

21064.

YILDIZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Matriks Organizasyonu ve Türkiye'de Uygulamaları



**İŞLETME YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ**

Hazırlayan
Deniz Eyinç

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İlker BİRDAL

İSTANBUL - 1992

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	
GİRİŞ	
BÖLÜM 1. Yönetim, Yönetici ve Organizasyon	1
1.1. Yönetim	1
1.2. Yönetici	3
1.3. Organizasyon	5
BÖLÜM 2. Organizasyon	7
2.1. Organizasyon Tanımları	7
2.2. Organizasyon Teorileri	9
2.2.1. Klasik Organizasyon Teorisi	9
2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	10
2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	11
2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı	13
2.2.2. Davranışsal (Neo-klasik) Organizasyon Teorisi	14
2.2.3. Modern Organizasyon Teorisi	15
2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı	15
2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	16
BÖLÜM 3. Organizasyon Bünyesinin Türleri	18
3.1. Emir-Komuta Tipi Organizasyon Bünyesi	19
3.2. Emir-Komuta ve Danışma Tipi Organizasyon Bünyesi ...	20
3.3. Fonksiyonel Tip Organizasyon Bünyesi	21
3.4. Proje Tipi Örgüt Yapısı	22
BÖLÜM 4. Matriks Organizasyonun Tanımı ve Unsurları	25
4.1. Matriks Organizasyonun Özellikleri	30
4.1.1. Matriks Organizasyonun Tercih Sebepleri	31
4.2. Matriks Organizasyonun Oluşum Süreci	33

	<u>Sayfa No</u>
4.3. Matriks Organizasyonunda Anahtar Roller	36
4.4. Matriks Organizasyonu Dıızaynları	40
4.5. Matrikste Yönetim	60
4.6. Gelişmiş Matriks	73
BÖLÜM 5. Uygulama	80
SONUÇ	87
KAYNAKLAR	90



ÖZET

Matriks organizasyonu ülkemiz için yeni bir kavram olup yeni yeni uygulama alanları bulabilmektedir. Ancak görülmüştür ki uygulandığı firmalara büyük faydalar sağlamaktadır. Bu tezde matriks organizasyon hakkındaki geniş açıklamalar hakkında genel açıklayıcı bilgiler vermektedir. Burada amaçlanan konuya uzak olanların bilgilendirilmesidir.

Beş bölümden meydana gelen tezin birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerinde; yönetim, organizasyon tanımları, teorileri ve organizasyon tanımları, teorileri ve organizasyon bünyesinin türleri hakkında bilgi verilmektedir. Çünkü bu kavramlar netleşmeden matriks organizasyon yapısını kavrayabilmek mümkün değildir.

Dördüncü bölümde, matriks organizasyonun tanımı ve unsurları hakkında genel bilgiler verildikten sonra daha detaya inilerek özellikleri ve tercih sebepleri hakkında açıklamalarda bulunmuştur. Daha sonra matriks organizasyon yapısının hangi süreçlerden geçerek oluşum gösterdiği anlatılmış ve matriks yapı içindeki yöneticilerin anahtar rolleri sergilenmiştir . Bunları matriks organizasyonun dizaynı yani bir işletmede işlevsel ve proje formlarının nasıl birleştirildiği anlatılmış ve bunu matriks organizasyonun yönetimi ve gelişmiş bir matriks yapının nasıl olması gerektiği hakkında açıklamalar takip edilmiştir.

Beşinci bölümde ise, ülkemizde matriks yapıyı kısmi bir şekilde uygulamakta olan STFA İnşaat şirketinin organizasyon yapısı irdelenmiştir.

GİRİŞ

Günümüzde hızlı teknolojik gelişmelere bağlı olarak pazarlardaki değişimler de çok hızlı gerçekleşmekte, bazı firmalar bu hıza ayak uydururken kimileri de rekabet yetisini kaybetmekte ve pazardan silinmektedirler. Artık işletmeler eskiden olduğundan daha hızlı hareket etmek durumundadır. Bu amaçla firmalar, işletme ve pazar şartlarına uygun olarak reorganizasyon yoluna gitmek zorundadırlar. Her organizasyon iki sorunla karşılaşır. Birincisi nasıl uzmanlaşılacağıdır. İkincisi de, uzmanlaşmış kısımların bütün ürünü veya hizmeti ortaya çıkarabilmek için nasıl biraraya getirileceğidir. Bu aşamada koordinasyon büyük önem taşımaktadır. Bunun bilincinde olan bazı büyük işletmeler, son yıllarda matriks organizasyonu uygulamaya başlamışlardır. Bunun mantığı, her işin özel ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için ona göre organize olmanın gerektiğidir. Eğer farklı işlerin değişik ihtiyaçları varsa, tek tip organizasyon tasarımı yetersiz kalacaktır. Matriks organizasyon, temel bir alternatif olarak gözükmemektedir. Organizasyonlarda gittikçe artan bir şekilde, sınırlı anlayışa ve karmaşık tepkilere rağmen kullanılmaktadır. Matriks organizasyon, fonksiyonel ve proje yapılarının birleştirilmesi amacıyla sınırlanmamıştır. Bu birleşmeyi iyi bir şekilde yapar ve her tipi tek başına kullanırken karşılaşılan zorlukları giderir. Matriks yönetim, her iki yapıya da faydalı olma amcını güder.

BÖLÜM 1

1. Yönetim, Yönetici ve Organizasyon

1.1. Yönetim.

Yönetim nedir? Bu soruya pek çok cevap verilmiştir. Her cevap belirli bir açıdan yönetim olayına bakmış ve ona göre tanımlamıştır.

"Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi" olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramlar henüz tam bir açıklığa kavuşmuş değildir. Bu konu ile ilgili olanlar, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanım geliştirmektedirler. Bunun sonucu olarak da, yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen de sürecin unsurları olan organlar anlaşılmakta bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak, bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır.

Bütün bu karışıklık ve çeşitliliğe karşın, yönetimin üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı "Yönetim başkaları vasıtası ile iş görmektir." şeklinde olmuştur. Böylece yönetimin ancak birden fazla kişinin varlığıyla ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal nitelikli) olduğu, genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır.

Yönetimin ne olduğunu ve yöneticinin ne iş yaptığı uygulamalı araştırmalara da konu olmuş ve bunların genel olarak vardıkları sonuç, ustabaşından genel müdüre ve devlet yöneticilerine kadar yapılan işin esasının aynı olduğu, yalnızca roller ve kapsamın değiştiği, yöneticinin işinin "Programlanmış" olmadığı, sözlü haberleşme ile sezgilerin

çok önemli rol oynadığı ve yöneticinin diğer kişilerden aldığı ve onlara verdiği bilgi oranında güçlü bulunmuştur.

Temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde profesyonel yönetimden bahsedilmektedir. Profesyonel yönetim, yönetim işinin bir meslek haline gelmesiyle ilgilidir. Herhangibir uğraşının mesleksen niteliğini değerlerken şu unsurlara bakılması gerektiği ileri sürülmektedir:

1. Tarihsel olay ve bilgilerden çok sistematik bir analiz sonucu ve uygulamalı araştırma ve deneyle elde edilmiş ve test edilmiş bilgi topluluğu,
2. Uzmanlaşmış bir uygulama,
3. Sosyal sorumluluk,
4. Kendi kendini kontrol,
5. Toplum tarafından uğraşıya verilen otorite ve uygulama serbestliği ile gösterilen saygı.

Bu unsurlar açısından bakılırsa, yöneticiliğin, henüz doktorluk, mühendislik veya avukatlık gibi belli bir öğrenimi, bir diploma derecesini ya da bir sınavı başarmayı ve devletçe onaylanan bir belgeyi gerektiren bir meslek karakteri kazanmadığı söylenebilir.

Ekonomik ve sosyal gelişme ve değişmeler işletme yönetiminin sosyal sistem içerisindeki önemini son derece arttırmış ve bir yönetsel devrimden söz edilir olmuştur. Bu devrimlerin ilki; yönetimin, hiyerarşik organizasyonlarda kendine özgü bir uzmanlığı gerektiren bir fonksiyon olarak ortaya çıkması şeklinde olmuştur. İkincisi; büyük işletme organizasyonlarında sahiplik ile yöneticiliğin ve kontrolün ayrılması ile

birlikte yönetim işlerinin çapraşıklık ve çapının genişlemesi sonucu yöneticiliğin meslekleşmesi şeklinde ve bugünkü üçüncü aşamasında yönetime katılma ilkesi ile yeni bir boyut kazanmıştır.

Yönetimle ilgili bu genel açıklamalardan sonra, esas aldığımız tanım olan "başkaları vasıtasıyla iş görme" tanımına daha yakından bakarsak, bunun teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutu olan bir faaliyetler topluluğu olduğunu görürüz.

Teknik boyut, yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Her yönetici muhasebe, mühendislik, pazarlama, finans, araştırma-geliştirme gibi belirli bir dalda uzmanlık bilgisine sahiptir. Böyle bir uzmanlığın, özellikle organizasyonun alt yönetim kademelerindeki önemi açıktır.

Beşeri boyut insan unsuru ile ilgilidir. Her yönetici özellikle kademeler yükseldikçe, sorunları kendi sahip olduğu bilgiyi bizzat kullanarak çözmek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlayarak, koordine ve kontrol ederek, bunların gayretleri ile çözmeye başlamaktadır. Yani başkaları ile sonuçlara ulaşmaya çalışmaktadır.

Kavramsal boyut ise; yöneticinin, organizasyonun tanımını bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir.

1.2. Yönetici

Yönetim ile ilgili yukarıdaki açıklamalardan sonra, yöneticiyi "başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir." şeklinde tanımlamak mümkündür. Profesyonel yönetici bu işi meslek olarak yapan kişidir.

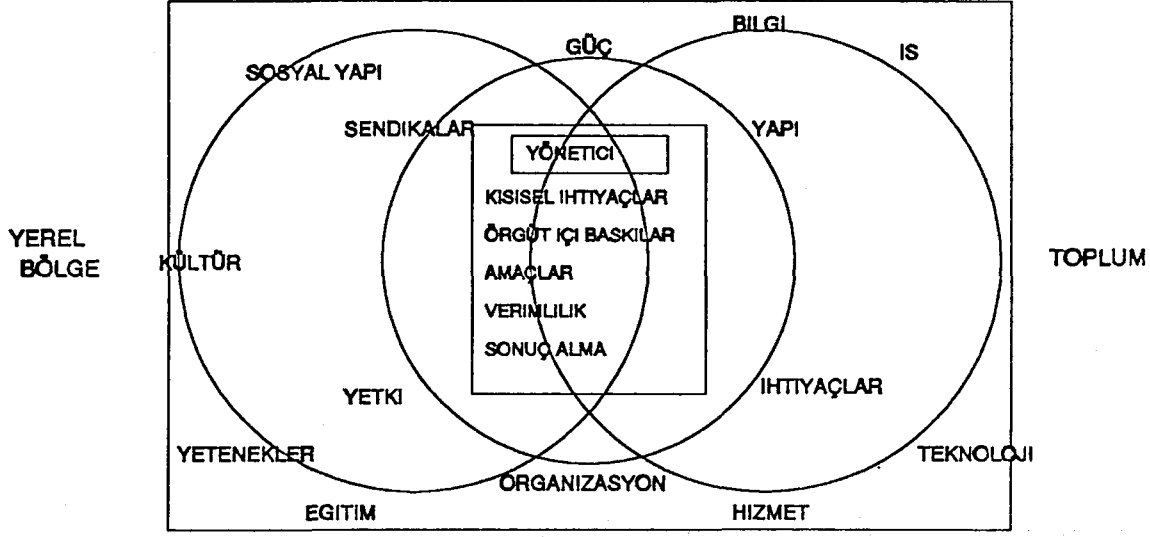
"Profesyonel yönetici" olarak adlandırılan bu kimseler, yönetim işini kendilerine iş edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir. Bunlar kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmektedirler. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve sosyal, siyasal ve hukuki koşullarındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler, işletme adı verilen ekonomik birimleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere yöneticilere bağlı olacaktır.

Öte yandan yönetici yaptığı işin gereği olarak aynı anda pek çok sorunu birlikte düşünmek zorundadır. Gerçek iş hayatında sorunların birbiri ardı sıra düzenli bir şekilde gelmemesi, yöneticinin sistem yaklaşımını esas almasını zorunlu kılmaktadır.

Esasında yönetici çok çeşitli kaynaklardan gelen arzu, istek, baskı ve zorlamalar altında çalışan bir kişidir. Bu durumu aşağıdaki şekil 1.1. deki gibi gösterebiliriz.

Bir yönetici bütün bu işletme içi ve işletme dışı unsurlara karşı duyarlı olması gerekmektedir. Bu duyarlılığın sonucu olarak yönetici bu unsurlarla bazen mücadele etmek, bazen yardımlaşmak, bazen pazarlık etmek v.s. gibi şekillerde ilişki kuracaktır. Bütün bunları yaparken de otorite yanında sahip olduğu güç kaynaklarını da kullanacaktır¹.

¹- Harrison, Frank; Management and Organization, Houghton Mifflin Co., Boston 1978



Şekil 1.1. Yönetici ve ilgili çevre unsurları.

1.3. Organizasyon.

Yönetim terimi gibi karışık olmamakla birlikte organizasyon terimi de iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyondur. İkinci anlamda ise organizasyon bu yapının oluşturulması sürecini, bir seri faaliyetli, organize etme faaliyetlerini ifade edebilir. Bunun yanında toplumdaki kendine has kaynakları özellikleri ve amaçları olan sosyal sistemler için de bu terim kullanılmaktadır.

En basit ifadesi ile bir organizasyonun varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilmesidir. Dolayısıyla organizasyon

yapısı bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyum haline getiren bir mekanizmadır. Başka bir ifade ile organizasyon yapısı bir araçtır. Yönetici diğer yönetim araçlarını nasıl kullanıyorsa, bu koordinasyon sağlayıcı aracı da öyle kullanacaktır. Yalnız bu aracın en önemli özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bunun sonucu olarak aracın sadece yapısı üzerinde durmak bu aracı başarılı bir biçimde kullanmak için yeterli değildir. Bu aracı faaliyetleri koordine edecek kişinin özelliklerine, yapılacak işlerin niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekecektir.

Bir organizasyon yapısının nasıl kurulması gerektiği ile ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu teori ve yaklaşımlar organizasyon yapılarını ve davranışlarını anlamaya, açıklamaya ve organizasyondaki herhangi bir değişkenin diğer organizasyon unsurlarını nasıl etkilediğini kestirmeye yarayan modellerdir.

Organizasyon yapısı bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araçtır. Bir yandan da yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı ve kendisini de etkileyeceği bir ortamdır. Bu ortam içinde yapısal unsurlarla kişisel özelliklerin ilişkisi, organizasyon içi olayları yaratacaktır. Bu nedenle bir yöneticinin önce bu yapıyı, onun özelliklerini ve sınırlarını tanıması gerekecektir. Aksi halde yapı, yöneticinin etkinliğini sınırlayan bir unsur olabilecektir².

²- Baransel, Atilla; Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi
İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No 101 19792661

BÖLÜM 2.

2. Organizasyon

2.1. Organizasyon Tanımları

"Organizasyon tüm insanların belli bir amaçla biraraya gelmesidir. İki kişi çok ağır olan veya hareket etmesi çok zor olan bir objeyi hareket ettirmek için güçlerini birleştirirler. Böylece, birleşmiş bir çaba elde edilir ki, bu bütün organizasyonlarda ortaktır ve koordinasyon gibi, böyle bir çaba için gerekli bir nokta doğar."³.

"Organizasyon ortak bir son için birlikte çalışan insanların beraberliğidir. Organize etme işlemi veya sanatı için görevlerine ayrılması ve bu görevlerin eğitilmiş veya yetenekli bireylere etkin başarılar için atanmasıdır."⁴

"Bir kuruluşun etkin yönetimi için organizasyon, bu kuruluşun üyelerini ve onların görevlerini tanımlar."⁵

"Organizasyon, çabaların etkin, sistematik, pozitif ve koordine şekilde biraraya gelebilmesi için en iyi kanalların sağlanması, görevlerin bu kanalları

³- Mooney, J.D., Onward Industry, Harper & Bros N.Y., P,10 1931

⁴- Alford, L.P., Management's Handbook, Ronald Press, N.Y. 1245, 1927.2661

⁵- Brown, A., Organization-Formulation of Principle, Hibbert Printing Co., N.Y., p.12, 1945

sağlayacak şekilde yapılması ve başarılabilmesi için işlerin bireyler ve gruplara bu kanalların yaşatılabilmesi için yaptırılması ve paylaştırılmasıdır."⁶

"Organizasyon yönetim içinde uzmanlaşma sağlamak amacıyla otorite, sorumluluk ve yetkiyi dağıtmak ve atanmış görevlerin performansında koordinasyon ve etkinlik oluşturabilmek amacıyla, işlek gruplararası iletişim kanalları oluşturabilmek ve yapısal bir düzendir."⁷

"Kuramsal yapı anlamında kullanıldığında organizasyon, özellikle bu kurumdaki değişik faktörler arasındaki ilişkidir."⁸

Bazı literatürde organizasyon ile organizasyon planlaması aynı anlamda kullanılmıştır. Örneğin Ernest Dole, organizasyon terimini ve şu tanımı vermiştir: "Organizasyon planlaması, işletme faaliyetlerinin en mantıklı şekilde belirlenerek , belirli olarak yapılabilir şekilde tanımlanması ve gruplanmasıdır."⁹

"Organizasyon başlıca şu öğelerden oluşur:

- a) Görev; örgüt sürekliliğini oluşturmak ve amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt üyelerine verilen rol davranışdır (Örneğin çevre ile ilgili özel amaçlar).

⁶- Scheldon, A., The Philosophy of Management, Pitmans, London, p.23. 1923.

⁷- Petersen-Elmore & Plowman, E., Grasvenor, Business Organization and Management, Richard D. Irwing Inc. Illinois, p.37-38, 1958.

⁸- Lansburg, R., D., Industrial Management, John Wiley & Sons, N.Y. p.32. 1928.

⁹- Landsburg, R., D., & Spriegel, William R., Industrial Management, John Wiley & Sons, N.Y. p-32. 1940.

yöntemlerini kapsar (Örneğin; donatım ve süreç).

- c) Yapı; haberleşme, yetki ve üst-ast ilişkilerini kapsar (Örneğin; büyüklük, iç farklılaşma ve biçimsel ilişkiler).
- d) Personel; örgüt üyeleridir. İnsan ögesi, çalışma koşulları içinde üyelerin sosyal davranışları, tutum, değer, inanç ve örgütsel davranışları kapsar. (Örneğin; bilgi, beceri, kişilik ve güdüler)¹⁰.

2.2. Organizasyon Teorileri

2.2.1. Klasik Organizasyon Teorisi.

Klasik veya geleneksel organizasyon teorisi adı altında esasında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç yaklaşım, öncülüğünü Frederick Taylor'ın yaptığı bilimsel yönetim yaklaşımı (Scientific Management), öncülüğünü Henry Fayol'un yaptığı yönetim süreci yaklaşımı (Administrative Process Approach) ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı bürokrasi yaklaşımıdır.

Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinalara ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği; ikincisi de, formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Taylor'ın bilimsel yaklaşımı birinci fikri, yönetim süreci yaklaşımı ile bürokrasi yaklaşımı da ikinci fikri ayrıntılı olarak ele almıştır. Klasik teori olarak açık ve seçik olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılabilceği konusunu işlemiştir. Bu teori ile ilgili her üç yaklaşım da

¹⁰- Drake & Smith, Op. Cilt. ss.17'den Leowitt-H.J.: Applied Organization Change in Industry; Structural, Technical and Humanistic Approaches, in: Marc, James G. Handbook of Organization, Rand McRally Co. pp.1144-1145, 1966.

etkinlik ve verimliliğin artırılabilmesi için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır. Dolayısıyla bazen ilkeler yaklaşımı olarak da adlandırılan bu yaklaşımlar en iyi organizasyon yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışmış, bu ilkelere uyulduğu takdirde etkinlik ve verimliliğin artacağı ileri sürülmüş ve bu ilkelerin her organizasyonda ve her yerde geçerli olduğunu savunmuştur. Dolayısıyla bu yaklaşımların ilkeleri üniversal bir nitelik taşımaktadır.

2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.

Taylorizmin veya bilimsel yönetim yaklaşımının ana ilkeleri şunlardır:

- Gelişigüzel çalışma değil, bilim,
- Başıbozukluk değil, ahenk ve koordinasyon,
- Kişisellik değil, yardımlaşma,
- Düşük verim değil, maksimum output ve,
- Herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitim.

Bu ilkeler genel olarak yönetime olduğu kadar günlük faaliyetlerin yürütülmesine de ışık tutmuştur. Bu ilkelerin işe dolayısıyla organizasyona aktarılması şöyledir:

- a) Her iş, bu işi oluşturan unsurlarına (görevlerine) ayrılmalı.
- b) Bu görevlerin her biri bilimsel açıdan ayrıntılı olarak incelenmeli.
- c) Bu inceleme yapılırken, görevlerin nasıl daha etkin yapılabilceği, araç ve gereçlerin nasıl kullanılması gerektiği ve görevi yapanın nasıl davranması gerektiği araştırılmalıdır.
- d) Böylece görev ve işlerin en iyi şekli bulunduğundan sonra bunlar standartlaştırılmalıdır.
- e) Daha sonra standartları belli olan bu işleri yapabilecek fiziki ve zihni

kabiliyeti yeterli olan kişiler seçilmelidir.

- f) Bu kişiler uygun bir şekilde eğitilerek işi öngörülen şekilde yapabilecek hale getirilmelidir.
- g) Teşvik edici ücret sistemi geliştirilerek işgörenin öngörülen şekilde çalışmaları finansal olarak desteklenmelidir.
- h) Yönetim bu sistemin işleyişini sürekli olarak denetlemeli, aksaklıklar yine bilimsel olarak incelenmelidir.

Bilimsel yönetim yaklaşımı yöneticilerin böyle bir yaklaşımı kabul etmelerini ve organizasyon yapısını oluşturan işlerin dizaynı bu açıdan bakmalarını önermiştir. Bu anlayışın sonucu olarak zaman etüdü, hareket etüdü, iş ekonomisi, teşvikli ücret sistemleri, iş standartları gibi çalışmalar yaygın hale gelmiştir.

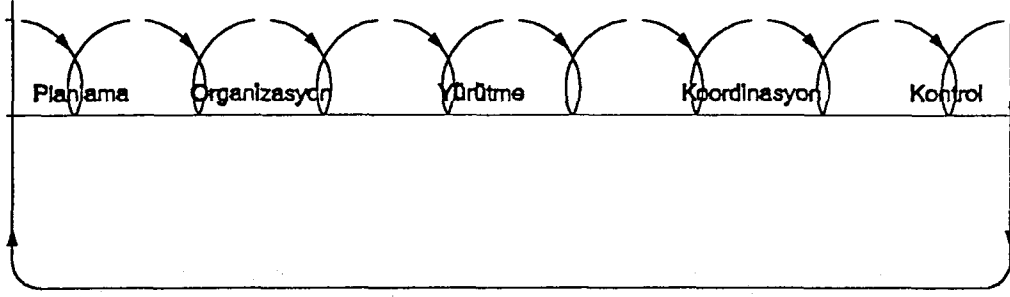
2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.

