip idi. Reorganizasyon çalışması sonucu bütün şirketler birleştirildi, tek bir organizasyon şeması hazırlandı ve grup organizasyonuna dönüştürüldü. Yeni yapıda şirketlerin tamamı bir şirketmiş gibi değerlendirilerek ürünler bazında yönetim sağlandı. Yetki ve sorumluluklar genişletilerek tesisler ayrı birer kar merkezi halinde değerlendirildi, böylece her tesis kendi kar veya zararından sorumlu hale getirildi.

2- Çalışma taslağı önce Yönetim Kurulunda görüşülerek yeni organizasyon yapısı ile görev tanımlarının amaç ve kapsamı ayrıntıları ile belirlendi. Daha sonra Yönetici kadroya, projeden beklenenler, faydaları ve diğer teorik bilgiler anlatıldı. Kısa anket ve yüzyüze görüşmelerle öneriler alındı. Nihai şemaya göre her çalışan için görevinin özeti, faaliyetlerin kapsam ve yapısı, şirket koşulları, temel aktiviteler, ana hedefler, fonksiyonel ilişkiler ile genel ve spesifik bilgiler belirlenerek görev tanımları yazıldı. Altı aylık geçiş döneminde gözlemler yapıldı. Görev tanımlarına eksiklikler ilave edildi, fazlalıklar çıkartıldı ve yeni organizasyon yapısında gerekli düzeltmeler yapılarak sistem oturtuldu.

3- Planlı değişim yöntemi uygulandı ve aşağıdaki sıra takip edildi:

- 1- Hedefler belirlendi.
- 2- İşler belirlendi.
- 3- İşlerin gruplandırılması yapıldı.
- 4- Yetki ve sorumluluklar belirlendi.
- 5- Mevcut organizasyon yapıları incelendi ve şemaları hazırlandı.
- 6- Yeni organizasyon yapısı oluşturuldu ve şeması hazırlandı.
- 7- Görev tanımları hazırlandı.
- 8- Adam iş nitelik belgeleri hazırlandı.

4- Merkezi organizasyona bağlı satınalma, Personel ve İdari işler, Kalite Kontrol, Lojistik ve İkmal, Muhasebe ile Tesis Müdürlükleri v.b. ortak nitelikteki fonksiyonların merkezi organizasyondaki uzman kadrolarca yürütülmesi sağlandı.

5- İşçilik, malzeme, enerji ve sermaye gibi üretim kaynaklarının en etkin ve verimli bir şekilde kullanımını sağlamaya yönelik yapılan, işin bütününe odaklanmış bir organizasyonel yapı ve buna bağlı bir görev dağılımı öngörülmüştür. Bu çerçevede, işletme ve birimlerin fonksiyon ve faaliyetlerinin açık ve ayrıntılı tanımları yapılarak her pozisyona ait görev, sorumluluk ve çalışma koşulları ile bu pozisyonlara atanmış veya atanacak kişilerden beklenen nitelikler ortaya konuldu.

6- Fonksiyon ve görevlerde uzmanlaşmadan yararlanma ilkesine önem verecek şekilde bir organizasyonel yapı öngörülmüştür. Bu çerçevede ünvan çeşitliliği azaltıldı, standart bir ünvan yapısı oluşturuldu.

7- Ortak faaliyetlerin merkez tarafından yönetilmesi sonucu, satınalma, üretim, satış, tahsilat, vb. işler kontrol altına alındığı gibi daha az sayıda personelle etkin ve verimli çalışma ortamı sağlandı.

8- Tüm çalışmalarda açıklık ve katılım yaklaşımı ile davranılmış, sonuçlar ilgili çalışan ve çalışanın amirine sunuldu, genellikle oluşan uzlaşma çerçevesinde gerekli revizyonlar yapıldı.

9- Görev ve ünvan değişikliği olan personelde değişik tepkilerle karşılaşmıştır. Bir kısım yönetici tamamen karşı çıkmış hatta işten ayrılmayı planlayanlar da olmuştur. Bazıları tamamen kayıtsız kalmıştır. Bazıları ise olumlu karşılamış, hatta önemli önerilerle çalışmayı desteklemişlerdir. Çalışmaya karşı çıkanlar genellikle şef seviyesindeki personelden oluşmuştur. Daha önce direkt olarak işverenle çalışmaya alışık olan personel bu çalışma ile araya müdürlerin girmesinden rahatsız olmuşlardır. Toplantılarda reorganizasyonun faydaları ve gerekliliği izah edildi. Ayrıca işverenlerin ulaşılması her zaman mümkün olan kişiler oldukları, ancak belli bir hiyerarşinin de gerekliliği anlatıldı. Aynı zamanda küçük ünvan değişiklikleri ile ücretlere ara zam yapıldı. Herşeye rağmen ikna olmayanların ayrılmasına engel olunmadı. Çalışmayı destekleyenlere ise zam ile birlikte prim verildi.

10- Bazı yöneticilerin bilgi ve eğitim seviyeleri görev tanımlarında tarif edilen düzeyde olmadıkları gözlemlendi. Bu maksatla yoğun eğitim programları hazırlanarak, uzman ve danışmanlar tarafından seminerler verildi. Ayrıca uzmanlık ve eğitim seviyesi uygun düzeyde olan personelin işe alınması kararlaştırıldı.

11- Çalışanların performansları müdürler tarafından, müdürlerin performansları üst yönetim tarafından ölçüldü. Bu işlem her altı ayda bir yapılarak terfiler ve ücret artışlarındaki zam oranları belirlendi. Aynı zamanda prim sistemi uygulanmaya başlandı. Böylece çalışanlara ivme kazandırılarak verimlilik önemli ölçüde arttırıldı.

12- Çalışanlara daha fazla sorumluluk ve yetki verilmesi, bunun için yoğun eğitim programları ile niteliklerin ve görev alanlarının daha fazla genişletilmesi sağlandı.

13-Tüm çalışmalarda Toplam kalite ile ISO 9000 kapsamındaki asgari koşullar dikkate alınmıştır. Ancak söz konusu çalışmalar kapsamında oluşturulacak prosedürlere göre yazılı görev tanımlarının revizyonu gerekebilir.

KAYNAKLAR

- 1- ALLEN A. Lous, Management and Organization, Mc Graw - Hill Book company, Inc 1958.
- 2- ALPUGAN Oktay, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İst. 1995.
- 3- Aslan Çimento Reorganizasyon Çalışması
- 4- BALCI Ali, Örgütsel Gelişme, Personel Eğitim Merkezi Yayınları , Ankara, 1995.
- 5- BARUTÇUGİL S. İsmet, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1983.
- 6- ÇELEBİOĞLU Fuat, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İ.Ü.İşl.Fak. Yayını, İstanbul 1990.
- 7- DALTON W. Gene, LAWRENCE R. Paul, GREINER E. Larry, Organizational Change and Development. In Larry E. Greiner and Louis B. Barnes. Richard D. Irwin, Inc & The Dorsey Press 1970.
- 8- DERELİ Toker, Organizasyonlarda Davranış, İ.Ü.İktisat Fak. Yayınları, İstanbul 1976.
- 9- DİNÇER Ömer, Ekonomide Yeni Boyutlar, Bilgi ve Hikmet Dergisi, İst. 1993.
- 10- EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İst. 1993.
- 11- EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, İşletme İktisadi Yayınları No:105, 1989.
- 12- EREN Erol, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İst.1997.
- 13- HARARI Oren, "Before Your Next Company Retreat Read This", Management Review, No.6, Haziran 95.
- 14-HATİPOĞLU Zeyyat, İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışları, Temel Araştırma ve A.Ş. Yayınları, İstanbul 1986.
- 15- HICK Herbert G. & GULLET C. Ray, Organizasyonlar; Teori ve Davranışlar (Çev:Baykal BESİM) İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul 1981.
- 16- HUSE F. Edgar, Organization, Development & Change, West Publishing CO. 1975.
- 17- KARAKOYUNLU Erdoğan, MESS Mercek Dergisi, Nisan 1996.

18- Koca Şirketler Grubu Tanıtım Dosyası

19- KOÇEL Tamer, Yönetim Kavram ve Teknikleri, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, İstanbul 1983.

20- KOPARAL Celil, Yönetim ve Organizasyon, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996.

21- LAWRENCE Paul, Organizational Change and Development, Richard D. Irwin Inc, Homewood, Illinois, 1974.

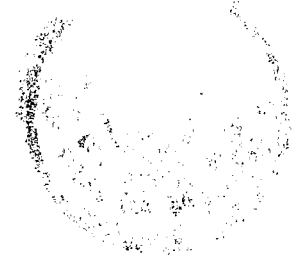
22- LORENZİ Peter, Managing for Performance, Bussines Publication, Inc Plano - Texas, 1983.

23- MARGULİES Newton & WALLACE John, Organizational Change Scott, Foresman and company Glenview, Illinois Brighton England, 1973.

24- ÖZALP İnan, Yönetim ve Organizasyon, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997.

25- ÜLGEN Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü.İşl.Fak. Yayınları, İstanbul 1993.

26- WISSEMA Hans, Ünite Yönetimi, Milliyet Yayınları, Eylül 1996.



ÖZGEÇMİŞ

Fikret KOCA 1958 yılında Muş-Bulanık'da doğdu. İlk ve orta okulu Bulanık'da bitirdi. Bir yıl kendisine ait torna atölyesini işletti, 1979 yılında İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Makina bölümüne girdi ve 1983 yılında mezun oldu. Aynı yıl Türkiye'de BATI DİLLERİ MERKEZİ ve İngiltere'de OXFORD HAUSE COLLEGE'de İngilizce dil kurslarına katıldı. Türkiye'ye döndükten sonra 1984 -85 yıllarında ATATÜRK BARAJI ve HES İnşaatında Grup Şefi olarak, 1985 - 87 yıllarında STFA İNŞ. A.Ş. Merkez Makina Müdürlüğü'nde Atölye Şefi olarak çalıştı. 1987 yılından beri halen kurucusu ve yönetim kurulu başkan yardımcısı olduğu KOCA ŞİRKETLER GRUBU'nda çalışma hayatını sürdürmektedir.