Kasık teorisinin ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Henry Fayol'un yaptığı yönetim süreci yaklaşımıdır. Taylor ve izleyicilerinin daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi organizasyonun dizaynı ve yönetimin ilkelerini araştırmıştır.

Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkenlik rasyonellik fikrini esas almıştır. Dolayısıyla bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı, onun tamamlayıcısı sayılabilir. Yönetim süreci yaklaşımı sadece organizasyon konuları ile ilgili fakat yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır. Bu yönü ile bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır.

Yönetim faaliyetleri de bir süreç şeklinde oluşur. Bu sürecin başlıca safhaları

planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon ve kontroldür. Bazen eğitim ve yetiştirmede ayrı bir fonksiyon olarak bu süreçte dahil edilmektedir. Şu halde yönetim planlama fonksiyonu ile son bulan ve tekrar planlama fonksiyonu ile devam eden bir süreçtir. Buna aşağıdaki şekil 2.1. deki gibi ifade etmek mümkündür.



Şekil 2.1. Bir süreç olarak yönetim.

Organizasyon İlkeleri:

Organizasyon ilkeleri denildiğinde, anlatılmak istenen bir organizasyon yapısı kurulurken dikkate alınacak ilkelere dir. Bu ilkeleri önem sırası gözetmeksizin aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

a) İşbölümü : Etkinlik ve verimliliği arttırmak için işler ve onları oluşturan görevler uzmanlaşmaya imkan verecek şekilde bölünmelidir. Böylece hem daha kaliteli ve hem de etkin bir üretim sağlanır.

b) Departmanlara (bölümlere) Ayırma: İşler belirlenip işbölümü ve uzmanlaşma kararlaştırıldıktan sonra, belirli işler biraraya getirilerek departman veya bölümlerin oluşturulması gerekecektir.

c) Emir-Komuta Birliği: Emir-komuta birliği ilkesi, bir organizasyon her astın sadece bir üstten emir almasını ve bir üste karşı sorumlu olmasını öngörmektedir.

d) Hiyerarşik Yapı: Hiyerarşik yapı ilkesi emir-komuta ilkesi ile yakından

İlgilidir. Bu ilkeye göre işler ve mevkiler hiyerarşik bir yapı şeklinde örgütlenmeli ve bu işleri yapanlar da kimden emir alacaklarını kime karşı sorumlu olacaklarını bilmelidirler.

e) Kontrol Alanı: Bu ilke, bir üste kaç sayıda ast bağlanabileceğiyle ilgilidir. Bir üste etkin bir şekilde denetleyebileceği sayıdan fazla, üstü boş bırakacak sayıda az ast bağlanmamalıdır.

f) Yetki ve Sorumluluk Denkliği: Bir organizasyonda personelin yetkisi ile sorumluluğu arasında bir denge bulunmalıdır.

g) Amaç Birliği: Organizasyonun ve ilgili birimlerin amaçları açık ve seçik belirlenmeli ve bunlar birbiri ile uyum içinde olmalıdır. Bu ilke esasında organizasyonların varlık nedeni ile ilgilidir. Organizasyonlar ancak belli bir amaç varsa mümkündür.

h) Yetki Devri: Organizasyonlarda gerekli ölçüde yetki devri olmalıdır. Ancak yetkisini devreden bir üst sorumluluğunu devredemez. Bir organizasyonda bütün kararların tepe yönetimi tarafından alınmasına imkan ve gerek yoktur.

2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı:

1900'lerin başlarında Alman sosyoloğu Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Max Weber'e göre bürokratik yapı, etkinlik açısından en ideal organizasyon yapısıdır. Bürokratik organizasyon yapısının başlıca özelliklerini şöyle özetleyebiliriz:

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü,
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı,
- İlke ve yöntemler: Her kademe işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve soyut ilkeler ve yöntemler geliştirecektir.
- Gayrişahsi ilişkiler: Weber'e göre bir personelin sadece bulunduğu kademelerin ilkeleri doğrultusunda rasyonel olarak davranması gerekir.

- Teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemi: personel için gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçensınav sonuçlarına göre seçilecek, bu yetenekleri koruduğu takdirde o mevkide kalacak bu tür kararlarda hiç bir dış baskı oynamayacaktır.
- Yasal etkinliğin uygulanması: Organizasyon birimleri yasal yetki ile birbirlerine bağlanacaktır. Personelin kullandığı yetki, ne karizmatik yetki ne de kralların ve ya kabile şeflerinin sahip olduğuna inanılan ilahi yetkidir. Organizasyon mensuplarının kullandığıo yetkinin kaynağı bulundukları organizasyon kademesi ve pozisyonudur. Organizasyona dahil olan bir kişi bu anlamda yasal yetkiyi kabul eder.

2.2.2. Davranışsal (Neo-klasik) Organizasyon Teorisi

1930'lara kadar, klasik yönetim ve organizasyon teorisi, orgnizasyon yapı ve işleyişinde tek teori olarak süregelmıştır. Ancak bir yandan 1929 ekonomik krızının etkisi ile; bir yandan da işletmelerde çeşitli organizasyon sorunlarının artması sonucunda klasik teorisinin eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır.

Genel Özellikleri.

Neoklasik organizasyon teorisinin en önemli özelliği, klasik teorisinin eksik bıraktığı yönü, insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Dolayısıyla bu teori klasik teorisinin kavramlarına yeni kavramlar eklemiş, onları daha açık hale getirmiş ve değiştirmiştir.

Değişik bilimlerden gelen yazarların, neo-klasik yaklaşım sayesinde

organizasyonlara yaptığı en önemli katkı, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Sadece yapı üzerinde duran klasik teorinin insan unsurunu pasif saymasına karşılık, neo-klasik teori bir organizasyon yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan unsuru olduğunu göstermiştir.

Dolayısıyla davranışsal yaklaşımın ana fikri, bir Organizasyon yapısı içinde insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkileri inceleyebilmek Organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir.

Davranışsal yaklaşımın organizasyonu çeşitli ihtiyaçlara sahip insanların biraraya gelmesiyle oluşan birimler olarak ele almış ve yöneticilerin aynı zamanda beşeri ve sosyal bir Organizasyon kurmak zorunda kaldığını göstermiştir. Davranışsal yaklaşımın ele aldığı başlıca konular şunlar olmuştur: İnsan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, informal organizasyon, algı ve tutumlar, motivasyon, önderlik, Organizasyonlarda değişim ve gelişme... Böylece klasik teori ile ele alındığında yöneticinin yararlanabileceği araç ve kavramlar önemli ölçüde artmış bulunmaktadır.

2.2.3. Modern Organizasyon Teorisi.

2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Bir sistemi; belirli parçaları arasında belirli ilişkileri olan bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütün olarak tanımlamak mümkündür. Birleşik ve bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay veya faaliyet, kavram, bir sistem olarak ele alınabilir.

Sistem yaklaşımının temelinde, sistem olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirmesi vardır. dolayısıyla bu görüşe göre önemli olan bütündür. Başka bir ağırlık o sistemin amaçları, sistemin içerdği alt sistemler, alt sistemler arasındaki ilişkiler ve alt sistemlerin ana sisteme yaptığı katkı üzerinde durmaktadır. Örneğin organizasyon sisteminin oluşturan parçalar olarak insan unsuru, makinalar, maddi kaynaklar, görevler, formal yetki ilişkileri, küçük informal gruplar sayılabilir. Bütün bu parçalar organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere haberleşme ve karar verme süreçleri ile birbirine bağlanmış bulunmaktadır. dolayısıyla organizasyon ana sistemdir. Bu sistem birbirleriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir. Yönetim bu ilişki ve bağımlılığı temel yönetim fonksiyonları olarak adlandırılan, planlama, organizasyon, yürütme, kontrol ve koordinasyon fonksiyonlarını yerine getirirken gerçekleştirir. Örneğin organizasyon sisteminin alt sistemleri olarak, pazarlama alt sistemi, üretim alt sistemi, personel alt olarak sistemi ele alınabilir. Sistem açısından önemli olan bu sistemlerin nerede ve nasıl ilişkili ve birbirlerine bağımlı olduklarıdır¹¹.

2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı.

Klasik yaklaşım organizasyon yapısının belirlenmesinde belirli ilkelerin uygulanmasına önem verirken, durumsallık yaklaşımı organizasyon yapısında çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmektedir. Yani durumsallık yaklaşımına göre organizasyon yapısı bir bağımlı değişkendir. Organizasyon yapısının nasıl olması gerektiği, bağımsız değişken durumundaki içsel ve dışsal koşulların durumuna göre belirlenecektir. Dolayısıyla organizasyon yapılarının etkinliği belirli ilkelerin uygulanmasından değil fakat bu belirli ilkelerle içsel ve dışsal koşullar arasında

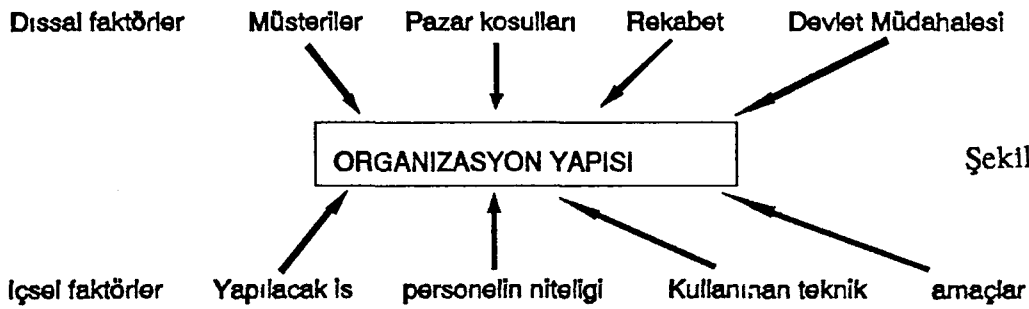
¹¹- Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadı Ens. 1984.

durumuna göre belirlenecektir. Dolayısıyla organizasyon yapılarının etkinliği belirli ilkelerin uygulanmasından değil fakat bu belirli ilkelerle içsel ve dışsal koşullar arasında uygun bir bileşim sağlamaktan kaynaklanmaktadır.

Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve koşullar, yönetimde başarılı olmak için değişik kavram ve davranışları içerir. Bu nedenle her yerde ve koşullarda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. Durumsallık yaklaşımının bu fikri klasik ve neo-klasik yaklaşımların değerini ve yararını ortadan kaldırmaz. Aksine durumsallık yaklaşımı, daha önceki yaklaşımları uygun bir çerçeve içine koyarak, onları daha yararlı bir duruma getirmektedir.

Durumsallık yaklaşımının diğer bir özelliği de organizasyonu bir sistem olarak ele almasıdır. Durumsallık yaklaşımı bir yandan organizasyon içindeki alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerde bir yandan da bu alt sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkileri üzerinde durmaktadır.

Şu halde bir işletmenin organizasyon yapısı çeşitli dış unsurları (müşteriler, devlet idaresi, rekabet, pazar koşulları) gibi dışsal faktörler tarafından ve iç çevre unsurları (yapılacak işin niteliği, kullanılan teknoloji, personelin niteliği, amaçları v.b.) gibi içsel faktörler tarafından etkilenecektir. Bu durumu şöyle gösterebiliriz¹² :



Şekil 2.2.

¹² Terry, George; Principles of Management, 3rd Edition. R.D. Irwin, Homewood Illinois, 1960.

BÖLÜM 3.

Organizasyon bünyesinin türleri

Organizasyon görev,yetki ve sorumlulukları,belirleme,bölüştürme ve dağıtma işlemidir. Örgüt ya da organizasyon üretim için gerekli olan maddi ve maddi olmayan araçları,belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu olarak oluşturulan yapı ya da iskelettir.

Organizasyon işlemi sonucunda kurulan örgüt yapısı, resmi biçimsel ilişkilerin iskeletini yapısını oluşturur.

Başlıca üç tür organizasyon vardır. Bulardan herhangibiri tercih edilip uygulanabilir.

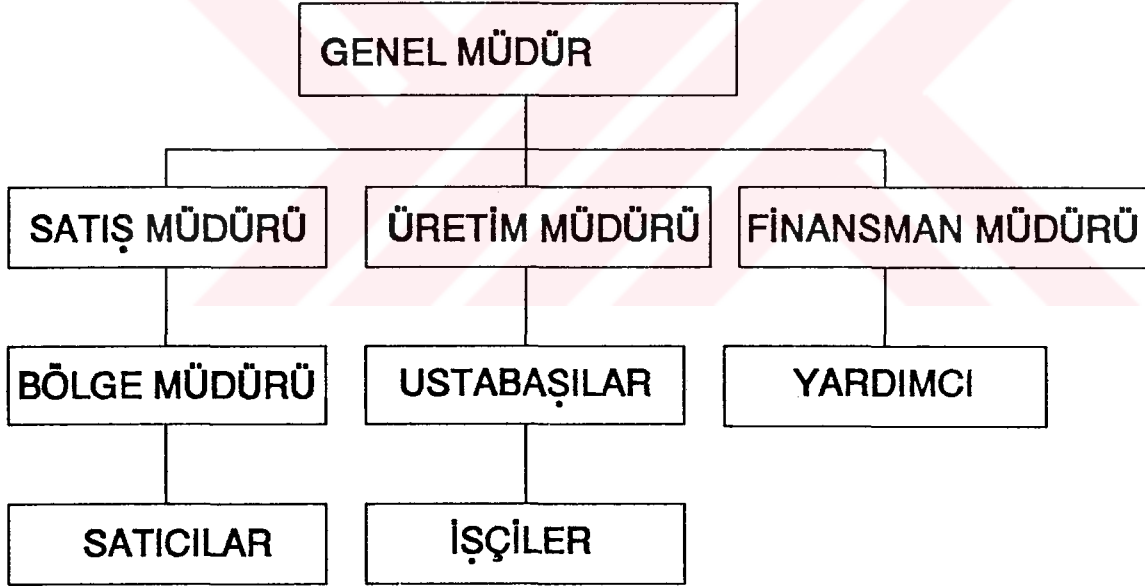
- Eğer sorumluluk, yetki ve hesap verme tek yönde işliyorsaa, bu emir-komuta türünde örgüt yapısıdır.
- Eğer bu ilişkiler başka bir şekilde düzenlenmişse, bu kez emir-komuta ve danışma niteliğinde kurulmuştur.
- Üçüncüsü ise fonksiyonel tip organizasyon bünyesidir.

Bu üç yapıya son zamanlarda dördüncü olarak proje organizasyon yapısı ilave edilmiştir.

3.1 Emir Komuta Tipi Organizasyon Būnyesi.

Bu örgüt yapısı ana işlevlerin yukarıdan aşağıya doğru farklılaşması sonucu doğmuştur. Bu tip organizasyonda dışarıya, yana doğru işlevsel farklılaşma yoktur.

Emir-komuta örgütünde personel işlevleri bulunmakla birlikte bu işlevler emir-komuta personeli tarafından yerine getirilir. Herkes tek bir üste bağlıdır ve bu üste hesap verir (Şekil 3.1).



Sekil 3.1.

Yararları:

Bu tıp örgüt yapısının yararları şöyle özetlenebilir:

- Oldukça basit ve sadedir.
- Bütün personel tarafından kolayca anlaşılır.
- Karar vermede ve uygulamada sürat sağlar.
- Personele yetiştirme olanakları verir.

Sakıncaları:

En büyük sakıncası ; gelişme, büyüme sonucunda, yönetsel uzmanlaşma noksanlığı yüzünden etkinliğin kaybedilmesidir.

Bu tıp yapı şu sınırlı durumlarda kullanılabilir:

- İşletme nispeten küçük olursa.
- Yöneticiler iyi yetiilmiş ve olgun olursa.
- İşletmenin sorunları değişmez ve karmaşık olmazsa.

3.2. Emir-Komuta ve Danışma Tipi Organizasyon Bünyesi

En fazla kullanılan ve yaygın olan örgüt biçimidir. Bu tıp genellikle küçük işletmeler tarafından kullanılmaz. Buna karşılık büyük işletmeler genellikle bu tür örgüt yapısını kullanırlar.

Emir-komuta ve danışma niteliğinde örgütler yukarıdan aşağıya ve dışarıya, yani doğru işlevsel farklılaşma sonucu ortaya çıkarmıştır ve uzmanlaşma sonucunda birincilere, danışma niteliğindeki ikinci işlevlerde eklenmiştir.

Örneğin üç birincil işlevden biri olan üretim işlevinin yanında danışma niteliğinde olan;

- Personel müdürlüğü
- Üretim kontrol
- Kalite kontrol
- Satın alma

gibi işlevler de eklenmiştir.

Yararları:

Bugün endüstride kaydedilen ileri uzmanlaşma karşısında danışman şubelerdeki uzmanların hizmet, fikir ve önerilerinden büyük yararlar sağlanabilir.

Sakıncaları:

Danışman personel-uzmanlar, yalnız öneride bulunacak yerde bazen kendi fikirlerini kabul ettirmek için ısrar ederler, baskı yaparlar. Bunu sonucunda, alt kademe yöneticilerinde üstlere mi yoksa uzmanlara mı uyacakları konusunda kararsızlık yaratılmış olur.

3.3. Fonksiyonel Tip Organizasyon Bünyesi

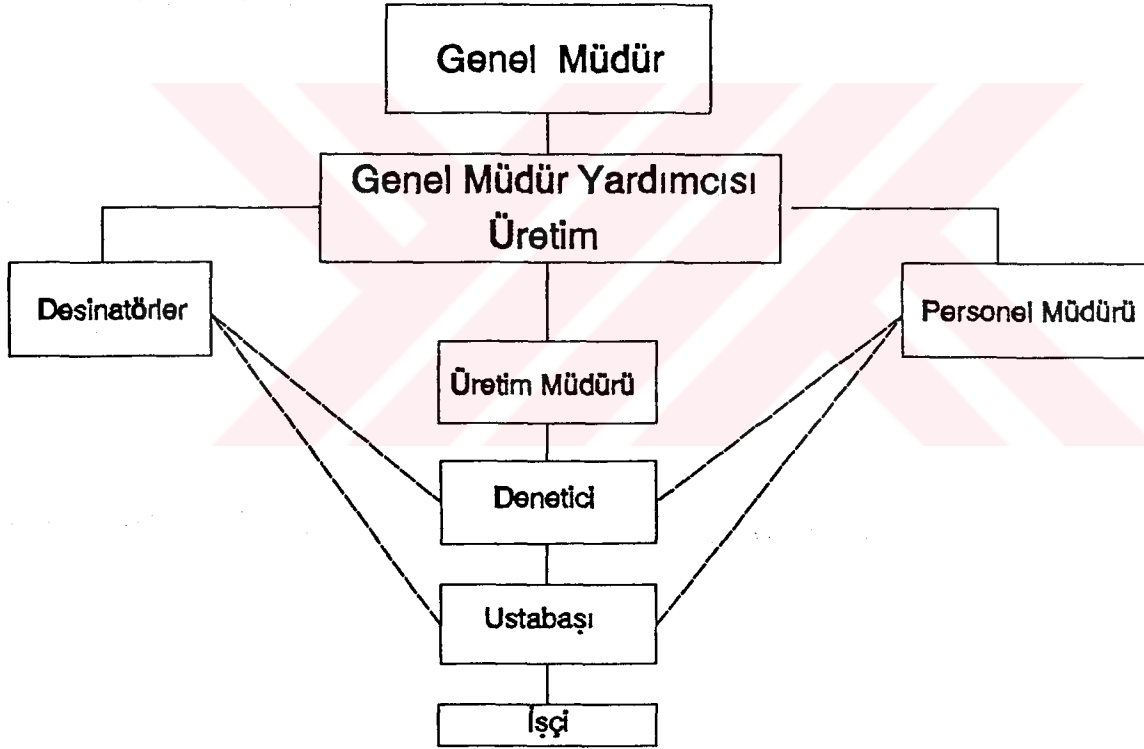
Bu tip örgüt yapısında danışma işlevi sadece önerilerde bulunma yerine, emir verme yetkisine de sahip olarak, emir-komuta işlevine eklenir. Bu durumda bazı personelin bir yerine birkaç üste hesap vermesi gerekebilir (Şekil 3.2.).

Yararları:

- Herkese kendi konusunda uzmanlaşma olanakları sağlar.
- Alt düzeydeki personel ve yöneticiler daha iyi teknik denetim sağlar.
- Personel arasında eğitilmesi gerekenler kolayca seçilir.

Sakıncaları:

- Yetkinin bölünmesine neden olur.
- Kağıt üzerinde belirlenmesi kolay olan, birkaç üste bağlı olam durumu, uygulamada güçlük gösterir.

**Sekil 3.2.**

3.4. Proje Tipi Örgüt Yapısı (Proje Yönetimi).

Proje tipli örgüt yapısı 1950'li yıllarda kullanılmaya başlanan nispeten yeni bir örgütlenme biçimidir. Günümüzde uçak, havacılık ve uçak sanayinde kullanılmaktadır.

Proje organizasyonu;

- Gerçekleştirilecek ürün ya da hizmetin karmaşık özellikler taşıdığı,
- İşletme için bu faaliyetlerin nispeten yeni olduğu,
- Ürün ya da hizmetin belirli bir süre içinde yetiştirilmesi gerektiği,

durumlarda kullanılan bir örgüt biçimidir.

Söz konusu özelliklere sahip faaliyetleri diğer bir deyişle projeyi gerçekleştirmek amacıyla işletme içindeki emir-komuta ve danışman personelinden bir ekip oluşturulur. Bu ekip proje ekibi olarak adlandırılır. Amaç gerçekleştikten sonra ekibi oluşturan iş gücü dağılır. Ekibin oluşturulmasından proje yöneticisi sorumludur. Proje yöneticisi, iş gücünün örgütün sürekli işgörenleri arasından sağlar. Bu işgörenler proje amacının gerçekleşmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere sahip ve konularında ileri derecede uzmanlaşmış kişilerdir. Temel olarak bu kişiler ait oldukları bölümün yöneticisinin görevlendireceği işlerden doğrudan sorumludurlar.

Proje organizasyonunun amacı, geleneksel örgüt kurumları ve örgütsel sınırlamanın olumsuz sonuçlarından etkilenmeden, proje nedeni ile örgütte geçici olarak ortaya çıkan gereksinimlere, belirli işgörenlerin uzmanlık, beceri ve bilgilerinden yararlanarak etkin bir biçimde cevap verebilmektedir¹³.

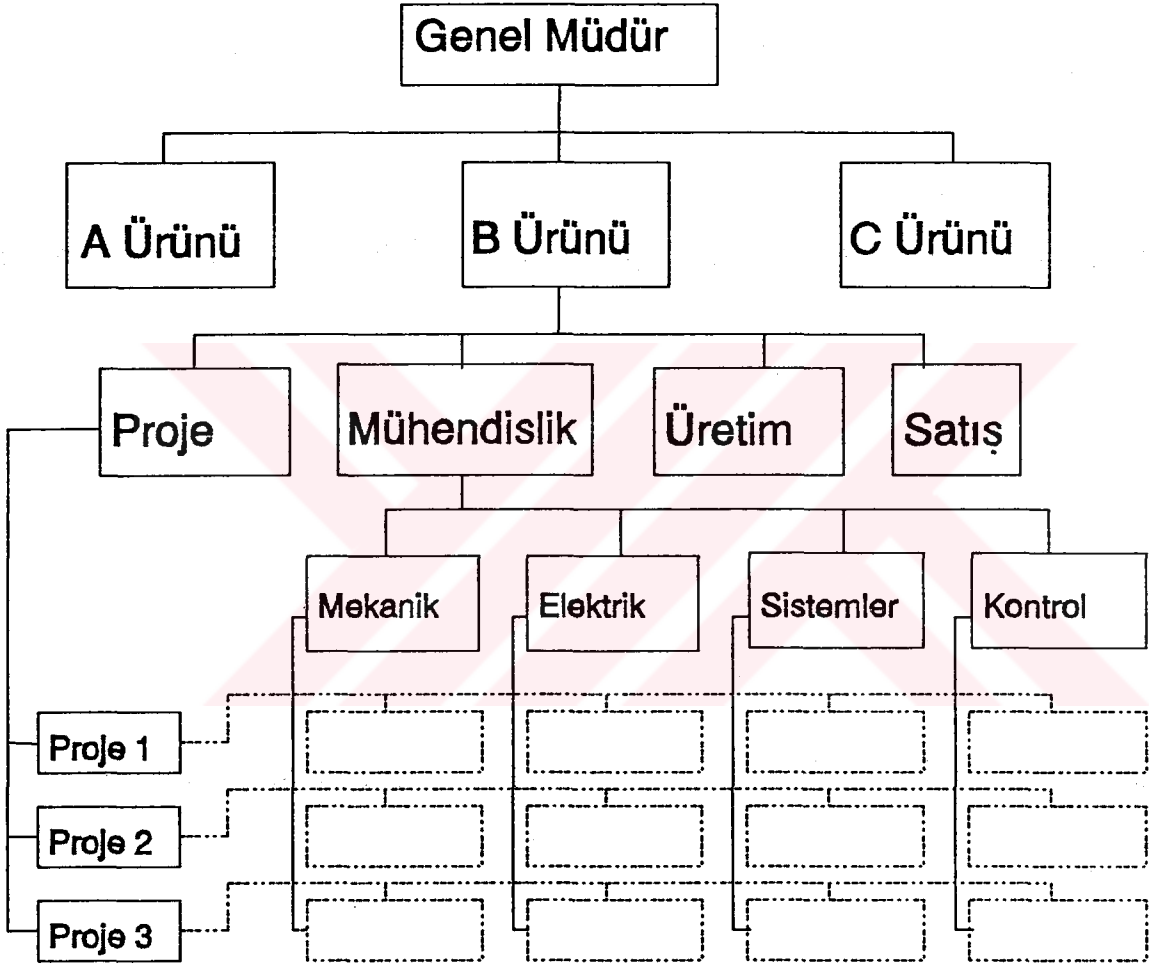
¹³- Reeser C.; Management, Functions and Modern Concepts, Scoot, Foresman and Co. Illinois, 1960.

Proje organizasyonu diğer örgüt tiplerinden aşağıdaki noktalarda farklılık gösterir:

- Amaçları açısından geçicidir. Belirli bir hizmet ya da ürün gerçekleşince bu yapı ortadan kalkar.
- Emir-komuta birliğine ters düşen durumlar ortaya çıkabilir.
- İşgörenler birden fazla kişiden emir alabilir.
- Projede belirli bir işgören asıl faaliyet gösterdiği bölümde ast durumda iken proje ekibinde üst durumuna geçebilir.
- Proje yöneticileri ile bölüm yöneticileri arasında bazı çatışma ve sorunlar ortaya çıkabilir. Ancak proje yönetiminde bu tür anlaşmazlık ve sürtüşmelerin müzakere, pazarlık, uzlaşma gibi süreçlerle halledilmesi doğaldır.

Günümüzde gelişen ve karmaşılaşan teknoloji işletmelerin birden fazla ürün ya da hizmet üretmeleri, işlevsel tür örgüt yapılarının yetersiz kalmasına neden olmuş ve proje organizasyonları bu işletmelerin daha etkin bir biçimde yararlanabilecekleri bir yapı olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

Aşağıdaki şekil 3.3.'de üç ayı projenin yönetildiği bir proje tipi örgüt yapısı görülmektedir.



Sekil 3.3.

BÖLÜM 4.

Matris Organizasyonu Tanımı ve Unsurları

Matris organizasyon yapısı şimdye kadar sözü edilen yapılarda tamamen farklı ve ancak durumsallık yaklaşımı bakış açısından bakıldığında daha iyi anlaşılabilir bir organizasyon yapısıdır. Özellikle matris yapının klasik ve neo-klasik yaklaşımların öne sürdüğü bazı ilkeleri ihlal eder olması, bu yapıyı durumsallık yaklaşımına daha da yaklaştırmaktadır.

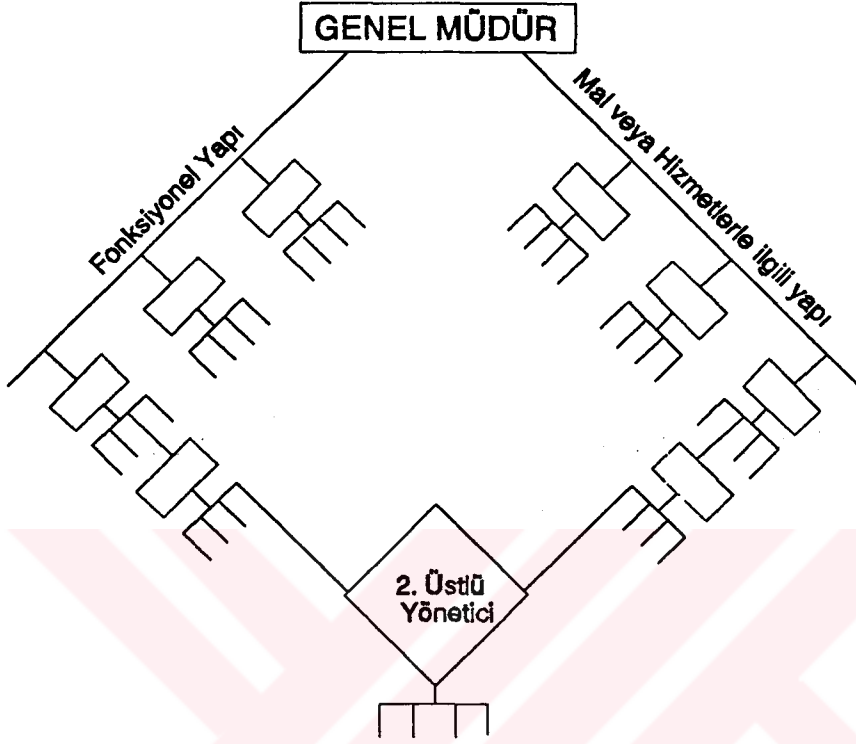
Matris organizasyon yapılarını en çok kullanan organizasyonlar genellikle aşağıdaki endüstri dalları ile serbest meslek alanlarında toplanmaktadır¹⁴.

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| - Uzay çalışmaları | - Uluslararası organizasyonlar |
| - Kimya endüstrisi | - Bankacılık |
| - Elektronik endüstrisi | - İnşaat sektörü |
| - Ağır sanayi dalları | - Sigortacılık |
| - İlaç endüstrisi | - Perakendecilik |
| - Danışmanlık hizmetleri | - Muhasebe hizmetleri |
| - Hastaneler | - Üniversiteler |

Matris nedir? Matris tipli organizasyon yapısı adı verilen yapının en önemli özelliği, organizasyon mensuplarının iki ayrı üste karşı sorumlu olmalarıdır. Oysa tek üstten emir alma ve emir komuta birliği klasik yaklaşımı en önemli ögesidir. Bu

¹⁴- Stanley Davis and Paul Lawrence, *Matriks*, Addison-Wesley Pub. Co., 1977, s.9.

durumu aşağıdaki şekil 4.1'deki gibi gösterebiliriz¹⁵.



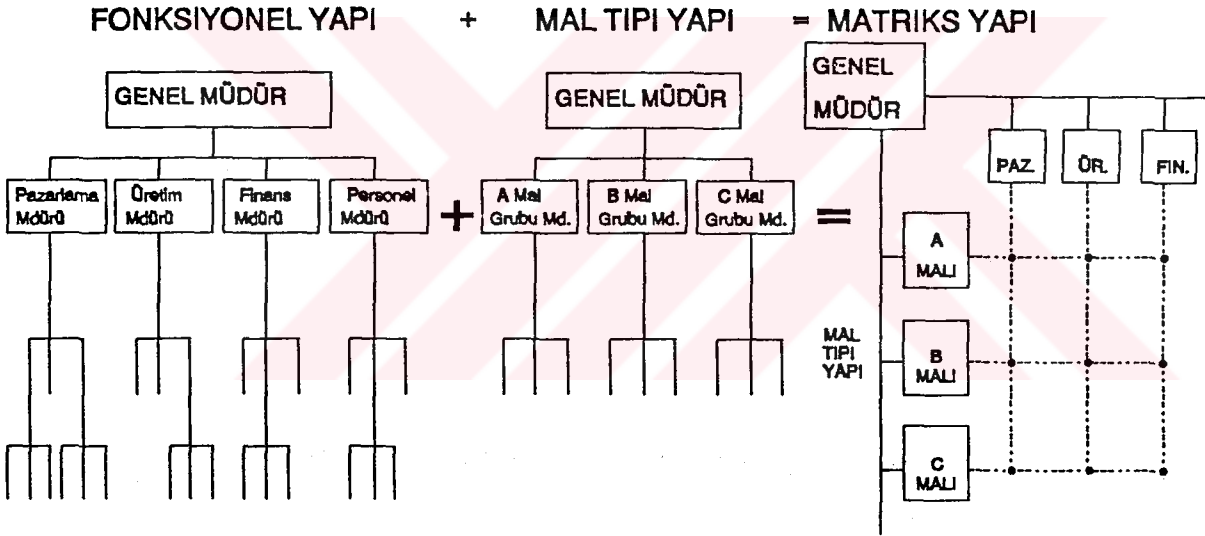
Şekil 4.1. Matris Organizasyon Yapısı

Görüleceği üzere matris bir yapıda birisi fonksiyonel hizmetlerle ilgili diğeri mal ve hizmetlerle ilgili iki ayrı yapı bulunmaktadır. Esasında matris yapı fonksiyonel ve mal tipi organizasyon yapılarını olumlu yanlarını tek bir yapı içinde toplamak düşünce ve ihtiyacından doğmuştur¹⁶. Dolayısıyla matris yapıyı aşağıdaki Şekil 4.2.'deki gibi gösterebiliriz.

¹⁵- Stanley Davis and Paul Lawrence; A.g.e. s.22

¹⁶- John Sheridan; "Matris Maze: Are two bosses better than one?", Industry Week, July 11, 1979, s.78-79.

Fonksiyonel yapı, fonksiyonel organizasyon yapılarında görülen birimler, üretim, pazarlama, personel, finans, A-G, birimlerini içermektedir. Mal tipi yapı ise işletmenin ürettiği malları veya gerçekleştirmeye çalıştığı projeleri içermektedir. Organizasyon üyeleri bu iki yapı içinde de yer almaktadır. Örneğin yukarıdaki şekildeki (X) yöneticisi hem pazarlama biriminin bir üyesidir (fonksiyonel bağlantı), dolayısıyla pazarlama müdürüne karşı sorumludur; hem de A malı (veya A projesi) grubunda yer aldığından, yaptığı faaliyetler A malı (projesi) ile ilgilidir, dolayısıyla aynı zamanda A malı (projesi) yöneticisine karşı sorumludur. Dolayısıyla böyle bir yapıda etki ve sorumluluklar birbirleriyle karışmış görünmektedir. Bu sebeple bu yapı anlaşmazlık ve çatışmaların doğmasına çok müsait bir yapıdır¹⁷.



Şekil 4.2. Fonksiyonel, mal tipi ve matris yapı.

Proje (matris) organizasyonu özellikle yüksek vasıflı insan gücü ve ihtisas isteyen

¹⁷- Arthur, Elkins; Management Structures, Functions and Practises, Addison-Wessley Pub. Co., 1980, s:227.

çalışma alanlarında, belirli ve kısa sürede tamamlanıp bitirilmesi gereken projelerde sözkonusu olmaktadır. Bu durumlarda geleneksel hiyerarşiler ve emir-komuta zincirleri aşılarak bunlardan bağımsız ya da bunların yanı sıra, ihtiyaca uygun daha fleksibil, ad hoc, yapılar kurulmaktadır. Hatta A.Tofler gelecekte hamen bütün organizasyonların matris organizasyon haline dönüşeceğini iddia edecek kadar ileri gitmektedir¹⁸.

Matris yapıdaki fonksiyonel yöneticiler kaynakların dağıtımı için teknik yönünün fiilen yapılması, gerekli teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanılması gibi konulardan sorumludur. Mal ve proje yöneticileri ise, projenin süresinde tamamlanması, mal dizaynı ve içeriği, bütçelenen sınırlar içinde kalınması vs. gibi konulardan sorumludur. Ancak bu iki ayrı amaç ve bakış açısına sahip yöneticiler, aralarındaki anlaşmazlıkları tek başlarına alacakları kararlarla çözmek yetkisine sahip değildirler¹⁹.

Bunlar aralarındaki anlaşmazlıkları tartışarak, görüşerek, birbirleriyle haberleşerek çözmek zorundadırlar. Bu nedenle matris yapı, değişik davranışları öngören bir yapıdır. Matris organizasyon, bu nedenle, sadece yapıdan ibaret değildir. Matris yapı, matris organizasyonunun sadece bir unsurudur. Matris organizasyonu oluşturan tüm unsurları şöyle açıklamak mümkündür²⁰.

Matris organizasyon = Matris yapı + Matris sistemler + Matris kültürü + Matris davranış
(Süreçler)

Matris yapı, yukarıda sözünü ettiğimiz hususları içermektedir. Bunlar içinde en önemli olanı ikili emir komuta ilişkisidir.

¹⁸- Alvin, Toffler; Future Shock, Bentam Books ed. N.Y. Random House, 1970, özellikle s:7 ve 20. Bu eser dilimize çevrilmiştir.

¹⁹- Paul Lawrence, Harvey Kolony and Stanlet Davis; "The Human Side of The Matriks" Organization: Text, Cases and the Readings on the Management of Organization Design. 1979, s:241.

²⁰- S. Davis and P. Lawrence; A.g.e., s:18.

Matris sistemler (süreçler) planlama, kontrol, değerlendirme gibi sistemleri kapsamaktadır. Bu sistemlerin her iki ekseninde de (fonksiyonel ve proje) birbirine paralel olarak çalışması gerekecektir.

Her organizasyonun kendine has bir kültürü olduğu bilinmektedir. Bu kültür büyük ölçüde organizasyon üyelerinin kişilikleri ve değer yargıları ile organizasyon yapı ve süreçleri tarafından belirlenmektedir. Matris organizasyon kültürü de bu yapının özellikleri ile otorite ve güç kullanımı tarafından etkilenmektedir. Matris yapının en önemli yanı, fonksiyonel yöneticilerinin sahip oldukları otoriteyi birlikte kullanmak durumunda olmalarıdır.

Nihayet, matris organizasyon, örgüt üyelerinden değişik davranışlar gerektiren bir organizasyondur. Sürekli haberleşme sorunları açık olarak tartışma, yardımlaşma, sempati, ikna etme, amaçlara açıklık kazandırma vs. bu değişik davranışın tipik tezahür şekilleridir.

Ancak bu dört unsurun mevcudiyeti ile bir matris organizasyonundan söz edilebilir. Sadece yapıyı oluşturmak yeterli değildir²¹.

Matriks organizasyon genellikle aşağıdaki koşulların bulunması halinde daha başarılı olmaktadır.

- Çok büyük projelerin gerçekleştirilmesi durumunda.
- Çok çeşitli bilgi ve yeteneklere en üst düzeyde ihtiyaç duyulduğu durumlarda.
- Belirli bir projenin gerçekleştirilmesi sırasında koşulların değiştiği

²¹- Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. İ.Ü. yayın no: 2998. İşletme Fak. yayın no:132.

durumlarda.

- Koordinasyon, sorun çözme ve zamanlama konularını çok çapraşık ve önemli olduğu durumlarda.
- Organizasyon üyelerinin nitelikleri ve tutumları açısından profesyonel veya yarı profesyonel olmaları durumunda²².
- Gelişmiş teknolojinin esas olduğu endüstri dallarında.

4.1 Matris Organizasyonu ve Özellikleri

Tek yönetici modeli hiyerarşide yüksek seviyede olanların büyük yetkisini kabul eder. İkili ve çoklu yönetici modeli, alt kademeliklerin yapısını kolaylıkla kabul etmez. İkili yönetici modelinde şu durumlar mevcuttur²³.

- Yöneticiler, hiyerarşi pozisyonunda üst kademeleri işgal ederler.
- Yöneticiler kendi yetkilerini alt kademelerle paylaşmalıdırlar.

İş hayatındaki şirketler bu duruma açılmakta ve önemli bir kısmı tek yöneticili modelden, iki veya çok yöneticili modele geçmektedirler. Değişen şartlar yöneticilerin yerleşmiş organizasyon kavramlarında ve prensiplerinde yeni ilişkiler yaratmalarına neden olmuştur. Matris organizasyon proje hedeflerine ulaşabilmek için kaynakların, işlemlerin esnek ve uyumlu kullanımı için kullanılır.

Matris organizasyonunun diğer bazı özelliklerini şöylece özetleyebiliriz; Herşeyden önce geleneksel organizasyon tipi devamlı olma amacıyla kurulduğu halde,

²²- Jerry Gray and Frederick Storke; *Organizational Behavior: Concepts an Applications*, Charles Merrill Pub. Co., 1977, s:121.

²³- Davis and Lawrence; a.g.e., s:6.

proje organizasyonu geçici nitelik taşır. İkinci olarak geleneksel organizasyonda emir komutada birlik koordinasyon sağlamanın ana prensiplerinden biri olduğu halde, proje kategorisinde bu prensip ihmal edilmektedir. Üçüncü olarak kesin bir hiyerarşiye uyulmadığı için, klasik teoride yetki devri prensibinde ihlal edilmektedir. Bu husus organizasyonun hiç olmazsa belli bir bölümü için sözkonusudur. Proje organizasyonunda gerçek anlamda emir-komuta ve kurmay fonksiyonu ilişkisinden bahsedilemez. Nihayet belki hepsinden de önemli olarak, proje tipi organizasyonun, fonksiyonlar arasında yatay ve dikey ilişkileri gerektirmesi üzerinde durulmalıdır. Bundan geleneksel organizasyonda rastlanmayan çeşitli ilişkiler ve problemler doğar. Hiyerarşi dikey yapı ve yetki devri prensipleri yönünden ortaya çıkan belirsizlik sonucu, proje yöneticileri ile departman yöneticileri arasında özel birtakım ilişki ve problemler çıkar. Bunların çoğu politik karakterdedir. Yöneticiler arasındaki yatay ve diyagonal ilişkilerde müzakere, pazarlık, uyuşmazlık ve uzlaşma gibi süreçlere tipik olarak çok rastlanır.

Proje (matris) organizasyon "açık sistem" yaklaşımında ileri ve yeni bir aşama teşkil etmektedir. "Proje sistemi" ayrıntılı kontrol ve geriye besleme (feedback) süreçlerinin varlığında gerektirir. PERT (Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği), CPM (Kritik Yol Metodu), Yöneylem (Hareket) Araştırması, Doğrusal Programlama, MBO (Ortak Amaçlara Yönelmiş Yönetim) gibi yeni ve ileri planlama ve kontrol teknikleride proje organizasyonunun bünyesine uyar görünmektedir²⁴.

4.1.1. Matris Organizasyonu Tercih Sebepleri

Matris organizasyon, yapısal seçim olarak üç temel şartın aniden ortaya çıkması

²⁴- Dereli Toker; Organizasyonlarda Davranış. Okan Yayıncılık, İstanbul, 1985, s:118-121.

durumunda tercih edilir²⁵.

a) Hedefe Ulaşabilmenin Sağlanması

Organizasyonlardaki yöneticilerin prensiplerinden biri de, dikkatin ve enerjinin odak noktasını seçilmiş hedef üzerinde yoğunlaştırmaktır. İstenilen hedefe ulaşabilmemiz için kullanılan iş gücünü bölümlendirme yolları, geniş çapta kullanılmaktadır. Fakat fonksiyonlara bölgeye ürüne veya hizmetlere göre mi bölümlendirmenin daha iyi olacağı sorusu ortaya çıkmıştır. Hangisinin seçileceği sınırlamaların hangisinin daha kritik olduğuna bağlıdır. Organizasyonun her çeşidinin kendine göre kuvvetli yanları olduğu gibi zayıf tarafları da vardır. Fakat, organizasyon seçiminde iki önemli unsurun olduğunu, her ikisinin de kritik olduğunu düşünelim. Başarıya ulaşabilmek için, her ikinsinde dikkatli yoğunlaştırmamız gerekebilir. Bu zorunluluklar matris tasarım şeklinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

b) Yüksek Bilgi Edinebilme Kapasitesi

Matris organizasyonu uygulamak için baskı yaratan ikinci şart da, yüksek bilgi edinebilme kapasitesinin organizasyon üyeleri arasında gerekli olmasıdır. Ürünlerde, hizmetlerde, pazarlardaki anı değişmeler, organizasyonlardaki görevlerin karmaşıklığını birkaç kere arttırmıştır. Bu karmaşıklığa çevresel belirsizlik eklendiğinde bilgi işlem gereksinimlerinin büyük artışına yol açmıştır. Organizasyonun yeniden tasarımı, fazla bilgi yüklenmesinin üstesinden gelebilir. Bilgi yükünü yaratan üç unsur, belirsizlik, karmaşıklık ve bağımlılık iyi incelenmelidir. Eğer bu üçü yüksek düzeyde ise, bu yükü geleneksel metodlarla halletmek mümkün olmayacaktır. Matris tasarım iyi uygulandığında

²⁵- Süder Aslı; Matriks Organizasyonu. İ.Ü. İşletme Fak. dergisi cilt:16, Sayı:2, Kasım 1987, s:132.

bir çok kişinin genel yönetime uygun olarak düşünmesini ve hareketini sağlamak amacını güder. Bu şekilde hareketi temin ederek matris organizasyon bilgi işlem kapasitesini arttırır. Matris organizasyon aynı zamanda insan yeteneklerini uzmanlığa yönetilmesini ve yapılan işlerde maksimum verimliliği elde edilmesini ister²⁶.

c) Kaynakların Paylaşılabilmesi

Organizasyonun nadir insan kaynaklarından maliyet ve fayda açısından yüksek performans bekleyerek yüksek kalite standardını karşılaması istenir. Organizasyonun büyüklüğü, yetenekli insan kaynaklarını büyük sayıda tutabilir, fakat bununda üst limiti vardır. Kaynakları esnek olarak düşünmeli ve kişiler birden fazla görevde çalışabilmesi veya en azından bir görevden, gelecek bir göreve alınmak üzere hazır bulundurulmalıdır. Yüksek performans yeteneklerinin yerinde kullanılarak paylaşımını ve uzman gruplar arasında işin paylaşımını sağlamasıyla mümkün olur. Matris yapının, aniden gereken yapısal esnekliği sağlamada ve yüksek teknoloji kullanan kuruluşların taleplerini karşılamada oluşan karmaşıklığı gidermede başarılı olduğu saptanmıřtır²⁷.

4.2 Matris Organizasyonun Oluşum Süreci

Bugünün birçok başarılı ve gelişmiş matris organizasyonu bu şekle doğru

²⁶- Hamptan, David; Modern Management: Issues and Ideas, Dickinson Pub. Co. Inc., California 1969, s: 95-100.

²⁷- Miles, Robert; Macro Organizational Behavior, Good Year Publishing Co., California, 1980, s:32-34.

gelişerek bir oluşum süreci ile meydana gelmişlerdir.

A) Birinci Safha: Başlangıç

Bu safha yönetim ve organizasyonun geleneksel şekli olup, kumanda birliği ilkesinden şekillenmiştir. Bu safhada bütün astlar tek bir yöneticiye sahip olurlar. Klasik yapıyla olan geleneksel problem, kendi tasarımı için bir tanesini seçince başka bir tasarımı seçmenin sağlayacağı faydalardan mahrum olur.

B) İkinci Safha: Geçici yayılma

Bu organizasyon boyutları aniden önemli olunca, fakat eşit önemde olmayınca ikinci safha ortaya çıkar. Geleneksel organizasyonun geçici yayılması proje organizasyonu şeklinde görülür. Projelerin çoğunlukla çok hızlı sipariş isteklerini karşılaması gerekir, fakat fonksiyonel organizasyonun haberleşme kanalları çok yavaş ve zaman alıcı kalırlar. Proje organizasyonunun temellerini proje yöneticisi, merkezi olmayan proje desteği, merkezi planlama ve kontrol olarak sayabiliriz. Fonksiyonel organizasyon bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle, görevler ve proje karmaşık, geçici özelliğe sahip olduğu zaman ortaya çıkmıştır.

C) Üçüncü Safha: Devamlı yayılma

Bütün organizasyonlar, belli bir zaman geçici ve programlı olmayan görevleri başarabilmek için proje yönetim tekniklerini kullanırlar. Bazıları, bunu devamlı yaygın bir hale dönüştürür. Görev takımı devamlı bir takım haline dönüşür. Proje yöneticisi ürün yöneticisi halini alır. Bu düzenlemede hala bir öncelikli organizasyon yapısı mevcuttur. Yeni yayılan şekil ise ikincisidir. Yönetimde hedef, potansiyeli devam eden işe

çevirmek ve faaliyetleri biçimsel olmadan başarıyla yürütebilmektir. Bu safhayı diğerinden ayırt eden özellik devamlı olmasıdır. Gelecek safhadan ayıran özellik ise, tamamlayıcı organizasyon boyutudur.

D) Dördüncü Safha: Gelişmiş Matris

Bu safha matrisin yoğun olduğu safhadır. En önemli ayırım çift yetki ilişkisidir. Güç, iki yönetici arasında paylaşılmış ve dengelenmiştir. Her birde şirketin organize olduğu farklı boyutları temsil etmektedir. Esas nokta gücün ayrılmadığıdır, fakat gücün herhangi bir kısmı aniden iki yönetici tarafından taşınmaktadır. Yüksek teknolojiye sahip olan firmalar, matrisi uygularken doğrudan ikinci safhadan dördüncü safhaya geçerler. Başka bir deyişle, ikinci organizasyon boyutu gelişir, aynı gücü kazanır ve yetkiyi paylaşır. Bu şekilde yapı devamlı olur, fakat insanlar matris organizasyonundaki yayılımı değiştirirler. Matrisin dördüncü safhasında birçok organizasyon boyutu mümkündür. Yurt içindeki organizasyonlarda, fonksiyon-ürün dengesi çok görülür. Global organizasyonlarda ise, bölge-ürün dengesi çok kullanılır.

E) Beşinci Safha: Matris Ötesi

Birçok matris organizasyon bundan sonra dördüncü safhanın ötesinde gelişmeye devam ederler. Bazıları matrisi geçiş şekli olarak görmeye başlamışlardır. Bütün hayat devresini doldurduktan sonra, kendi gelişmiş matris organizasyon yapısından çıkmaya başlamıştır. Bazıları güç dengesinin dönmeye başladığını farketmişlerdir. Boyutlar önem kazanmaya başlamıştır. Bazılar diğer organizasyonlar, matris organizasyonun faydalarını devam ettirmeye çalışırlar, matris yapının zorluklarına aldırmadan onu uygularlar²⁸.

²⁸- Süder Aslı; a.g.e., s:134.

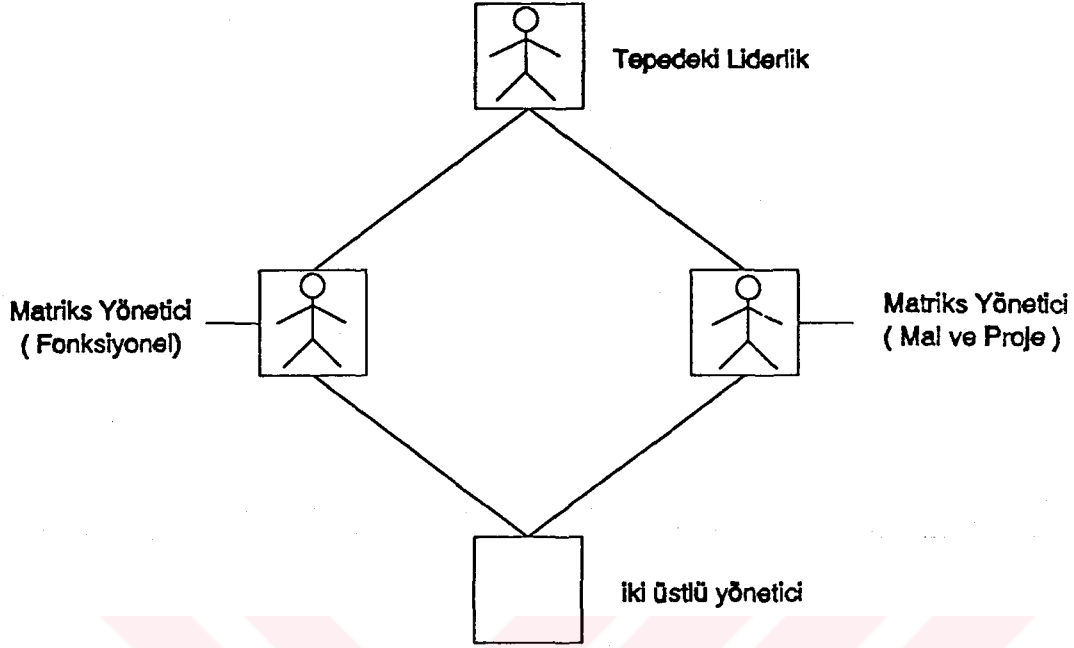
4.3 Matris Organizasyonunda Anahtar Roller

Matris yönetiminde üç tane anahtar rol vardır. Sırasıyla, Tepedeki liderlik, Matris yöneticiler ve iki üstlü yöneticilerdir. Bunlar, şekillerine ve pozisyonlarına göre standardın ötesindedir. Onları farklı yapan gerekli davranış uygun şekilde davranırlarsa ortaya çıkarlar.

A. Tepedeki Liderlik

Tepedeki liderlik tepededir ve matrisin dışındadır. Tepedeki liderlik, gücün dengesini yönetir ve garanti eder. Matrisin etkin olabilmesi için tepedeki liderin zirvede olması gerekir ve dağılmış gücü biraraya getirir. Matrisin genel yöneticisinin çift kumanda yapısını yönetecek tek bir rolü vardır. Bu rolün üç tane konuyu kapsadığı görülmektedir. Bunlar; güç dengesi, karar verme ve standart kurmaktır. Bu işlemler, tepedeki yöneticiyle ilgili olarak gelişmiş matris'de çok önemlidir. Üç temel sebep yüzünden matris arzulanan bir organizasyon şeklidir. Çift baskının varlığı, ani ve dengeli karar verme mevcuttur. Genel yöneticinin kritik rolü, öyle bir karar vermeyi başarma, matrisin iki kolu arasında mantıksal güç dengesi kurma ve devam ettirmektir. Tepedeki yöneticinin organizasyon için yüksek beklentileri vardır. Matrisin çevresel baskılara kaynak kullanımına uygun olarak cevap vermesi zordur. Tepedeki liderlik, matris organizasyonu başarılı yapmada özel bir rol oynar, çünkü dengenin garanti edilebileceği tek yerdir. Tepe yönetiminde tek kumanda zincirinin mi hakim olacağı, yoksa yerleşmiş dengenin veya bir hattan diğerine sürüklenmenin mi hakim olacağına karar verilir²⁹.

²⁹- Koçel Tamer; a.g.e., s:185.



Şekil 4.3. Matriks yöneticiler.

B. Matris Yöneticiler

Bu yöneticiler astlarını diğer yöneticilerle paylaşırlar, doğrudan tepeye rapor verirler, fakat emretmek için altında tam bir hat yoktur. Bu yönetimde önemli bir roldür. Rolü taşıyan kişi, bütün fonksiyonun, ürünün, bölgenin, işin veya hizmetin başındadır. Fakat kendisine rapor veren kişiler üzerinde tam kumanda verme yetkisi yoktur. Bu yöneticiler kesinlikle matris içindedir. Bunlar gücü eşit olarak paylaşırlar, çoğunlukla aynı astlar üzerinde bilgi edinme ve işlerin yürütülmesi için uygulanır. Eşit olmayan yetki ve sorumluluğun dağılımının alıcılarıdır. Astları paylaşan yöneticilerin organizasyon faaliyetlerinin büyük bir kısmını temsil etmesi gerekir. Şekil 4.3'de matris yöneticileri

görebiliriz.

Matris yöneticiler, astları aynı olan ve yetki açısından eşit olan yöneticilerdir. Bunlardan fonksiyonel eksende olanı (fonksiyonel yönetici), işin nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı ile ilgilidir. Mal ve proje ekseninde olanı (Proje yöneticisi) ise neyin ne zaman ve neden yapılacağı ile ilgilidir. Bu iki yönetici aralarında çıkabilecek sorunlar üzerinde anlaşmalıdırlar. Birbirlerine karşı ast-üst pozisyonunda olmamaları, anlaşma için tartışma ve birbirlerini ikna yöntemini kullanmaları zorunludur. Çatışma yönteminde kullanılan ve çatışma yöntemi tekniklerinden ancak problem çözme yöntemi, matris organizasyonda uygulanabilir. Kişiler arası ilişkilerde beceri sahibi olmak matris yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli yetenektir³⁰.

Matris yöneticilerin rolü gerçek ve istenen talepleri yeni davranışlar için yaratmalı ve işi ilk alanlar için pek heyecan verici olabilir. Matris yöneticilerin daha ziyade kişisel davranışlarının kalitesine ve program doğrultusunda, kültürünü işe ve fonksiyona verebilme yeteneğine bakmalıdır.

C. İki Üstlü Yönetici

Bu yönetici kendi piramidinin tepesinde dir. Birçok isteğe cevap verebilmek için astlarına kumanda edebilmelidir. Fakat, bu yöneticinin görevi, tepedeki yöneticilerden farklı değildir. Her ikiside rekabet eden taleplere dikkat etmek

³⁰- Koçel Tamer, a.g.e., s:185.

zorundadırlar ve çözülemeyecek bir çatışmayı başarabilmelidirler. Herhangibir yetenekli politikacı, gücün alternatif kaynaklarının herhangi birinin esnekliğini arttırabilir.İki üstlü yönetici serbestliğin üst derecelerinde başarılı olur. Sonsuz serbestlikte ve faaliyetin tek kaynağında başarılı olur. Bu rolü başarıyla yerine getirebilmek için yılların deneyimine sahip olması ve matris organizasyon yapısını iyi tanınması gereklidir. Matris ilişkilerini yürütmeye başarılı olmalıdır. Kişisel tarzdan ortaya çıkan güç vardır. Aynı zamanda, kişisel etkinlik herhangi bir pozisyondan ve uzmanlaşmış bilgiden ziyade güç oluşturur. Başarı kolaylaştırılan kararlardan kaynaklanır. Bu yönetim rolünde esnek kalabilmek için biçimsel elemanları minimize etmeli, bürokrasiden çok işlem yapmaya çalışılmalıdır.

Matris organizasyonun etkili olabilmesi için, bu üç yöneticinin görevlerini gerektiği yapmaları gerekir. Onlar mevcut ve başarılı olduğu zaman, etkin matris davranışından bahsedebiliriz. Matris yöneticiler tepe yöneticisini memnun etmek zorundadırlar. İki üstlü yöneticinin uzmanlığı belirli bir fonksiyonel alandadır. Bu yönetici iki üstünde memnun etmeye çalışmalıdır. Matris roldeki en belirgin mücadele, iki yöneticinin çatışan talepleridir³¹. Örneğin, üretim kısmının takımındaki bir temsilci, bu kısmın kâr problemleri olduğunu bilir. Korktuğu en son şey ise, üretim faaliyetinin örnek yapma ve deneme gibi çalışmalarla engellenmesidir. Yönetici ise projenin başarıya ulaşması için bu hususların önemini görebilir. Bu durumda ikinci yöneticinin grubundaki kişiler heyecan ve baskı hissederler. Bütün bunlar, fonksiyonel yöneticiler ile proje takımının çatışan çıkarlarının ağırlığından ortaya çıkar. İkisinde kendi görüş açılarından haklı oldukları hususlar vardır. Fakat hangisinin, bütün organizasyonun bakış açısından önemli olduğuna bakılmalıdır.

³¹- Davis and Lawrence; a.g.e., s:89.

4.4. Matris Organizasyonu Dizaynları:

İşlevsel Formlar ve Proje Formları Nasıl Birleştirilir ?³²

Her yönetim devresinde işletmecilerin yeni problemlerle karşılaşması ölçüsünde yeni organizasyon şekilleri oluşur. Eski yönetici kuşakları, merkezî işlevsel şekli, ast-üst ilişkileri şeklini ve merkezilikten uzaklaştırılmış yapıyı, gittikçe büyüyen çaplarının ve görevlerinin artan karmaşıklığının yanıtı olarak bulmuşlardı. Günümüzün yöneticisi teknolojik gerekliliklere yanıt olarak iki yeni şekil geliştirdi. Biri yapılanmamış konglomerat; diğeri, ilk kez uzay endüstrisinde geliştirilmiş olan matris organizasyonu yalnızca otorite yapısının bu temelleriyle sınırlamamasına rağmen, proje şekli ve işlevsel şekil arasındaki organizasyonel seçimden oluşur. Davranış bilimi araştırmaları proje ve işlevsel şekillerinin iki uç noktası arasında detaylı basamaklar şekillendirmeye olanak tanıyorlar. Birçok işletme kendilerini uzay endüstrisinin 60'larda yüzyüze geldiğiduruma benzer durumla 70'lerde karşılaşmış olarak gördüğü için bu basamaklandırmalar gereklidir. Sonuçta, matris organizasyonunun kullanımıyla ilgili bir dizi yanıtsız soru su yüzüne çıkıyor. Örneğin matris düzeninin değişik türleri nelerdir, bunlar arasında ne fark vardır, nasıl çalışırlar ve kendi organizasyonumuza uygun bir tanesi nasıl seçilebilir.

Organizasyonel oluşumların her türünün avantaj ve dezavantajları vardır. Örneğin işlevsel yapıya karar verildiğinde, projeler yetersiz kalır; bir proje organizasyonu seçilirse, teknolojiler daha az geliştirilebilir. Matris düzeni, iki şekilde avantajlarını birleştirmeye çalışır. STANDARD PRODUCTS Co. şirketinin öyküsü, işlevsel bir şekilden saf şekline geçiş gösteriyor. alınan tedbirler STANDARD'ın ürün yenilenmesi için gereken seviyedeki yüksek teknik verimliliğe ulaşmasını ve aynı zamanda rekabet yetisini sürdürebilmek için, bu ürünleri hızla pazara getirmesini mümkün kıldı. Bütün organizasyonların saf bir matris düzenine ihtiyacı olmadığına göre, alternatifler tanımlanacak ve seçim için bazı belirleyici faktörlere değinilecektir.

³²- Jor R. Galbraith; Matriks Organization Design: How to Combine Functional and Project Farms, in: Business Horizons, Vol.14, no:1, Feb. 1971, s:29-40.

Organizasyon oluşumunda temel sorun, hangi otorite yapısının seçileceğidir. En sık kullanılan kriterler, ortak bir ürün, müşteriler, bölge, işlevler (pazarlama, mühendislik, üretim v.s.) ya da ortak süreçlere (düzenlemek, basmak, makineyle işletmek v.s.) dir. Bu temel şekillerin her biri, farklı avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Böylece rneğin işlevsel yapı, uzmanlaşmış katkılarının kazanılmasını mümkün kılar. Sadece doğrudan iki alçak akım tekniği mühendisinin değil, bir elektromekanik ve bir elektronik mühendisinin alınmasını sağlar. Gerekli kaynaklar ürünlere veya projelere göre kullanılmadan ve aynı şekilde elde bulunan zamanın da aynı şekilde paylaştırılması yoluyla, minimuma indirirler. Bu yapı, uzmanlar için kariyer kalıpları sağlar. Bu organizasyon uzmanları işe alabilir, kullanabilir ve tutabilir.

Organizasyon teknolojik olarak ilerletilmiş ürünlerin geliştirilmesi ile uğraşıyorsa, bu yetenekler gereklidir. Ancak organizasyonun üstesinden gelmek zorunda olduğu görevler, uzmanlaşmış kaynakların farklı ölçüde ve farklı sırayla kullanılmalarını gerektirir. Tüm görevlerin eşit ve doğru zamanlı olarak gereken niteliklerde ve tüm özel kaynakların halledilmesi sorunu, işlevsel düzende hemen hemen czlmesi imkansız bir sorundur. Ya anormal çoklukla enformasyon kümelerinin üstesinden gelmesini, ya da görevlerin tamamlanması için uzun n zamanı gerektirir.

rn veya proje organizasyonunda ise, tamamen zıt avantajlar ve maliyetler vardır. Görevin zaman ve bütçe sınırları içinde yerine getirilmesini sağlamak için, özelleştirilmiş hızlı bir reaksiyon kabiliyeti sağlar ve böylelikle diğer özel dallara olan etkiyi azaltır. Ancak organizasyon, her biri yarı yarıya bir elektronik mühendisi ve bir elektromekanik mühendisi iki proje ile uğraşıyorsa, o zaman proje organizasyonunda ya iki elektronik mühendisi işe alınacak ve böylelikle uzmanlaşma derecesi düşecek ya da dört mühendis (2 elektroniki ve 2 elektromekaniki) alınacak ve maliyetler gözle

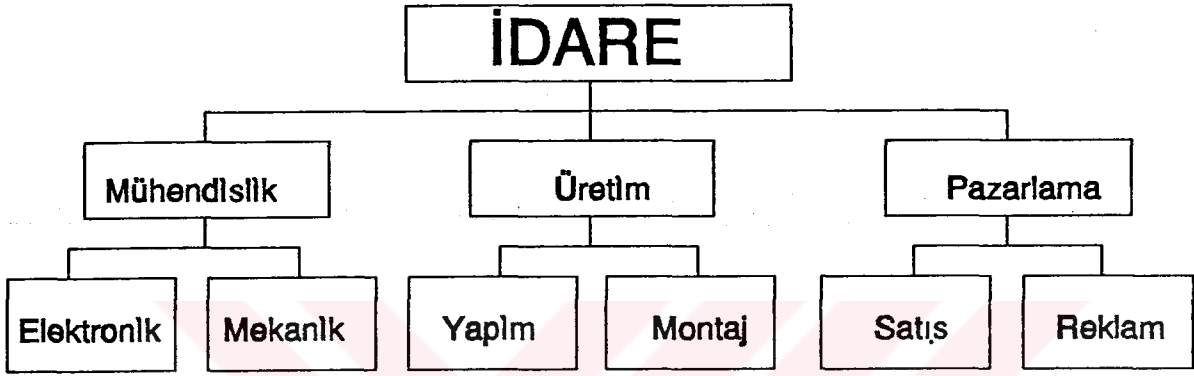
görünür şekilde artacaktır. Buna bir de kimsenin kendisini uzmanlık alanlarının uzun vadeli teknik gelişimi için sorunlu hissetmemesi eklenir. Böylece görüyoruzki her organizasyon şeklinin kendi avantaj ve dezavantajları vardır. Bölge yönelimli ya da müşteri grupları yönelimli yapılanmalarda benzer şekilde analiz edilebilir.

Sorun bir organizasyon şekli seçildiğinde, diğerinin avantajlarından vazgeçilmesidir. İşlevsel yapı seçilirse teknolojiler geliştirilir, ama projelerde vade planlarına riayet edilmez. Proje organizasyonu seçilirse maliyetlere ve takvime daha iyi uyulur, ama buna karşılık teknoloji pek geliştirilemez. Geçmişte kuruluş yönetimi, teknik gelişmenin mi yoksa vadeye uymanın mı daha önemli olduğuna karar verir, buna göre uygun organizasyon şeklini seçerdi.

Fakat uzaydaki yarışın ve roket teknolojisindeki yükselişin gündemde olduğu 60'lı yıllarda, uzay endüstrisindeki girişimler kendilerini, hem teknik randıman hem de koordinasyonun önemli olduğu bir durumla karşı karşıya buldular. Sonuç, iki organizasyonun avantajlarının birleştirilmeye çalışıldığı matris organizasyonuydu. Ancak, matris organizasyonunun maliyetleri vardır. STANDARD PRODUCTS Co'nun öyküsünde bir matris düzeninin gelişimi açıkça gözler önüne seriliyor; bu organizasyon yapısını işlevselden matrise dönüştürmüş olan varsayımsal bir firmadır.

STANDARD PRODUCTS Co'nun Matriks Organizasyona Geçiş Süreci

STANDARD PRODUCTS Co., birkaç yıl, başka organizasyonlara satılan bir ürün programının sunulduğu sayesinde, başarıyla rekabet etti. STANDARD üretiyor ve ürettiklerini Şekil 4.4.'de gösterilen işlevsel bir organizasyonun çerçevesi içinde satıyordu.



Şekil 4.4. STANDARD'ın işlevsel organizasyonu.

Her yıl ürün seviyelerinde ve üretim süreçlerinde cüzi değişiklikler yapıyordu. En önemli idare sorunlarında biri mühendislikten pazarlamaya olan iş akışının koordinasyonuydu. buna, birçok entegrasyon mekanizmaları yoluyla ulaşıyordu:

Kurallar ve Şartlar: davranışları ortak bir paydaya getirmenin yollarından biri, kural ve şartları belirlemektir. Tüm çalışanlar bu kurallara uyarsa , daimi bir iletişim tam anlamıyla elde edilmeden de belirli bir davranış ulaşılır. Kurallar önceden en iyi görülebilen ve en çok tekrarlanan aktiviteler için konulacaktır.

Planlama süreçleri: Daha az tekrarlı aktiviteler için STANDARD diğer yöntemi uygulamadı. Bunu yerine ulaşılacak bir hedef belirliyor ve uygun metodu seçmeyi çalışan kişinin kendisine bırakıyor. Buradan, takvim ve bütçe planlama süreçleri kullanılmaya başlıyor. Plan ve kuralların yararı, özelleşmiş birimler arasında devamlı bir iletişim ihtiyacını azaltmasıdır.

Hiyerarşinin Kullanılması: Kurala bağlanmamış durumlar, ya da plan hedeflerinin ihlaline yol açan problemler çıkarsa, bu sorun hiyerarşi düzlemlerini tırmanarak bir çözüme doğru gider. Bu istisnai yönetimin standart prensibidir. Bu yolla, tüm organizasyonların karşılaştığı "rutin olmayan" ve önceden görülmeyen olaylar bir çözüme kavuşur.

Direkt Kontakt: Kuruluşun yönetimini problemlerle aşırı yüklenmekten korumak için, mümkün olduğunca çok problem, ilgili yöneticilerin kendileri tarafından alt hiyerarşi düzlemlerinde resmi olmayan kontaklarla çözülür. Böylelikle küçük problemlerin "baca/şömine" etkisi bertaraf edilmiş olur.

İrtibat Servisleri: İki servis arasında çok kontakların olduğu durumlarda, işlemleri başarmak için bir irtibat servisi Kurulur. Bu, tipik olarak mühendislik ve üretim arasında, mühendislik alanındaki değişiklikleri ve dizayn problemlerini halletmek için oluşur.

STANDARD PRODUCTS Co., işlevsel organizasyonlu bölümleri entegre etmek için bu mekanizmaları kullandı. STANDARD'ın pazar değişimlerine yeni ürünlerle zamanında tepki verebilmesi açısından, bunlar etkili oldu. Ürünler takvim ve maliyet bütçeleri içinde yapılıyordu ve idarenin, uzun vadeli planlımalara ayıracak yeterince vakti kalıyordu.

Matris Oluşumunun Başlangıcı

Birkaç yıl önce STANDARD'ın en önemli ürün gruplarından birisinin pazarında çok önemli bir değişiklik oldu. Bir rakip kuruluş, pazara, yepyeni bir hammadde üzerine kurulu yeni bir dizayn getirdi. Başlangıç başarısı, STANDARD'ın yeni materyal üzerinde kendisini geliştirdiğini yeni bir ürünle tepki vermeye yöneltti. Bazı uzmanlar bu alana verildi ve yeni bir ürünün sunuluşundaki normal etkinliklere başlandı. Ancak bu kez zaman planının ardında kalındı ve ürünün planlanan sunuş tarihinden sonra pazara ulaşacağı belli oldu. Bunun üzerine, ilgili yönetici durumu analiz etmek için bir toplantı yaptı. raporlar sayesinde, üç işlevsel bölümün yönetici ve müdürleri, neler olduğunu anladılar. Yeni materyalle ilgili tecrübe eksikliği yüzünden STANDARD, problemlerin sayısının ve türünün daha az olacağını tahmin etmişti. Güvensizlik, planların ve zaman sınırlarının giderek daha kullanılmaz hale gelmesine yol açtı. Problem tüm işlevsel kısımları ilgilendiriyordu, bu da resmi olmayan kontaktın ve koordinasyon süreçlerinin hızla yoğunlaşmasına yol açtı; bu yüzden, sorunların çoğu yukarıya iletildi. Bu da, işlevsel bölümlerin müdürlerinin ve yüksek mevkideki yöneticilerin, işlevsel alanlarının üstüne aşırı yük binmesini, dolayısıyla da yeni gecikmeleri doğurdu. Sonuç olarak, yeni durum, varolan organizasyon yapısının sağlayabileceğinden daha yüksek bir bilgi işlenmesi ve büyük çapta kararlar gerektiriyordu.

Mühendislik ve üretim müdürleri, problemin sebebini tamamen, iddialı bir zamanlama planı olduğunu düşündüler. Yeni ürün için daha çok zaman ayırmış olmaları gerekirdi; eğer gerçekçi zaman verileri konsaydı, belirlenmiş koordinasyon süreçleri yerinde olurdu. Zaman planını bozup, sonuç tarihini 3 ila 6 ay uzatmayı önerdiler, böylece gerekli kararlar için daha çok zaman kullanabileceklerdi. Pazarlama müdürü buna karşıydı ve ürün sunuluşu geç gerçekleşirse, kuruluşun, market payının önemli kısmını kaybedeceğini belirtti. Bir çok önemli müşteriler şimdiden STANDARD'ın yeni ürün türünü bekliyorlardı ve gecikme bu müşterilerden birkaçına mal olacaktı. Sekreter bu görüşe katıldı. Zamanlamayı belirlenmiş koordinasyon süreçlerine uydurmayıp,

belirlenmiş zaman uyacak yeni koordinasyon mekanizmaları uyarlamayı önerdi.

Grup bu öneriye uydu ve alternatif çözüm olanakları aramaya başladılar. Çözüm için gerekenlerden biri, bilgi kaynağı ile, gerekli kararlar ilgili merci arasındaki mesafeyi azaltmaktı. Bu noktada, ürün müdürü, kararların desantralizasyonuna karşı uyarıda bulundu. Mühendislik bölümünün alt düzlemlerindeki kararlarla ilgili geçmiş deneyimleri hatırlattı. Karar sahiplerinin elindeki bilgiler aktüeldi, ama yeterince kapsamlı değildi; bu, ürün süresince ağır problemler doğurmuştu. Bu kararlar merkezileştirildiğinde, genel bakış açısından, böyle sorunların oluşabilmesi önlenebiliyordu. Bu deneyim alt kademelerindeki karar yetisinin yükseltilmesinin gerektiği, ama ilgili tüm birimlerin girdilerinin kaydedilemeyeceği sonucuna bağlanmıştı. Bu iki gerekliliğe de uyan alternatif, tüm bölümlerin temsilcilerinin ortaklaşa karar alabilecekleri bir gruptu.

Bu grup kuruldu ve "Yeni ürün grubu" adını aldı. yeni ürün sunuşuyla ilgili problemler işlevsel bölümlerin ortasında ortaya çıktıkça, görevde kalacaktı. Grubun, ortaklaşa problem çözümünü o andaki idareciler ve müdürler tarafından belirlenen bütçe sınırları içinde gerçekleştirmesi gerekiyordu. Sorunlar daha yüksek bir bütçe gerektiriyorsa, genel müdüre getirileceklerdi. Amaç, mümkün olduğunca çok kararı, mümkün olduğunca alçak kademelerdeki en iyi enformasyon sahibi çalışanlara devretmektir. Böylece gecikmelerin azalması, ama aynı zamanda da, tüm enformasyonların göz önüne alındığının garantilenmiş olması gerekiyordu.

Yeni ürün grubu dokuz görevliden oluşuyordu; ilgili işlevsel alanların her birinden bir kişi full-time görevlendirilmişti, diğerleri yalnızca iş saatlerinden vakit ayırıyorlardı. Yeni ürün grubu, ortak sorunları tartışmak ve çözmek için, en azından iki günde bir toplanıyordu. Farklı zorluklar, değişik bir bileşimi doğurdu. Birincisi,

mühendislik bölümlerinin temsilcileri organizasyonda çok yukarıda yer alıyorlardı ve teknik alternatifler ve neticeler hakkında yeterli bilgileri yoktu. Onların yerini daha alt kademelerden görevliler aldı. Ürün temsilcilerinde, durum, tam tersiydi. Genellikle, yeni ürün grubunun ortak kararlarına ürün bölümü için teminat verebilmek için ne enformasyonlara ne de yetkiye sahiptiler. Daha yüksek kademedeki görevlilerle değiştirildiler. Artık grubun ortaklaşa iyi kararlara varmak için hem enformasyonu hem de yetkisi vardı. Sonuç, etkin bir koordinasyondur.

$$\text{Koordinasyon} = F (\text{Yetki} \times \text{Enformasyon})$$

Bir yeni ürün grubunun kuruluşu, doğru çözümdü. Kararlara daha erken varılıyordu ve ortaklaşa karar verme sonucunda ortak bir tavra ulaşılabiliyordu. Ürün zamanında oluşturuldu ve yeni ürün grubunun üyeleri rutin aktivitelerine geri döndüler.

Ekipler

Daha ürün markete sürülmemişti ki , satış bölümünden yeni rakipler hakkında bilgi geldi. Bir tanesi tam o sırada pazara, materyalin düzeltilmesi ile elde edilen ikinci kuşak bir dizayn getiriyordu. Müşteriler bunun veriminden memnun kaldıkları ve teknikerler de yeni ürünün geçerli olduğu sonucuna vardığı için STANDARD da tüm ürün grupları çapında bir ikinci kuşağı başlattı. Bu kez önceden bir yeni ürün grubu yapısı oluşturdu ve çok iddialı bir zaman planı yapıldı.

Ancak yönetici için yine problemler çıktı. Bu kez ürün çalışması zaman planının arkasında kalmamıştı ama takvime uymak için, Top-manager devamlı küçük günlük kararlarla meşgul ediliyordu. Üçüncü kuşak ürün gruplarını tasarlamaya çok az vakit kalıyordu. STANDARD halı hazırda iki kez rakiplerinin yeni ürün sunuşuna karşılık

vermek zorundaydı. Özenli bir strateji formülü için zaman gelmişti. Teknoloji ve pazarlar ne kadar hızlı gelişirse, gerekli stratejik kararların ölçüsü de o kadar büyür. Diğer yandan top-manager'ı günlük alışverişlerin içine sokan, bu değişimlerin ta kendisidir. Yönetici, bu problemi tartışıp çözmek için yine bir oturum yaptı.

Çözümün gereklilikleri yine aynıydı. Daha çok kararı alt kademelere vermenin bir yolu bulunmak zorundaydı. Aynı zamanda birbirine bağımlı tüm bölümlerin karar sürecinde dikkate alınacağının ve koordinasyon sağlanacağının garanti edilebilmesi gerekiyordu. Sonuç, daha büyük çapta ortak karar ve ortak sorumluluktur.

Ortak karar alışı, bir ekip yapısı üzerinde oluşturulması gerekliydi. Ekipler tüm işlevsel bölümlerin temsilcilerinden oluşuyordu ve ana ürün grupları boyunca kuruluyordu. Ekiplerin bulunduğu iki düzlem vardı. Biri alt kademeler, diğeri orta idarenin düzlemi. Herbir düzlem için belirli karar alanları tanımlanmıştı. Alt düzlemde çözümlenemeyen problemlerin alt kademelerde çözümlenemiyor ve Top-manager uzun vadeli kararlar için yükten arındırılmış oluyordu.

Yeni ürün gruplarının tersine, ekipler, sürekli olarak kurulmuşlardı. Devamlı yeni ürünler gündeme geliyordu ve ekipler işlevsel alanlar arasında hep yeniden doğan sorunları çözmek için, düzenli olarak toplanıyorlardı. Ayrıca aktüel problemleri çözmek için geçici sınırlı yeni ürün grupları kuruldu. Temelde tüm koordinasyon mekanizmaları, kurallar, planlar, yukarıya iletim, direkt kontakt, irtibat kurulacak kişiler ve yeni ürün grupları, ekiplere eklenmişlerdi.

Ürün Yöneticileri

Ekip yapısı sayesinde, işlevsel bölümler arasındaki eşgüdüm güvenceye alındı ve bu Top-Management'in, günlük kararlardan kurtulmasını sağladı. Ancak ekipler, aynı ölçüde yeterli çalışmıyorlardı. STANDARD'ın stratejisi, yenilik sürecine devam etmek ve teknoloji branşında rekabete dayanabilir kalmak için, ek olarak yüksek kalitede, iyi eğitilmiş elemanların alınmasını gerektirdi. Zaman zaman bu uzmanlar, üstün teknik bilgilerine dayanarak, bir ekibe hükmediyorlardı. Yani artık ekibin bütün verilerin ortaya serilişinden sonra da olsa, teknik enformasyonların yönetimin hedefleri ile entegrasyonunu, mümkün olan en iyi kararlara bağlama yetkisi kalmamıştı. Ayrıca uzmanların kişilikleri ekip üyelerinininkinden farklıydı, bu da çelişkileri çözme problemini hatırı sayılır derecede güçleştiriyordu.

Firma yöneticisi, bu problemleri öğrendi ve birçok önemli kararın orta ve alt düzeylerde verildiğini belirledi. Bunların, Top-Management'in görüş açısından verilmesi gerektiğini de biliyordu. Bu ,gereklî enformasyona karar vermese rol alanlar arasındaki ölçülü bir güç dengesine bağlıdır. Şimdi teknik uzmanlar bu güç dengesini kaydırıyorlardı, çünkü teknik meseleler hakkında diğerlerinin onlara karşı çıkacağı hiçbirşey yoktu. Bunun sonucunda, ilgili yönetici, aralarında üç kalifiye eleman seçti ve onları üç ana ürün grubunun ürün yöneticiliğine atadı. Ürün ekibinin başkanları olarak hareket edecek ve temelde, işlevsel bölümler arasındaki kararları kolaylaştıracaklardı.

Bu elemanların şekil olarak yetkisi olmadığından, verimli olmak için, teknik yetkilerine ve kişilerarası yeteneklerine başvurmaları gerekiyordu. Doğrudan firma yöneticisinin emri altında olmaları onlara ek güç veriyordu. Top-Management'in kapsamlı, genel görüş perspektifini organizasyonun alt düzeylerinde sağlama almakta ve birlikte karar almayı iyileştirmekte başarılıydılar.

Bu rolün gerekliliği, mühendislik, üretim ve pazarlama ekipleri üyelerinin görüş açıları ve hedefleri arasındaki, artmakta olan farklardan ileri geliyordu. Bu farklılıklar, bölüme alt görevlerin başarıyla yerine getirilmesi için gereklidir ama ekipteki işbirliğini bozarlar. Ürün yöneticisinin rolü, bu gerekli farkları da azaltmadan, işbirliğine götürür. Ama yöneticilerin ücretleri şeklinde fazladan ek ortak masraflar oluşur.

Ürün Yönetimi Bölümleri

Artık STANDARD PRODUCTS, başarıyla bir ürün yenileme ve tanıtma stratejisi izliyordu. İşletme, teknoloji ve ürün değışiklikleri açısından branşında önde geliyordu. Artan ürün sayısıyla birlikte, ürünler konusundaki boyutu da artıyordu. Sık sık mühendislik, üretim ve pazarlama arasında uzlaşmaların gerekmesi, ürün yöneticilerinin etkisinin artmasına neden oldu. Bu, pek işlevsel yöneticilerin etkisinin azalmasına değil de, daha çok, ürün konulu kararların artmasına bağlanacak birşeydi.

Ürün yöneticilerinin artan etkisi, kendini değışik şekilde gösteriyordu. Birincisi, hatırı sayılır ücretler alıyorlardı, ikincisi artık bütçe yapımında işlevsel bütçelerin, ürünleri konusunda onaylanmasından başlayandaha büyük bir etkileri vardı. Üçüncü değışiklik, elemanların ilgili ürün yöneticisi etrafındaki kümelenmeleri idi. Kayda değer etkiye sahip ürün bölümlerinin oluşturulmasına varıldı.

Bu, daha yüksek bir sayıda yeni ürünün sunuluşuyla aynı zamanda oldu. Yeni ürünlerin maliyet ve karları, ürünlerin devri, değışiklikler ve fiyat konulu kararlar hakkında enformasyon eksiklikleri sözkonusu oldu. Top-Management tarafından, maliyet ve karları, hem ürünlere hem de işlevlere göre tanzim eden yeni bir enformasyon sistemi kuruldu. Bu, ürün yöneticilerine de işlevsel bölümler arasında daha verimli bir işbirliği

için düzeltilmiş bir temel olarak hizmet etti. Ama aynı zamanda ürün bölümlerindeki personel gereksinimini de arttırdı. Ürün bölümlerinin kurulmasıyla, firma yöneticisi tarafından, ürün yöneticilerinin, ürün bölmeleri yönünde bir ıslah yürütme talebi karşılanmış değildi. Gerçi o, onların, işlevler ve daha etkin, daha ürüne yönelik bir kara alış yolunun gerektiği yolundaki analizlere katılıyordu, ama, bu değişikliklere teknik alanlardaki uzmanlaşma derecesini düşürmek ya da belki de toplu bir üretim alanında seri üretimin avantajlarını kaybetmek niyetinde değildi. Enformasyon sisteminin ürüne yönelik ve işlevsel bir tabanda, ürüne yönelik bir eleman grubunun kuruluşunun, birlikte daha iyi bir koordinasyon için araç olacakları görüşündeydi. Her durumda, yenilik sürecini akışına bırakmak için, etkin teknik gruba ihtiyacı vardı. Ürün grupları ve işlevler arasındaki işbirliğinin teşvik edildiği ve ödüllendirildiği bir atmosferi de korudu.

STANDART Şirketinin Matriks Organizasyon Yapısı

STANDARD PRODUCTS, yüksek-teknolojik bir işletmeye dönüşmüştü; ürünler devamlı bir dönüşüm altında idiler. Yeni teknolojinin sebep olduğu tereddüt, tüm vade, bütçe, dizayn v.s.'nin planlanması ve yeniden planlanması ile ilgili bir dizi kararı gerektirdi. Sonuç olarak, alt hiyerarşi düzlemlerinde alınan kararların ve sonuç kararların sayıları önemli ölçüde arttı. Firma yöneticisi ve Top-Management'in geri kalan üyeleri için bu , iki anlam taşıyordu.

Birincisi, organizasyonun daha alçak düzlemlerindeki karar niteliği konusundaki eski endişe, yerinde duruyordu. Ürün yöneticileri orta ve daha yüksek düzlemlerde bu problemi çözmeye yardım ediyorlardı, ama onların etkisi, kararların çoğunluğunun ortaklaşa ve yakın eşgüdüm içinde, ama daha yüksek düzlemlerin ortaklığı olmaksızın alındığı alt organizasyon düzlemlerine ulaşamıyordu. İkincisi, her zaman

işletmenin iyiliğine olmuyordu. Alt hiyerarşî düzlemleri için hedefe götüren bir ürüne yönelimi mümkün kılmak için, ürün yöneticileri yeniden ürün bölümü yönünde bir reorganizasyon tavsiye ettiler.

Mühendislik müdürü buna karşıydı ve gerekçesini, ikinci problemle destekliyordu. Ürün bölmeleri yönünde bir reorganizasyonun, teknikerlerin etkisini, tam bu bölümlerde iş ahlakı sorunları ve inış-çıkışların oluştuğu bir zaman toktasına indirgeyeceğini iddia ediyordu. Alt düzlemlerdeki kararların artması bu teknikerler için, toplantılarda çok fazla zaman harcamak demektî. Onların teknik hizmetleri her zaman gerekli olmuyordu ve ürün problemlerinde değıl, teknik problemlerde çalışmayı tercih ediyorlardı. Memnuniyetsizlikleri, ürün bölmeleriyle ancak daha da artardı.

Top-Management, bu iki problemin bilincindeydi. Alt düzlemlerde yükseltilmiş bir ürün yönelimi gerekliydi ve aynı zamanda, ürün yenilikleri için gereken teknikerlerin iş ahlakının yükseltilmesi gerekiyordu. Çözüm olarak yeni bir rol -alt ürün yönetisinininki bulundu.

Alt ürün yöneticileri işlevsel organizasyonlardan gelecek ve ürün grubunu işlevin içinde temsil edeceklerdi. Hem işlevsel yöneticiye, hem de ürün yöneticisine karşı sorumlu olacaklardı, böylelikle ikil bir otorite yapısı oluşuyordu. Ürün tarafına bir ilişkinin katılması, alt düzlemlerde ürüne yönelik etkinin ölçüsünü yükseltti.

Alt ürün yöneticisinin düzenlenmesiyle, iş ahlakı problemlerinin çözülmesi de hedeflenmişti. O, ürün team'lerinin toplantılarında yer aldığı için, teknikerler bulunmak zorunda değildirlir. Alt ürün yöneticisi bir team üyesi olacak ve ihtitaca göre, bölümü içindeki teknik uzmanlara başvuracaktı. Bu, işvelsel bölümün alt ürün-yöneticisi tarafından temsil edilmediğini ve teknikerlerin yalnızca teknik sorunlara konsantre

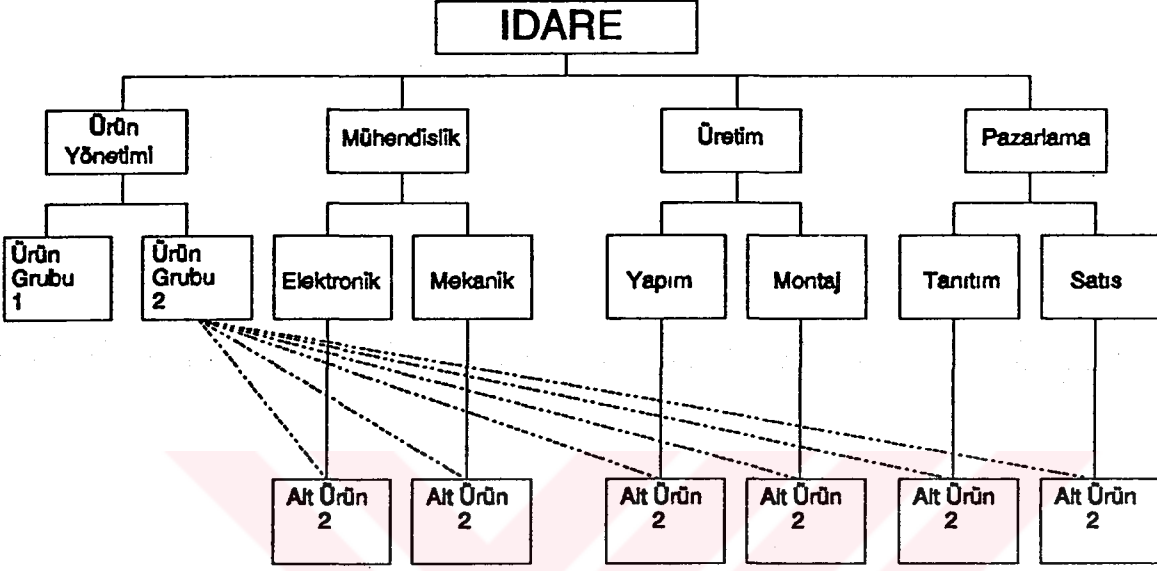
olmalarını beraberinde getirdi.

Böylece, STANDART PRODUCT, Şekil 4.5.'de gösterildiği gibi tamamıyla bir matris organizasyonuna dönüştü. Katıksız matris organizasyonu, önceki düzenlerden iki karakteristik özelliğiyle ayrılır. Birincisi, katıksız matriste ikil sıra ilişkileri mevcuttur; ikincisi, ürün yönetimiyle işlevsel boyut arasında bir güç dengesi vardır. Mutlak eşit güç hep bıçak sırtında durduğu ve ayrıca kalıcı olarak gerçekleştirilebilir olmadığı halde, bir dereceye kadar ölçülü bir dengeye, bütçeler, ücretler, ikil enformasyon ve haber sistemleri ve yetki ilişkileri hususunda zorlama işbirliği ile ulaşılabilir. Böyle bir denge gereklidir, çünkü organizasyonun karşısında bulunduğu sorunlar sabit değildir ve herbiriyle teker teker başa çıkılması gerekir -ve önceden sabitleştirilmiş bir güç yapısı temelli olmaksızın.

Bu şekilde, STANDART PRODUCT CO., zamanın işleyişi içinde, işlevsel bir organizasyondan, içinde ikil yetki ilişkilerinin, ürün yönetimi bölümlerinin, değişik düzlemlerdeki ürün team'lerinin ve zamanca sınırlandırılmış Task Force'ların işlediği saf bir matris organizasyonuna dönüştü. Ürün ve teknolojilerin değişimleriyle başa çıkabilmek için, ek karar-mekanizmaları kondu. Değişimler, kaynak dağıtımı, bütçeler ve zamanlama planları ile ilgili büyük boyutlu tereddütlere yol açıyordu. Görevleri yerine getirme çerçevesi içinde, herşeyden önce yeni zaman ve bütçe planlarının gerekliliğini gösteren bir öğrenme sürecine geçildi. Bu plan talepleri, enformasyonların işletilmesinde ve karar vermede düzelmelere yol açtı.

Ürün-bağılantılı kararlar kapasitesini yükseltmek için, ST.'da, karar yetkisi, alt düzlemlere verildi. Eşgüdüm, ortak, işlevlerarası karar-verme yoluyla sağlandı. Ortak karar verme süreci içinde ortak çalışmanın görüş açılarının taşınması için ürün yöneticileri ve alt ürün yöneticileri kondu. Ayrıca, işlevsel ve ürün yönlü haberleri almak için,

enformasyon ve haber sistemi değiştirildi. Bu tedbirler, birlikte, ST.'in, ürün yeniliğini ilerletmesi ve rekabete dayanıklı kalmak için bu ürünleri çoğunlukla piyasaya sürebilmesi için gerekli yüksek teknoloji düzeyine ulaşmasını sağladı.



-----: Teknik Ürüne Yönelik Yetkiler

————— : Formal Yetkiler (Ürün organizasyonunda bu ilişkiler tersinedir.)

Şekil 4.5. STANDARD'ın saf matris organizasyonu

Bir Organizasyon Şekli Nasıl Seçilir?

Her organizasyon, dual yetki ilişkisi içeren bir matris gerektirmez. Birçokları çok sayıdaki ara şekilden birinden yararlanıp Top-Mon.'ı günlük kararlardan

kurtarabilirler. Eğer böyle bir durum varsa, organizasyonun içinden yanal şekiller kurmanın ölçüsü ne olacaktır? Bunu yanıtlamak için önce alternatifleri tartışıp sonra seçim kriterlerini oluşturmayı istiyoruz.

Şekil 4.6'te görüldüğü gibi, seçme olanağı, sade işlevsel organizasyon ve sade ürün organizasyonunun uç noktaları arasındaki geniş bir alandan ve ortada matristen oluşur. STANDART PRODUCTS Co. bir ürün organizasyondan, işlevsel team'ler ve işlevsel yöneticilerin katılmasıyla, matris yönünde gelişebiliyordu. Demek ki, işlevsel organizasyon ve ürün organizasyonu arasındaki, organizasyonel yapı kuruluş şekil olasılıklarının bir devamlılığı vardır.

Şekil, otorite yapısının seçimiyle, Task-Force'lar, team'ler v.b. entegrasyon mekanizmaları ve formal enformasyon sistemiyle spesifikize edilir. Kombinasyon olanakları Şekil 4.6.'te gösterilmiştir. Bu yapı değişkenleri, işletmenin ürün yönlü ve işlevsel aktiviteleri arasındaki göreceli etki dağıtımının yönetilişini sağlarlar.

Etkiyi belirleyen diğer etmenler, bütçe kabulündeki rol dağıtımı, dizayn değişiklikleri, büronun konumu ve büyüklüğü, ücretler v.b.'dir. Çok sayıda entegrasyon araçları, otorite yapıları, entegrasyon sistemleri ve etki dağılımları vardır. Bu seçimi etkileyen etkenler, ürünlerin çeşitliliği, ürünlerin değişim derecesi, organizasyonel birimlerin birbirine bağımlılığı, teknoloji düzeyi, seri üretim kuralının uygulanması olasılıkları ve organizasyonun büyüklüğüdür.

Ürün Grupları

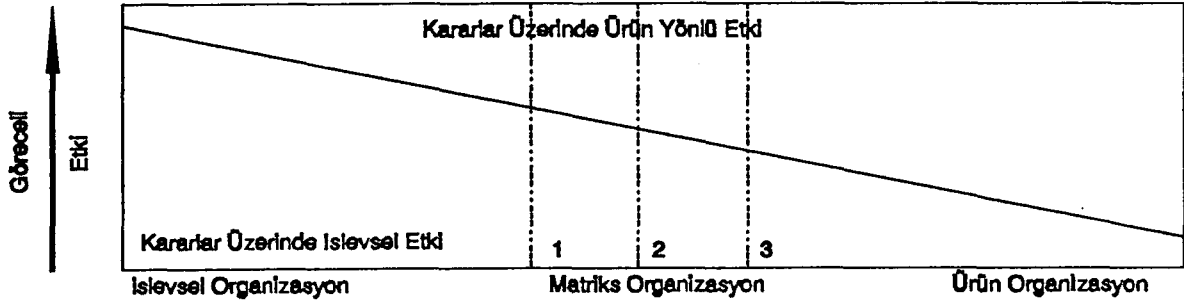
Ürün gruplarının çeşitliliği ve ürünlerin değişim derecesi ne kadar büyükse, ürüne yönelik bir yapı yönündeki baskı o kadar büyüktür. Ürün gruplarının çeşitliliğiyle

birlikte, ürün yöneticileri için tüm alanlardan haberdar olam zorlaşır; işletmek zorunda sunulduğu hakkındaki bilgi ne kadar büyükse, yerine getirilecek ödevler için o kadar az bilgi vardır.

Bu yüzden, yönetim, kaynak dağıtım, zamanlama planları ve öncelikler hakkındaki tahminler durumu içinde kısıtlı kalmıştır. Yeni ürünlerin sunulduğu süreci sırasında aynı kararlara yeniden varılır. Kararlar, mühendislik, üretim ve pazarlama arasında uzlaşmayı gerektirir. Yani, karar vermede, ürüne yönelik etki, daha büyük olmalıdır. Değişme ve çeşitlenme sonucunda, organizasyonun, Şekil 4.6.'daki gibi bir ürün-organizasyonu yönünde kayması için baskı oluşur.

Karşılıklı Bağımlılık

Organizasyondaki işlevsel iş bölümü, uzmanlaşmış bölüm birimleri arasında karşılıklı bağımlılık doğurur. Yani, bir birimdeki olayın, diğer birimin hedefe ulaşmasına direkt etkisi olur. Genellikle organizasyonlar, birimleri birbirinden bağımsız yapan, örneğin ara depolar ya da tampon görevler gibi mekanizmalar geliştirirler. Ara depolar ve tampon görevler geliştirmekteki ölçü, zaman planlarının darlığının bir fonksiyonudur. Burada belli bir hareket serbesti oluşursa, işlevsel bölümler, sorunlarını kendi kendilerine söz edebilirler. Ancak, pazar değişimlerine çabuk karşılık vermek, rekabet edebilirliğin temeli ise, o zaman zaman planları sıkı olarak belirlenmiştir ve aktiviteler, seri halinde değil, paralel olarak yerine getirilirler. Bu, bir birimdeki sorunun diğer birimlere direkt temas ettiği anlamına gelir. Mühendislik, üretim ve pazarlamayı ilgilendiren ortak kararların sayısı artar. Sıkı zaman planı yüzünden, bu kararlarda ürüne yönelik etkiye olan ihtiyaç artar. Demek ki, zaman planı ne kadar sıkı olursa, ürün organizasyonu yönündeki baskı o kadar büyük olacaktır (Şekil 4.6. ile karşılaştırınız).



A. |←-----İşlevsel Güç yapısı-----→|←İkili Güç→|←-----Ürün Güç Yapısı-----→|

B. |←-----Yeni Ürün Grupları-----→|←-----İşlevsel Ürün Grupları-----→|

|←-----Ürün Ekipleri-----→|←-----İşlevsel Ekipler-----→|

|←-----Ürün yöneticileri-----→|←-----İşlevsel Yöneticiler-----→|

|←-----Ürün Bölümleri-----→|←-----İşlevsel Bölümler-----→|

C. İşleve yönelik Dual enformasyon Ürüne yönelik
|←--haber sistemi --→|←-- ve haber sistemi --→|←-- haber sistemi --→

Şekil 4.6. Alternatifler kuşağı.

Bağımlılığın en önde gelen sebebi zaman planının sıklığı olmasına rağmen, sıkı bağlantılar, güven ve titizlikle ilgili sebeplerden ve başka dizayn spesifikasyonlarından da doğabilir. Spesifikasyonlar, bölümlerin kesinlikle birbirine uymasını ve işlemlerini gerektiriyorsa, o zaman, bölümleri hazırlayan ve üreten grupların da yakinen "birbirleriyle uyması ve işlemesi" gerekir. Bu, iletişim ve karar verme alanında daha çok eşgüdüm gerektirir.

Teknoloji Seviyesi

Eğer kısa zaman planları ve yeni ürünler tek etki faktörü olsaydı, her organizasyon ürün grupları tarafından düzenlenirdi. Teknoloji düzeyi, ve aynı şekilde, yeni teknolojilerin yerleşim ölçüsü, ters etki yapan bir güçtür. Yeni teknolojilerin yerleştirilmesi, mühendislik, üretim tekniği, pazar araştırması ve pazarlamada teknik detaylar hakkında yüksek uzmanlık gerektirir. Bu bilgilerin bazıları, dışarıdan satın alınabilir.

Ama eğer uzmanlık, rekabette etkinlik için belirleyici bir etkense, o zaman içinde kurulması gerekir. Organizasyon, mevcut bilgilerini etkinlikle kullanmak istiyorsa, daha önce belirtildiği gibi, işlevsel yapı düşünülür. Bu yüzden, uzmanlık gereksinimi ne kadar büyükse, işlevsel organizasyon yönündeki baskı da o kadar büyük olacaktır.(Kırs.:Şekil 4.6.)

İşlevsel organizasyonun yanını tutan bir etmen de, üretimde pahalı yatırımların, mühendislikte test düzenlemelerinin ve ürünün üretimi ve satışı için depo kapasitelerinin kullanılış ölçüsüdür. (Depo sorunları, organizasyonun bir başka boyutuna işaret ederler, örn. bölgesel bir bölümlenmeye. Biz amaçlarımız için yalnız ürün ve işlev boyutuyla ilgileneceğiz.) Normal olarak, her ürün bölümü için birçok küçük test

sağlamak, işlevsel bölümler için az sayıda büyük tesis sağlamaktan daha pahalıdır. Daha büyük boyutlanmaların avantajları ne kadar çoksa, işlevsel bir organizasyon yönündeki baskı da o kadar güçlüdür. Karışık yapılar her zaman mümkündür. Yani, sermaye ağırlıklı ürün aktiviteleri işlevsel süreç çizgileri boyunca, iş ağırlıklı montaj aktivitelerine ürüne yönelik olarak organizasyon edilebilir.

Organizasyonun büyüklüğü, uzmanlığın etkilerini ve seri üretimin avantajlarını değiştirdiği ölçüde önemlidir. Burada kural, organizasyon ne kadar büyükse, ürün yönelimli bir organizasyon başlatıldığında artan uzmanlıkların maliyetlerinin ve seri üretimin avantajlarının o kadar düşük olmasıdır. Organizasyon yapısı üzerinde büyüklüğün tek basınç etkisi azdır, ama yukarıda sayılan etkenlerin etkileri yumuşatır.

Organizasyon Yapısının Seçimi

Organizasyon araştırmasının durumu, yukarıda sayılan faktörlerin etkilerini hesaplayın Şekil 4.6.'da belli bir noktayı tutturmaya henüz izin vermiyor ama öznel tahminlerde bulunabiliriz. Ayrıca karşımızdaki konuma yerleşip, ürün grupları, zaman planları, teknolojiler ve organizasyon büyüklüğü değişikçe uygun yöndeki değişiklikleri başlatabiliriz. Bu çerçeve, strateji planlaması ve alokasyonu ile birleşerek, organizasyon planlaması için belirli bir temel sağlamaktadır.

Mevcut organizasyon yapısı daha çok işlevsel yönlüyse, o zaman STANDARD PRODUCTS Co.'nun öyküsü boyunca ortaya çıkan semptomların çoğu, bir değişimin gerektiği sinyalinin verirler. İletişim yükleri ne ölçüde ortaya çıkarlar ? Top-Management, strateji geliştirmek uğruna günlük rutin kararlara sürüklenecek midir ? Yeni ürünlerle ilgili çalışmaların devam ettirilebilmesi için Top-Management'in

kararlar vermesi ne kadar sürer? Bu soruların yanıtları, bir fazla yüklenmeye işaret ediyorsa, matris yönünde bir itme ortaya çıkar. Muhtemelen en iyi strateji, darboğazlar ortadan kalkana dek basamak basamak ilerlemektir; böylece durum ve davranış değişiklikleri için hareket serbestisi sağlanmış olur.

Organizasyon ürün yönü ise, matris yönünde daha dikkatli adımlar atılmalıdır. bu adımlar, görevle bağlantılı teknolojik çevrenin gözlemlenmesiyle çözümlenmelidir.

Uzay sanayiiinden bir örnek bunu açıklayabilir; 50'lerin sonuyla 60'ların başında, çevre, aya gitme yarışı ve roketlerin sürüncemede kalması karakteristiklerini taşıyordu. Bu çevrede teknik verimlilik ve teknoloji gelişimi ilk sırayı alıyordu ve birçok kuruluş Şekil 4.6.'nın birinci noktasındaki kesik çizgiyle belirlenebilecek bir organizasyon yapısı alıyordu. İşlevsel bölümler, kararlar üzerinde en büyük etkiye sahipti. Mc Namara devri sırasında, 2. noktaya bir itilim oldu. Hizmet anlaşmaları, maliyet sistemleri, giderler ve zamanlama konusunda artan bir önem ortaya çıktı.

Günümüzde, kayma 3. oktaya doğru cevreyi artık zorlanan bir bütçe pozisyonu, C-5 projesinde bir maliyet aşımı ve senatodaki Proximire hearing'ler çiziyor. Sonuç, ürün yöneticilerinin daha büyük etkisi. Tüm bunlar pazar değişimlerinin bir sonucuydu. Bazı firmalar, büyüyen boyutlarına bir tepki olarak, ikinci noktaya geri gittiler. Savunma masraflarındaki kesintiler, projelerin daraltılmasına ve personel çıkarmalara yol açtı. Teknik kapasiteyi indirmiş boyutta muhafaza edebilmek için, kuruluşlar, işlevsel yöneticiler sıralı sorumluluklu işlevsel bölümler kurdu. Bu değişimler, uzmanlık bilgisine duyulan ihtiyaç, hedefler ve boyutun organizasyon seçimini nasıl etkilediğini gösteriyor.

Birçok organizasyon, kendilerini, farklı matris çeşitlerini düşünmeye iten bir

baskı altındadır. En sık baskı yapanı yeni ürünlerin sayısındaki büyümedir. Bu durumda bulunan organizasyonlar, ya tam bir matris çeşidi, ya ürün yönelimli bir organizasyon yapısı seçerek, ya da başlangıçla ürünün sürümü arasındaki zaman zarfını uzatacaklardır.

Organizasyonların çoğunluğu için, matris şekli, en etkin seçenektir. Yalnız yönetim, değişik matris çeşitlerinin bilincinde olmalı ve bunların arasındaki seçim için bir karar temelli geliştirmelidir.

"Birçok orta büyüklükte ve büyük kuruluştaki olduğu gibi, organizasyon birbirinden kesinlikle ayrılmış, uzmanlaşmış alt birimlere ayrılmışsa, ortada dinamik bir durumda, kontrol sistemi kolaylıkla yıkılır. Üretim bölümünde ayrı kontrol faktörlerine, muhasebe işlerinde daha başkalarına, satış ve personel idaresinde ise çok daha başkalarına rastlarız. Güçlü, ilerlemeci kuruluş, içinde her alt birimin işinin diğerlerinininkiyle sıkıca bütünleşmiş olduğu, esnek bir sistem olarak işler. Bütün ve kuruluş bir kontrol sistemi, bu bütünleşmeyi yalnızca yansıtmakla kalmaz, onu kolaylaştırır ve güçlendirir de.

Ama kontroller tüm kuruluş çapında yürütülürse, değişen çalışma süreçleri, yeni depolar ya da personel değişimleri yüzünden, sürüşmenin yarattığı kayıplar olabilir. Bunun sonucundadır ki, kontrol sistemi yalnızca farklı bölüm birimlerinin ve toplam sistemin verimlerini ölçmemelidir; aynı şekilde, bölümler arasında oluşan ilişkileri de değerlendirmeli, yani uyumsuzlukları, onlar zarar vermeden oluşurken fark etmelidir."

4.5. Matriste Yönetim³³

Tasfiye edilişinden önce, Applied Devices Center of Northern Electric(Kuzey Elektrik Uygulamalı Araçlar Merkezi), matris organizasyonların en etkileyicilerinden biri olarak görülüyordu. Başlangıçtan itibaren "geleceğin fabrikası" olarak düşünülen

³³- Harvey F. Kolodny; managing in a Matrix, in : Business Horizon, Vol.24, März 1981, s:17-24.

merkez, zamanın en modern davranış bilimi teorileri esas alınarak tasarlanmıştı. Bu taslağı izleyen birçok organizasyon gibi Applied Devices Center da hergün karmaşık matris organizasyonunu uygulamak için güçlüklerle savaşıyordu. Team-Management (Ekip yönetimi), iki ya da daha çok amrin emrine verilen uzmanlar, karar vermenin temel prensibi olan uyuşma, geleeksel statü farklılıklarının vertaraf edilmesi ya da azaltılması- tüm bunlar, özellikle de matrisin merkezine katacak yönetim hizmetleri olanların yeni davranış biçimleri gerektiriyordu. Davranış değişikliklerini öğrenmek, çok zaman gerektirir. Eski bir iklimdeki yeni kültürler, her zaman için kırılındırlar. Öğrenme süreci henüz tamamlanıp bitirilmeden, ya da kültür henüz yetiştirilmemişken, dışta pazarın, içteyse organizasyonun doğurduğu başka ekonomik riskler ortaya çıkar. Applied Devices Center, kuruluşundan yaklaşık 8 yıl sonra tasfiye edildi. Matris organizasyonunun getirilişiyile bağlı karmaşık süreçler, bu şanssız sonucu hızlandırmış olabilir. Bunu hiçbir zaman kesin olarak bilemeyeceğiz. Yalnız, bir matris organizasyonunun getirilişinin, zor bir girişim olduğunu biliyoruz.

Bazı organizasyonlar zorlukları başarıyla atlatmışlardır. TRW Systems Group (TRW sistemler grubu) kendi matris organizasyonunun daha 1959'da getirmişti. NASA'nın yönetiminde, uzay endüstrisinde etkinlik gösteren çok sayıda organizasyon, bu örneği izlemişlerdir. Bu ,organizasyonların çoğunluğu, bugüne dek son derece başarılı bir şekilde çalışma gelmiştir. 60'lı yılların ortasında en büyük Amerikan kuruluşlarından bazıları matris ,organizasyonunu benimsemişlerdi ve organizasyon onyılın sonuna doğru "global matris strüktürleri", çokuluslu kuruluşların neredeyse conditiosine qua-non'una (Olmazsa olmaz koşulu). dönüşmüşlerdi. 70'lerin ortasında, matris düzeninin kullanılışı, kamu yönetimi birimlerindeki, ekonomi tetkik kuruluşları gibi firmalardaki

kullanımlara, bunlarla birlikte hizmet sektöründeki kuruluşların büyük bölümüne kadar yayılmıştı.

Matrisin taraftarları grubu hızla büyüdüğü halde, bir o kadar inanmayan vardı. Hollandalı büyük Philips organizasyonu, bu yapının isveren gücü için olumsuz sonuçlar getirdiği gerekçesiyle, matris ,organizasyonundan vazgeçmişti. Tam Chase Manhattan Bank matris organizasyonuna iştirak etmeye karar verdiği sırada, Citybank'ın ayrılma kararı geldi. Business Horizons'ın son sayılarından birinde, bir yazar, matris yapısının karmaşıklığını ve bu karmaşıklığın yönetim tavrı, özellikle de stratejik tavır üzerindeki etkilerinin bu tür çekilmelere sebep olduğu görüşüne veriyordu.

Niçin bu kadar çok organizasyon, en iyi şartlar altında bile bu kadar güç işletilebilen böyle bir organizasyon yapısında ısrar ediyorlar? Bu yazı, bu soru ve ilgili bazı sorun alanlarını konu edinmektedir: Matris organizasyonunun avantajları nelerdir? Hangi yeni davranış şekilleri gerekli olmaktadır? Uygulanmasının zorlukları nelerdir? Bu soruların yanıtlarının sonuç noktası, ilgili kuruluş yönetimlerinin, matris'in girişinin bir personel gelişim süreci içerdiği bilincine varmaları gerektiğinin belirlenmesidir. Kuruluş yönetimi, matrisin yalnızca bir yeniden yapılanma anlamına gelmeyip, aynı şekilde, ya da daha çok, organizasyon üyelerinin davranışındaki bir değişikliği beraberinde getirmek zorunda olduğunu bilmelidir. davranış değişiklikleri ancak adım adım, uzun bir süreçte gerçekleştirilebilirler.

Matriks Organizasyon Yapısı Kullanılmasının Temel Nedenleri

"Bir matris organizasyon niçin uygulanır?" sorusunu en iyi yanıtlandıran, matris'e yönelik haklı kılan koşulların tartışılması olacaktır. En yeni araştırmalar, özellikle üç nedeni ön plana çıkarıyor:

- ikil bir yönelim için dış baskı;
- birçok bilgiyi aynı anda işletebilme gerekliliği;
- kaynakları daha iyi kullanmak;

Birinci gerekçe, bir organizasyonun kendi özel çevresindeki yönetimi için ikil yönelimin merkezi anlamını göz önüne almaktadır. İleri teknoloji alanındaki bir üretici, bir yandan pazardaki değişimler ve kendi ürün mix'i (Ürün karması) konusunda reaksiyon gösterebilir olmak, diğer yandansa kendi bilimsel ve teknik önceliğini ya da üretim know-how'ını son derece tutmak görevini taşımaktadır. Bir sigorta şirketi kendisini, aynı anda, kendi ürün çizgilerinin alanındaki (yaşam, yangın, açık deniz ve KFZ sigortaları) rekabet değişikliklerine de, bölgesel farklılıklara da (örneğin kentsel bölgeler ya da A.B.D'nin batısı ile doğusu arasındaki farklılıklar) reaksiyon vermeye mecbur görebilir. Merkezi organizasyonlu bir sosyal güvenlik kurumu, bir sürü şehir, köy ve başka bölgede hakkıyla yerine getirilmeyi bekleyen rehabilitasyon, sakatlar, sosyal işler ile ilgili hizmetlerini ve psikolojik hizmetlerini fiilen hazır bulundurmak zorundadır. Bu örneklerin gösterdiği gibi, matris ikililiğinin işlev-ürün, ürün-bölge ya da işlev-bölge kombinasyonları içinde oluşabildiği anlaşılmaktadır.

İkinci neden, iki kritik alt çevreye reaksiyon göstermeyi deneyen bir organizasyonun, gittikçe artan bir işlenecek bilgi kümesinin olduğu görünüşüne dayanmaktadır. Sosyal güvenlik organizasyon'u buna bir örnektir. Bir şehre etkinlikle hizmet verebilmek için, şehir ve organizasyon arasında arabuluculuk eden bir kişinin, muhtaç birinin hizmetine sunabilecek tüm yerel olanakları tanıması gerekir. Bunun anlamı, sorun bir gence iş bulmak ise killeyle ilgili makamları, polisi, bir mezhepe alt kurumları ve isadamlarını tanımak, sorun serbest bırakılmış bir tutukluya kalacak yer bulmak ise aranan özelliklere sahip konutları bilmek; ya da kişi sürekli bakıma muhtaçsa, bakımevleri hakkında bilgiye sahip almaktır.

Aracı, aynı zamanda, organizasyon'un yardım kapasitesini de bilmelidir: Psikiyatri grubundaki doktorlardan hangisi, ergenlik çağındaki gençlerin sorunlarıyla özellikle ilgilenmiştir; hangi sosyal görevli, kuşaklar boyu ailesinin yaşadığı evden taşınmak durumunda olan yaşlıca bir kişiye, kendisini onun yerine koyup anlayış gösterecek, zaman ayıracaktır.

Şehirdeki sosyal ilişkiler sürekli değişmektedir. Keza kişiler ve onların o andaki işlevsel birimler hakkındaki malumatları da değişmektedir. Bunun yanında, her geçen gün, gençliğin ve yaşlıların sorunları hakkında yeni bilgiler oluşuyor. Bu bilgiler, en değişik alanlarda özelleştirilmiştir: Rehabilitasyon, sakatlara yardım, sosyal çalışma ve psikiyatri. Tüm bunlar, çok sayıda farklı aracıyı ve daha da büyük çeşitlilikte müvekkili ilgilendirir. Organizasyon, tüm bu farklara karşı, çok sayıdaki bilgiyi işleyebilmesini ve hizmetlerini etkinlikle harekete geçirebilmesini sağlayan zemine sahip, etkin bir yöntem sistemi geliştirmek zorundadır. Bu gereklilikler göz önüne alındığında, bir matris yapısı, en iyi başarı olasılığını sunar.

İki örnekle, kısıtlı kaynakların daha iyi kullanılması, yani paylaştırılması gerekliliğine dayanan üçüncü gerekçeyi açıklamaya çalışalım. Tıpkı bir endüstriyel organizasyonda, ürün ya da faaliyet sahası team'leri, bir matris'in bir kenarını oluştururlar (Kırş. Şekil-4.7.). Bir ürünün hayat döngüsünün ya da bir faaliyet alanının farklı safhalarında (ürün geliştirimi, prototipin test edilmesi, pazarlama programı, ürün sunuluşu vs.) farklı kaynaklar gerekir: Dizaynırlar, pazar araştırmacıları, tanıtım uzmanları, satıcılar ve diğerleri.

Sekansiyel talep yanında, kaynaklar, kısa bir süre için kullanımlarını haklı çıkaracak kadar büyük olmayan miktarlarda gerekirler (örneğin medya uzmanları, materyal uzmanları, ambalaj danışmanları için böyledir). Böyle bir uzmanı organizasyon'da

çalıştırma yetkisi, ancak, hizmetleri tüm ürün ve faaliyet alanları tarafından ortaklaşa kullanılabiliriyorsa ortaya çıkabilir. Ortaklaşa kullanım da tam çalışmayı hedeflemeye yetmiyorsa, ürün yöneticilerinin, bu hizmetleri dışarıdan sipariş etmesi gerekir.

Bir başka örnek de, birçok farklı projeyi değerlendirmekle meşgul bir resmi görevli olabilir. Bu tür bir değerlendirmek için, proje yöneticisi, resmi görevlilerden bir ekonomiste, bir ekonomiste, bir üniversitenin teknik uzmanlarından birine ve uluslararası bir acentanın finans danışmanına danışabilir. Bütçedeki darboğazlar, resmi görevlilerin uzmanları kendi başlarına işe almalarını, görevler, gerekli yetiler ve değerlendirme için gerekli konu bilgisi değişici sürece, engellenmektedir. Bu resmi görevlinin, proje görevlerinin çokluğuna etkinlikle tepki gösterip bunun yanında bütçe çerçevesi içinde kalabilmesi için tek yol, dışarıdan geleceklerin talep edilmesi gibi, aynı kurumun başka bölümlerindeki uzmanların da çalıştırılmasıdır.

Matrisin Avantajları

Matris organizasyonunun açıkça görülen bazı avantajları, bu organizasyon şeklinin üstlenilmesinde sözü edilen gerekçelerden direkt olarak çıkarılmaktadır. Organizasyon, başarısında belirleyici olan çevre sektörlerden teklinin anlamı, geleneksel organizasyon şekillerinde (işlevsel organizasyonlar gibi) yapılabileceği gibi ihmal edilemez, çünkü matrisin her kenarından, kuruluş yönetimine doğrudan giriş vardır ve herbiri, verecekleri stratejik kararlar hakkındaki oturumlarda yer alır. Her sektör direkt bir temsile sahiptir; bu sektördeki ortak (müşteriler, müvekkiller, müeahitler, dış uzmanlar) için kendileriyle özdeşleştirilebilir kontakt noktasını da oluşturulan bir temsile.

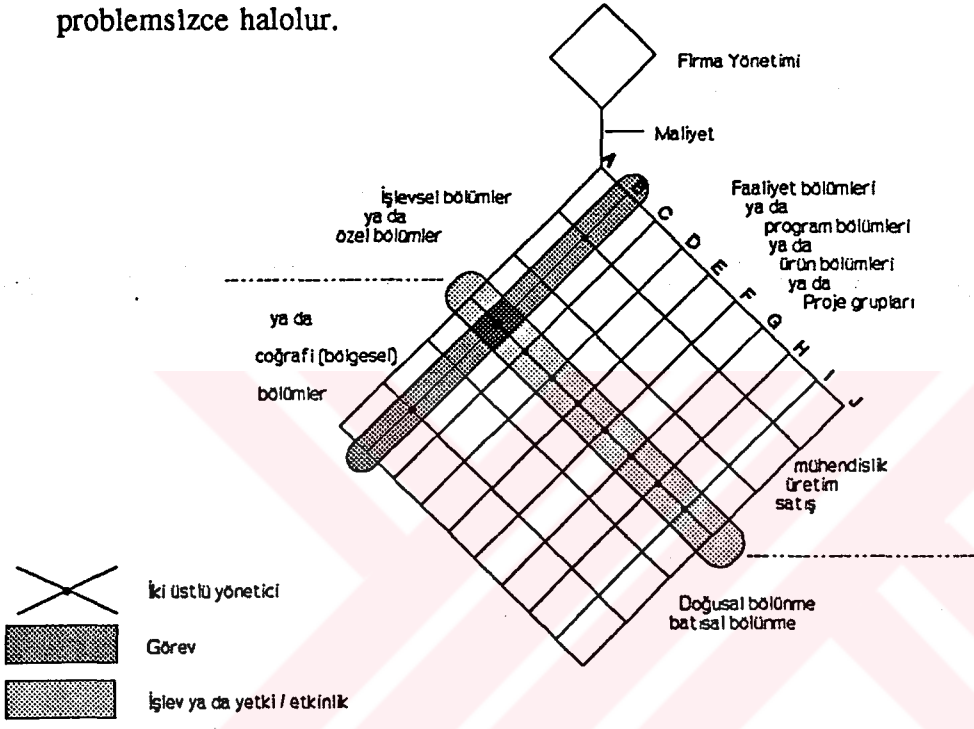
Eğer işletilecek geniş bir enformasyon alanı varsa, organizasyon, kararlarını, bu enformasyonları işletebilmekle ilgili bilginin bulunduğu ve uygun kararlar için

kullanılabileceği bir düzleme yayıp desantralize edebilir. Yalnızca özel çıkarları değil, tüm organizasyonunkileri göz önünde tutmak için ufku yeterince geniş olan bir elemandaki sorumluluğun bu desantralizasyonu, farklı görüş açılarının bir bütünleşmesindenin gerçekleştirilmesini sağlar.

Bölüm ya da ürün yöneticisi, bir görevin sorumluluğuna sahip olsa da, bu görevleri tamamıyla yerine getirebilmek için genellikle çok az yetkisi vardır. Kaynaklar yeterli ölçüde mevcut değildir, bölünmeleri, ödünç verilmeleri ve üzerlerinde pazarlık edilmesi zorunludur. Ürün yöneticileri, bütçe payları ve sermaye dağıtımı çerçevesinde birbirleriyle yarışır. İşlev yöneticileri, müzakere süreci içinde, özellikle çok aranan elemanları, en iyi teçhizatın ve en yeni makinelerin kullanımını, en yüksek karşılığı verenin "kapmasına" izin verirler. Bu mücadele alan ve ürün sorumlularına fazla dar ve yetersiz gelirse, onlar organizasyonun ve geleneksel ilişki örgütlerinin dışında alternatifler ararlar; bu onların yoğun olarak dış kontaklı muhafaza etmeleri sonucunu doğurur. Problemleri onları kapsamlı bir dış iletişim ağını muhafaza etmeye zorlar_ yatay etkileşimleri, amirleriyle aralarındaki dikey kontaklılardan çok daha fazladır. Matrix organizasyonunun büyük bilgi kümelerini işleyebilme yeteneği, işte bu yolla oluşur.

Bu ölçüdeki bir yönetim desantralizasyonunda, organizasyonun en üst düzlemine operatif kararlar yüklenmemiştir. Böylelikle, günlük alışveriş yükünü üstlerinden attıkları için, firma yönetimi üyelerinin kontrol süresi görece büyük olabilir. Enformasyonlar az sayıda hiyerarşi basamağından geçip kendilerine geldiği ve böylece pazarlar, rakipler ve rölatif çevre hakkındaki çok önemli bilgileri eritmeye ve çarpıtmaya pek olanak verilmediği için, idarenin bilgi düzeyi iyidir. Diğer yanda, temel kararlar, en iyi bilgilendirilmiş ve bu kararları en az çarpıtmaya aktarabilmeye en uygun durumda, ve bu kararların uygulanmasından da doğrudan sorumlu olan kişilere koordinasyon içinde verilir.

Üçlü gerekçenin avantajları açıktır. Kaynaklardan yararlanım etkindir. Her bir kişi çifte gözlem altında bulunduğundan, matris, saklambaca olanak vermez, anahtar kaynaklar değişik programlar ya da ürünler tarafından ortaklaşa kullanılabilirler. Organizasyon, bir ürünün ya da programın gelişim farklı evrelere esnek bir uyumu sağlar. Enformasyonların program ya da ürün tarafından işlevsel tarafa aktarılması, aynı personelin kullanılmasıyla, problemsizce halolur.



Şekil 4.7. Bir Matriks Organizasyonunun Genel Yapısı.

Matriste Yeni Davranış Gereksinimleri

Bir organizasyondaki dört özel rol, eğer matris bunları üzerine alırsa, değişirler. Organizasyonun başındaki kişi(ler), ikil yönelimler arasında bir güç dengesi (balance of power) kurmayı öğrenmelidir(ler). Ürün ya da program sorumlusu "küçük bir yöneticiye" dönüşür ve bu işlevi eksiksiz olarak idrak etmeyi öğrenmelidir. Herşeyden

Önce, kendi kendisinin uzmanı olmaya son verilmelidir. İşlevsel sorumlu tamamıyla yeni bir davranış tarzını öğrenmek zorundadır: Reaktif olmak yerine, proaktif olmak. Nihayet iki amirli memur, bu belirsizlikle yaşamayı öğrenmek zorundadır.

Matrisin tepesindeki kişinin, firma yönetiminin üyesi olması gerekir. Matris organizasyonunun ayakta kalması ya da düşmesi, firma yönetiminin, matrisin etki ediş tarzını ne derecede anladığına bağlıdır. Bu anlayışın temel bir ilkesi, uygun güç dengesinin devreye sokulmasıdır.

Güç dağılımı, çevrenin değiştiği gibi değişmelidir. Rekabet durumu çetinleşirse, güç, ürün yönüne kaydırılmalıdır. bu durumun üstesinden gelmek, ürün yöneticisine bağlıdır, atlatmak için önemli olan kısa vadeli kar ya da zarar yönelimi baskın durumdadır. Çevre elverişli ise, o zaman kaynaklar daha güçlü şekilde, yüksek işlevsel randıman oluşturulmasına yönlendirilmelidir. Bu tür uygun ekonomik durumlarda, rakipler de kendi işlevsel bölümlerine yatırım yapacaklardır. Rekabet edebilir durumda kalmak isteyen, işlevsel bölümde en yeni seviyede olmazsa olmaz, çünkü organizasyon'un başarısını oluşturan, sonuçta bu yetkidir. Diğer bir deyişle: İşlevsel yetki, kuruluşun pazardaki varlığını haklı çıkartır. İşlevsel yetki, eğer kısa vadeli atlatma söz konusuysa, arada sırada azaltılabilir, ama uzun vadede özenle devam ettirilmelidir. Matris'teki güç dengelenmesidir, kaynakların özel durum için yönlendirilmesi anlamını taşır.

Bu iş için, firma yönetiminin, uygun araçlara gereksinimi vardır. Bu eksen yerleştirmeler için yardımcıları, az sayıdaki bazı organizasyonel müdahaleler değildir; birçok açıdan aktiviteler gereklidir. Şekil 4.8.'de ürün/işlev matrisindeki güç dengesinde (süreçler, sistemler ve hatta taslaklar) görülüyor. İşte, değişiklikler yaratmak için firma yönetiminin iyice anlayarak kullanılması gereken kaldıraçlar, buradadır.

İşlev	Ürün / Proje
Dışarıya Satar → Kaynakları dışarıya satma hakkı; bunu yaparsa ürün yöneticisiyle kıyaslanmış olur. Teknoloji Tereddütlerinden Sorumlu → Uzmanlık alanlarındaki önemli çevre tereddütlerinden sorumluluk, yüksek güç potansiyeli izlenimini verir. (Tek bir kaynağa ait) İkametsizlik Başka hiçbir yerde ulaşamayan kaynakların emri altında bulunması ve geliştirilmesi sorumluluğu, önemli nesnel ve öznel güç verir. Personel Politikası → Personel görevi ve yükümlülükleri, öğrenim, terfi, kariyer planlaması, işlevsel yöneticinin tarafındadır. Haber Düzlemi → İşlevsel yöneticiler doğrudan firma yönetimine bilgi verir; bu ilişki organizasyonda gözle görülür açıklıktadır. Kariyer Geliştirme → İşlevsel yöneticinin, organizasyondaki çalışanların çoğunluğunun kariyer geliştirmesi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Kuruluş Yönetiminin Oturumları → Kuruluş yönetiminin sık (genellikle haftalık) rutin toplantılarına en yüksek kademedan işlevsel yöneticiler katılır, ama ürün yöneticileri katılmaz.	← Durum / Otorite Ürün yöneticileri, bir bütünden sorumludur. Bu bütünün ne kadar küçük olduğundan bağımsız olarak geçerlidir. Bu tür otorite, işlevsel yöneticinininkinden temelde ayrılır; ikincisi her zaman için yalnızca parça tutarlarından sorumludur. ← Dışarıyla Sözleşme Yapar Aynı kaynaklar içeride bulunsun bile dış kaynaklar satın alma/dış kaynaklara açılma hakkı. ← Kar ve Zarar Sorumluluğu Organizasyon bütününe eşit bir randıman; bu, yüksek anlamlı bir eşgüdüm gösterir. ← Pazar ve Müşteri Tereddütlerinden Sorumlu Değişik ürün çizgilerinin pazar segmentlerindeki önemli tereddütlerden, sorumluluk yüksek güç potansiyeli izlenimini verir. ← İkametler Ürün yöneticilerinin, işlevsel yöneticilerden daha yüksek ikramiyeleri ve organizasyondaki göze çarparlıkları, gücü ürün yönüne iter. ← Ünvan Birbirinden farklı hedefleri ender olarak işbirliği fırsatı veren büyük ürün yöneticileri grubu için aynı ünvanın ihaleye çıkışı, açıkça hayali olan bir güç yaratır. ← Yönetimin Huzuruna Çıkmak Ürün yöneticileri genelde, kendilerinin (ürün ya da projelerin nasıl yürütüleceği konusunda) işlevsel amirleri olarak yer alan, ürün organizasyonu bölümündeki amirler hakkında bilgi verirler, firma yönetimi ise, onların ürün amirleridir ve huzurlarına çıkma olanağı bulabilmesi için uğraşır. ← Hizmet Sicili Ürün yöneticisi esas olarak, çalışanların kısa vadeli değerlendirmelerini, özellikle bunlar kendi ürün grubuna mensuplarsa etkiler. ← Bir Bütçe Hakkında Sorumluluk Ürün yöneticilerinin emirlerinde özel bütçeleri vardır ve işlevsel yöneticilerle onlara bu bütçelerin hangi kısmının hangi hizmetler için havale edileceği (Matluba Kaydedileceği) hakkında görüşürler.

Şekil 4.8. Bir Matriks Organizasyonunda Güç Dağılımı

Ürün ya da program yöneticileri normal olarak, organizasyon için baskın olan işlevsel bölümün hiyerarşisinden gelirler. Bu demektir ki, mühendislik bürolarında mühendisler program yöneticisi olacaktır, tüketim malları alanındaki firmalarda işi alan pazarlama uzmanlarıdır; hastanelerde ise doktorlardır. Bu uygulama için pek çok sebep vardır:

1- Program-ürün yöneticileri, organizasyonu güvenilir ve bağlayıcı bir şekilde temsill etmek istiyorlarsa, baskın olan özel daldan gelmeleri gerekir (çoğunlukla gücün ağırlık noktası da baskın olan işlevlerdedir);

2- Problemi tanımak ve tanımlamak yeteneğine sahip olmaları gereklidir (çözebilmeleri şart değildir);

3- Karşı karşıya bulundukları altçerçevenin (örn. bir pazar sektörünün) gerektirdikleriyle, organizasyonun sahip olduğu kaynaklar ya da teknik güçler arasında, herşeyden önce, mümkün olduğunca iyi bir denge, bir yol bulabilirler;

4- altçerçevenin temsilcileri bu tip kişi beklerler, yalnızca onunla hareket etmeye hazırdırlar.

Ürün programı yöneticileri genellikle baskın olan özel işlevin hiyerarşisinden geldikleri içindir ki, özel sorunlarla savaşmaları gerekir. Onlar, ancak ve ancak, kendi kendilerinin uzmanı olmazlarsa etkin olabilirler. Oysa işte bunu yapmaya çok heveslidirler. Eğer bu hevese kapılırlarsa, kendilerini, pozisyonlarının özellikle uygun olduğu bu özel dış dünyaya yöneltmek yolunda değiller demektir. Genel bir firma yönetimi yönü almak, onların görevidir. Öncelikleri yerli yerine koyabilmek için, baskın olan uzmanlık alanının dünyasında tecrübelerinin olması gerekir; ama öyle bir görüş geliştirmelidirler ki, yalnızca kendilerinin yüksek uzmanlaşmış görüş açılarıyla değil, program bütünüyle ya da tüm bir ürün çizgisiyle de özdeşleşebilmelidirler.

Organizasyon için özel ve önemli yetilere sahip işlevsel yöneticiler,

kütüphaneciler gibi çalışmaya son vermek zorundadırlar. Yani belli bir kaynağın, belli bir yetinin ya da bir bilim dalında özel bir bilginin sahibi oldukları için başkalarının kendilerine gelmesini beklemekten vazgeçmelidirler. Proje ya da program yöneticilerinin, altçevrelerini mümkün olduğunca iyi idare etmeleri gerekiyorsa, diğer elemanlara ve ürün team'ının başka taraflarına gerekli yardımı ve yol göstericiliği sağlamaları konusunda sırtlarını rahatça dayayabilecekleri işlevsel yöneticiler bu görevleri en iyi şekilde üstlenebilirler, zira onlar normalde organizasyonu uzun vadeli bir perspektiften görürler. Bir ürün yöneticisinin gereksinimlerini söylenmeden anlayabilecek durumda olmalıdırlar.

Ancak, bu, işlevsel yönetici için, proaktif bir davranış biçimi anlamına gelir. İşlevsel yönetici için, ürün yöneticisine, "Size nasıl yardım edebilirim?" sorusunu yöneltebilmek, kolay değildir. Özellikle de, bu ürün yöneticileri genellikle çok daha genç oldukları ve kıdemleri çok daha az olduğu için durum böyledir. Ama bunu öğrenmezlerse, matris kolaylıkla bozunup, iç ve dış idari görevlerle yüklü ürün yöneticileri işlevsel yöneticilerden hiç destek görmediklerinden şikayet ettikleri zaman, aslında kişinin kendisinin ne kadar kalifiye olduğu, memnun olmayanların ne kadar kalitesiz olduğu yolunda savunma konuşmalarına dönüşür. Bunu önlemek için, işlevsel yöneticiler, ürün yöneticilerinin emrine amade olmayı öğrenmek zorundadırlar. bazı işlevsel yöneticiler için bu, kökten yani bir davranıştır ve bunu öğrenmeleri uzun zaman alır. Matrisin başındaki kişiler, bu yeni rollerin öğrenilmesinin ve anlaşılmasının gerektiği süre içinde, iyi geçinilmesini sağlamak için, sık sık araya girmek zorunda kalırlar. Bunun getirdiği kişisel stres, çok büyük olabilir.

Yeni davranış biçimleri öğrenmek zorunda olmaları listesinde, last but not least(8), iki amirin memuru bulunur. Bazıları için görevin belirsizliği bir hayat ikisri, ilerlemek ve büyümek için bir fırsat, hiyerarşik bir organizasyonun sunabileceği

herşeyden daha iyikendilerine uyan bir rolü başarmak demektir. Başkalarını içirse, bu bir felakettir. Sorun, yalnızca öğrenilecek karmaşık bir rolün varlığı değildir. Herşeyden önce, bir zamanlar önlerinde duran kariyer projelerini kaybetmektedirler. Bürokratik organizasyonların diadik amir ve memur ilişkileri, ancak yavaş yavaş ortadan kalkar. Normal amir ve memur ilişkileri öğrenilene kadar uzun zaman geçer. Bunları yeniden unutmanın ne kadar uzun süreceğini düşünemiyoruz. Ne yazık ki, özellikle de daha yüksek hiyeraşî basamaklarındaki işlevsel amirlerin, "proaktif koordinatörler" haline gelmek ve görevlerini yerine getirmek için gereksindikleri zamana, organizasyonların genellikle yeterince hoşgörüsü yoktur. Memurlar üzerindeki yetkiyi başka bir amirle paylaşması gereken bazı kişiler için, matrisin gelişti, kariyerlerinin sonu demektir.

İnsanların gerekli yeni davranışı öğrenmesi mümkün müdür? Bazıları bunu yapabilirler ve kendiliklerinden başarabilirler. Diğerleri bunu yapamazlar. Birçok organizasyonun retraining (Yeniden eğitime) ve geliştirme çabaları bile, bu ikinci gruptakilere yardım etmeye yeterli olmaz. Birçokları için, kariyerlerine daha geleneksel bir organizasyon şekli içinde devam etmek, iyi olacaktır.

Sözli edilenlerin personel için içerdikleri, genellikle, ilk bakışta göze göründükleri kadar korkunç değildir. Her elemanın yeni matris davranışında rol alması şart değildir. Endüstri kuruluşlarında, ikil yönetimden aktif olarak etkilenenler yalnızca %5 civarındadır. Bu %5, ürün yöneticileri ve işlevsel yöneticileri ve bir altlarındakileri kapsar, başka pek kimseyi değil. Elemanların geri kalanı, yine geleneksel türde aktif olacaklardır. Örn. bir iki amirli memur, hem bir programın yapılmasında yönetici, hem de işlevsel bir yapım grubunun üyesi olabilir. Kendisine gelenek bir hiyeraşî ile verilmiş olabilir. Organizasyonun başına bir matris yapısı getirilmiş olduğu çok açık olsa da, çalışanların büyük çoğunluğu, işlerine aynen devam edebilirler.

Ancak diğerk yandan, herkesin etkilendiğı firmalar olabilir. İçinde planlamacıların, mimarların ve mühendislerin değişik projeler üzerine dağılmış olarak çalıştığı bir danışma bürosunu örnek olarak ele alalım. Orada, sekreterlere varıncaya dek herkesin, matris organizasyonunun etkisini doğrudan hissetmesi söz konusu olacaktır.

Uygulama

Yeni davranışlar benimsemek koşulunu beraberlerinde getirenler için, öğrenilecek çok şey vardır: Çelişkileri giderme; karşılayabilme gücü; müzakere becerisi; konferans tekniğı. Organizasyonların çoğu yeni gereksinimleri doğurabilirler. Oluşan sorular, etki alanındaki elemanlar için önemlidir ve açıklıkla konuşulmaları gerekir. Etki altındaki kişilerin endişeleri olduğu için, o, iki amirliklik rolüne dikkat göstermelidir; ama matrisin örgü bütününe daha büyük ölçüde dikkat yöneltmeli ve elmasının alt ucunda, iki amirin etki alanının bir memurda kesiştiğı yerde baskın güçlüğün yattığı fikrinin kendisini yönetmesine izin vermemelidir. İki amire sahip olmak rolü, eğer firma yönetimi ve ürün yöneticileriyle işlevsel yöneticiler rollerini anlar ve doğru şekilde yerine getirirlerse, iyi işler. Daha yüksek düzlemlerdeki roller randımanlı şekilde yerine getirilmezse, iki amirliklik rolü hiçbir zaman işlemez.

Başlangıç zordur. Eğer bu, işlevsel bir organizasyon idi ise, ürün sorumluları nereden gelecektir? Eğer yetenekli ama alt mevki kökenli genç yöneticiler ise, geriye güç dengesini, güçlü işlevsel yöneticilerinin sağlam konumlarından biraz uzaklaştırabilmelerinin ne kadar zaman alacağı sorusu kalır. Eğer yeni ürün yöneticileri, daha yaşlı ve daha tecrübeli işlevsel yönetici konumundan geliyorsa, uzmanlıklarından vazgeçip yönelimlerini tüm alt çevrenin lehine genişletmeyi ne ölçüde başarabilecekleri söz konusudur. Eski işlevsel yöneticilerin, yeni rollerini uygun şekilde algılayıp algılamayacakları, ve ast yöneticilerin, zamansal olarak gelişim göstermiş rollerini yeni

bir ışıktaki görüp göremeyecekleri konusundaki bariz problemin karmaşası içinde, bir organizasyon, ne kadar bir süre başarıyla faaliyet gösterebilir? Yeni ürün yöneticileri dışarıdan geliyorsa, muhtemelen popüler olmayan bir yapı değişikliğini işler hale getirebilmek kadar, güven de kazanmak göreviyle aşırı yük altına girecekler midir?

Başlangıç, gerçekten zordur. Herkesin, yapı değişikliğiyle kendilerinden bambaşka türde bir iş birliği beklendiğini bilmesi, en iyisidir. Eğer organizasyon büyük ölçüde yatay iletişime izin vermiş ve enformasyon işletmedeki personel metodları konusunda da rahatlamaya başlamışsa, geçişin mümkün olması gerekir (burada not olarak, bu türde çok deneyimli olmayan bir firmanın, gerçekten bir matris gerektiren bir çevrede çalışıp çalışmadığı sorusu sorulabilir). Elemanlara, (1) bir matrisin nasıl çalıştığı ve (2) bu matrisin, kendilerinin bireysel görevi için anlamının ne olduğu hakkındaki kaygılarını ve sorularını dile getirebilme ve bir yanıt elde etme yolları sağlanmalıdır.

Etkin bir matris organizasyonunun getirilişinde aşılması gereken değişik basamaklar vardır. Süreç, önemli boyuttaki davranış adaptasyonları ve kültürel değişimler gerektirir ve gerektiği üzere uzun sürecektir. Masraflı olacaktır. Bir matris organizasyonunu üstlenmeye karar veren organizasyon, bu zor geziye çıkmadan önce daha basit bir şekilde görevinin üstesinden gelemeyeceğinden emin olmalıdır.

4.6. Gelişmiş Matris

A. Gelişmiş Matrisin Tanımı

Gelişmiş Matrisin sağlıklı olması için karakteristikleri ne olmalıdır sorusuna organizasyon tablosuyla cevap vermek tamamıyla yetersizdir. Matris organizasyonunda

üç anahtar role sahip olan matris yöneticilerinin görevleri çok önemlidir. Bu yöneticilerin her biri özel yetenekler geliştirerek, bazı özel işlere bakabilmeli ve böylece gelişmiş matris potansiyeli ile yaşamalıdır. Gelişmiş matris esnek olmalıdır. Bu durum geleneksel tek kumanda zincirinin hakim olduğu organizasyonlarda mümkün olmamaktadır. Bu esnekliği koordinasyon ile sağlamak mümkün olmamaktadır.

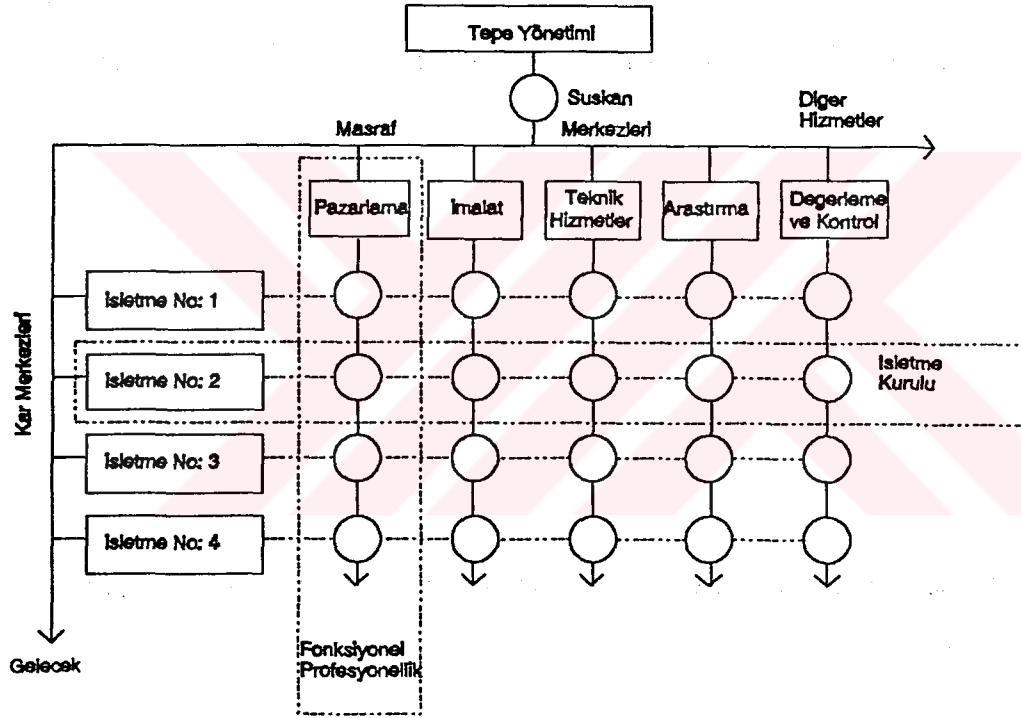
B. Gelişmiş Matris Organizasyon Yapısının Çeşitleri

Bazı organizasyonlar matrisi tek bir fonksiyonel departmanda kurmuşlardır. Şirketin geri kalan kısmında ise, geleneksel kumanda zinciri uygulanmaya devam etmektedir. bunu çoğunlukla pazarlama ve mühendislik bölümlerinde görürüz. Bu çeşit kısmi matris, ticaret ve fabrika sahalarında devamlı faaliyetleri organize eder. Çok sınırlı sayıda organizasyonlar, üç, hatta dört anl kumanda zinciriyle hareket ederler. Texas Instruments, organizasyon konusundaki buluşlarda ileri gelen firmalardan biri olarak, karmaşık bir yapı geliştirmiştir³⁴. Bunun üç boyutlu matris olarak isimlendirilmesine rağmen, onlar matris terminolojisini kullanmamaktadırlar. Texa Instruments matrisli ürün yapısını, fonksiyonel yapıya karşıt olarak oluşturmuştur. Bu şirket son zamanlarda, hedefleri, stratejileri ve taktikleri ön plana alan bir yapı oluşturmuştur. programın kendi kumanda zinciri ve bütçesi vardır. Bu durum firmanın gelecekte yenilik yapmasını ve gelişmesini sağlar. Yapıya göre kişiler, hedef yöneticileri, strateji yöneticileri ve taktik yöneticileri olarak hedeflerin ve insanların hiyerarşisinde sıralanır. Bazı yöneticiler, bu görevde bütün zamanlarını kullanarak çalışırken, değerleri de fonksiyonel ve ürün hiyerarşileriyle çalışma sorumluluğuna taşırlar.

Matris yapı, daha gelişmiş olarak dört boyutlu şekilde Dow Corning'de

³⁴- Davis and Lawrence; a.g.e., s:89.

oluşturulmuştur. Fonksiyonel, ürün ve geçici yapıları kullanan Texas Instruments'ın yapısına ilave olarak, Dow Corning kendi yapısına coğrafik bölümü dördüncü boyut olarak ilave etmiştir. Bunun limiti temsil etmesi gerekir. Böyle çok karmaşık bir yapı, yöneticilerin ve organizasyon tasarımcılarının hayalinde vardır. İnsanları çalışmaya teşvil eder. Yapının insanlar ve çalışmaları arasına girmesine engel olur. Dow Corning 1960'ların ortalarında tepe yönetimi düzeyinde matris organizasyonu uygulayan bir organizasyon olarak tanınmıştır³⁵. Bu şirket zamanla kendi yapısını değiştirerek, destekleyen sistemleri eklemiştir ve dünya çapındaki matris yapısına katmıştır.



Şekil 4.9. Dow-Corning'de Matris Yapı

Kaynak: William C. Goggin "How The Multidimensional Structure Works at Dow Corning" Harvard Business Review, 1974, s.50.

³⁵- Goggin, William C.;

"How The Multidimensional Structure Works at Dow Corning", Harvard Business Review, s:56-58.

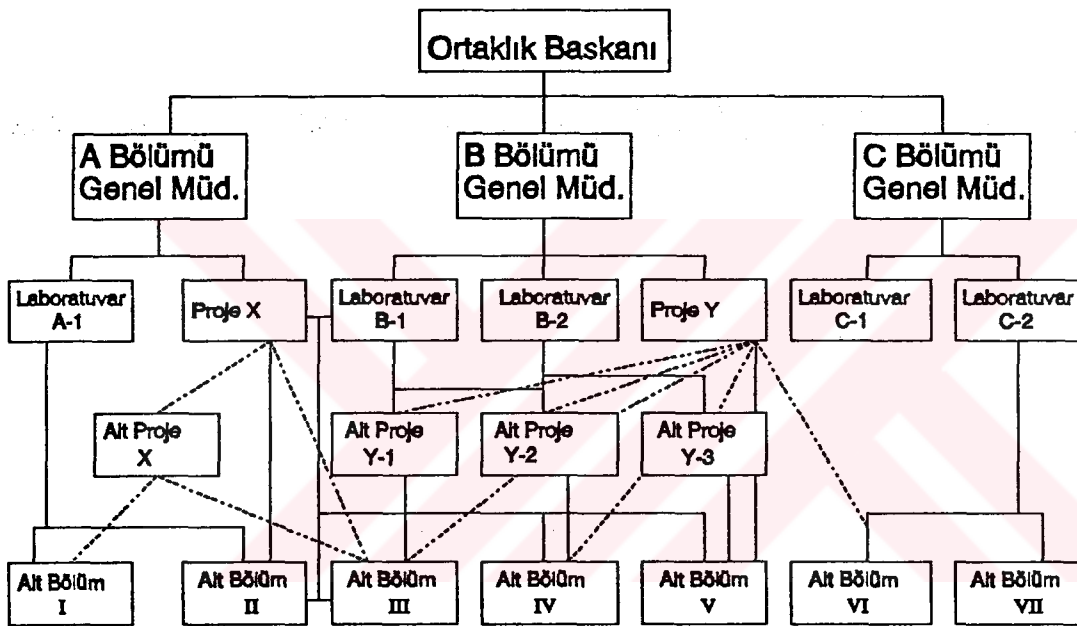
Dow Corning'de 1967'de Goggin başkan olur ve memleket içindeki organizasyonda matrisi uygulamaya başlar. Beş tane bölüm, on tane işletme kar merkezine dönüştürülür. Fonksiyonel alt bölümler, hem işletme yöneticilerine hem de fonksiyonel başkan yardımcılara rapor verir. Bu yapı Şekil 4.9.'da görülmektedir. bu hareket fonksiyonların etkisini arttırmış ve matrisin özelliği olan kuvvet dengesini yaratmıştır.

Kontrol, tepe yöneticisi, başkan ve başkanlık kurulundan oluşan heyet tarafından gerçekleştirilir. Fonksiyonların mümkün olduğu kadar ürüne göre organize edilmesine çalışılmaktadır. Her fonksiyonun alt fonksiyon yöneticisi işletme kurulunda bulunmaktadır. bu kurulda o işletmenin politikası tespit edilmektedir. Hiyerarşiye ve on tane işletme kuruluna ilave olarak, diğer sisemler ve süreçler, firmanın büyümesini ve yeni ürünler geliştirmesini sağlamak için kullanılmaktadır.

TRW sistemli matris yönetim, proje organizasyonunun havacılık endüstrisine uygulanış şeklidir. Matris yönetim TRW şeklinde her proje bürosu kendisi için yeterli değildir, fakat sadece bir takım planlama, bütçeleme, koordinasyon ve mühendislik sistemleriyle ilgilenir. Proje tasarımı ve teknik çalışma uzman bölümlerdeki profesyoneller tarafından hazırlanır. Her özel proje için bir takım oluşturulur. Çalışanlar, her defa bir takımda yer alabilirler ve bir çok üste rapor verebilirler.

TRW sistemlerinde, matrisde hem devamlı, hem de geçici yetki vardır. bu iki çeşit yetki karşılaştığında doğal olarak çatışmalar olacaktır. İdeal olarak organizasyonun gelişimi haberleşme kanallarını açık tutar, sonuçlarda ortaya çıkabilecek zorlukları en aza indirir. Örneğin Şekil 4.10.'daki B-1 laboratuvarının yöneticisi, proje Y'nin başlangıcında,proje yöneticisinin alt bölüm III, IV ve V'in yöneticisi olduğunu, kendi Y projesinin içi devam ettiği sürece kabul eder. Laboratuvar yöneticisi, kendi

laboratuvarındaki personelden alt proje yöneticilerine ödünç verir. Bunlar da Y'nin yöneticisine rapor verir ve diğer alt bölümlerden uzmanlar alır. Diğer bölümdeki II ve VI alt bölümler bunlara dahildir. Matris yönetimde, alt bölüm III'deki mühendis, aynı zamanda birçok proje takımında çalışabilir ve birçok üstüde olabilir. Örneğin, Y-1 alt proje yöneticisi ve proje Y yöneticisi için çalışabilir. Aynı zamanda, başka bölümdeki X projesinin başındaki için görev yapabilir³⁶.



Şekil 4.10. : TRW'de Matris Yönetim

Kaynak : David I. Cleland ve William R. King, System Analysis and Project Management, Mc Graw-Hill Book Company, 1975, s.257.

³⁶- Cleland, David and King William , System Analysis and Project Management, New York, Mc Graw-Hill Co., s:256-272.

Bu örnekler, matris organizasyon yapısının çeşitli şekillerde kullanılabileceğini göstermiştir. Çok esnek bir organizasyon şeklidir ve değişik şartlara uygulanabilir. Gelişmiş matris organizasyon sabittir ve ufak yapısal akımlarlarda değişme eğilimi vardır. Bu akımların birçoğu orta yönetim kademesi veya aşağısından gelir, tepe yönetimden önemli girdiler olmadan olur. Gelişmiş matris yapıdaki yöneticiler organizasyon şemalarında günü gününe kesin olmaktan çok sadece genel şemaları öğretim amacıyla kullanırlar. Gelişmiş halinde matris çok esnek bir organizasyon şekli sunar. Gelişmiş matris organizasyonlar işçilerin, fiziksel çalışma yerlerinde esneklik gösterebilirler. Bunu geleneksel organizasyonlarda çok az görebiliriz. Matris organizasyondaki insanlar, çalışma yerlerini değiştirmeyi çok sık olarak yaparlar.

C. Gelişmiş Matris Organizasyonda Doğrusal Sorumluluk Tablosu

Doğrusal sorumluluk tablosu, yönetim tevrisindeki son buluşlardan beridir. Bu tablo ile biçimsel haberleşme kanallarının basit biçimde gösterilmesinden daha ileri gidilerek, organizasyondaki gelişmelerin, bölümlendirmenin, hat-kurmay ilişkilerinin belirtilmesidir. Bu basit gösterime ilave olarak, danışmanlık, teknik ve uzmanlık konularındaki görevleri, dolayısıyla birlikte çalışmaları gösterir. Doğrusal sorumluluk tablosu, bir çalışmada veya karar alındığında kimin hangi göreve ne derece katıldığını belirtir. Aynı zamanda, her yöneticinin yetki sahasını ve türünü, özellikle bir çalışma hazırlanırken iki veya daha fazla yöneticinin katılması halinde, hangisinin ne ölçüde yetki ve sorumluluğa sahip olduğunu gösterir. Yapılan işte birden fazla yönetici görevi paylaştığında, yetki ilişkilerini açıklığa kavuşturur. Geleneksel organizasyon piramidiyle yetki ve sorumluluk ilişkileri yeterli kadar açık olarak görülmemektedir.

Organizasyon piramit şeklindeki tablosu sistemlerin ilişkilerini göstermedikçe organizasyonun analizi için yeterli olmaz. Organizasyonlar gittikçe büyüdükçe kişisel

İlişkilerde karmaşıklık artar ve görev tarifleri ile organizasyon el kitapları daha detaylı olmaya başlar.

Organizasyon el kitaplarının ve görev tariflerinin gereğinden fazla bilgi içermesi, organizasyon analizlerinin anlam karmaşasında kaybolmasına sebep olur. Görev tarifleri, tek bir pozisyonun tarifini yapar, fakat yönetici kendi astlarının birbirleriyle olan ilişkilerini bilmek ister. Bazı olaylarda yöneticiler, ilişkileri incelemek ve açıklamak zorunda kalırlar. Dinamik organizasyon yapısı, şirketlerin devamlı olarak büyük sayıdaki personellerin statülerinin yeniden tarifişlenmesini, yeni yetki ve sorumluluk şekillerinin oluşturulmasını gerektirir³⁷.

Doğrusal sorumluluk tablosunda, projenin kısımlarını oluşturan görevler dikey ekseninde satırlara, görevleri yerine getiren kişi veya gruplar yatay eksenindeki sütunlara yazılmaktadır. Şekil 4.11'de kesişme noktalarındaki sembol veya harfler kişi veya grupların işinin veya sorumluluğunun türünü göstermektedir. Bu tablo ile organizasyon üyeleri projenin diğer aşamaları ile ilgili olarak kimlere danışacaklarını, yöneticilerde projelerde kimlerin görevlendirildiğini kolaylıkla görme olanağına sahip olurlar³⁸.

³⁷- Cleland, David and King William, a.g.e., s:256-272.

³⁸- Barutçugil İ. Sabit; 1984, İnşaat Sanayisinde Sevk ve İdare, Enka Vakfı yayınları, s:50-52.

Yönetim Görevleri

- Genel Sorumluluk □
- Yürütme Sorumluluğu Δ
- Özel Sorumluluk ▲
- Durulmalı ●
- Durulabilir X
- Bilgi Verilmeli ●
- Onay Alınmalı ○

Proje Unvanı ve Fonksiyonu

Proje Unvanı ve Fonksiyonu	Genel Müdür																						
	Genel Müdür	Oran Hattı Yöneticisi										Teknik Md.				İmarat Md.							
		Oran hattı yöneticisi	A. Proje yöneticisi			Pazarlama Müdürü	Dış satışlar Müdürü	Sözleşme İdaresi Yön.	Tesis-İnşaat Yöneticisi	A. Proje Alan Proje Yön.	Koordinasyon Sorumlusu	Teknik Müdür	Prototip Sorumlusu	Genel teknik işler müdürü	Diğer teknik müdürler	İmarat müdürü	A. Fabrikası müdürü	B. Fabrikası müdürü	A. Proje İmarat Koordinatör.	Diğer İmarat bölümleri			
			Proje Müh.	Proje Kontrolörü																			
Önerinin hazırlanması	F	A	B	C	C	D	D	D	D		E	E				D	E	E					
Önerinin onaylanması	G	A/G	G			D	D	D								D							
Sözleşme görüşmeleri		A/G	B	E	E			C															
Sözleşmenin imzalanması	A/B	D	E					D															
Projenin planlanması ve kontrolü		A	B	C	C			C															
Prototipin tasarımı ve geliştirilmesi		A/G	B	C								E	C	C	C								
Oran hesaplarının kontrolü		E	A	B				D				E				E				C			
Oran kalitesinin kontrolü			A	B				D				E				E			D				
Projeyi yürütme anlaşmalarının görüşülmesi		A	B/G		D				D	F	D	E	D	D	D	E	D	D	D				
Proje değerlendirme toplantıları		A	B	D	D			D		D			E	E	E		E	E	D				
Müşteri ile temas ve raporlama		D	B	E	F	D	D	E		E													
Göçten geçirme toplantıları		F	B	C	E				E		E								E				

İl 4-11: Bir Proje İçin Hazırlanan Doğrusal Sorumluluk Tablosu
 nak: Barutçugil, Sabit I. İnşaat sanayiinde Sevk ve İdare,
 a Vakfı Yayınları, 1984, s.51

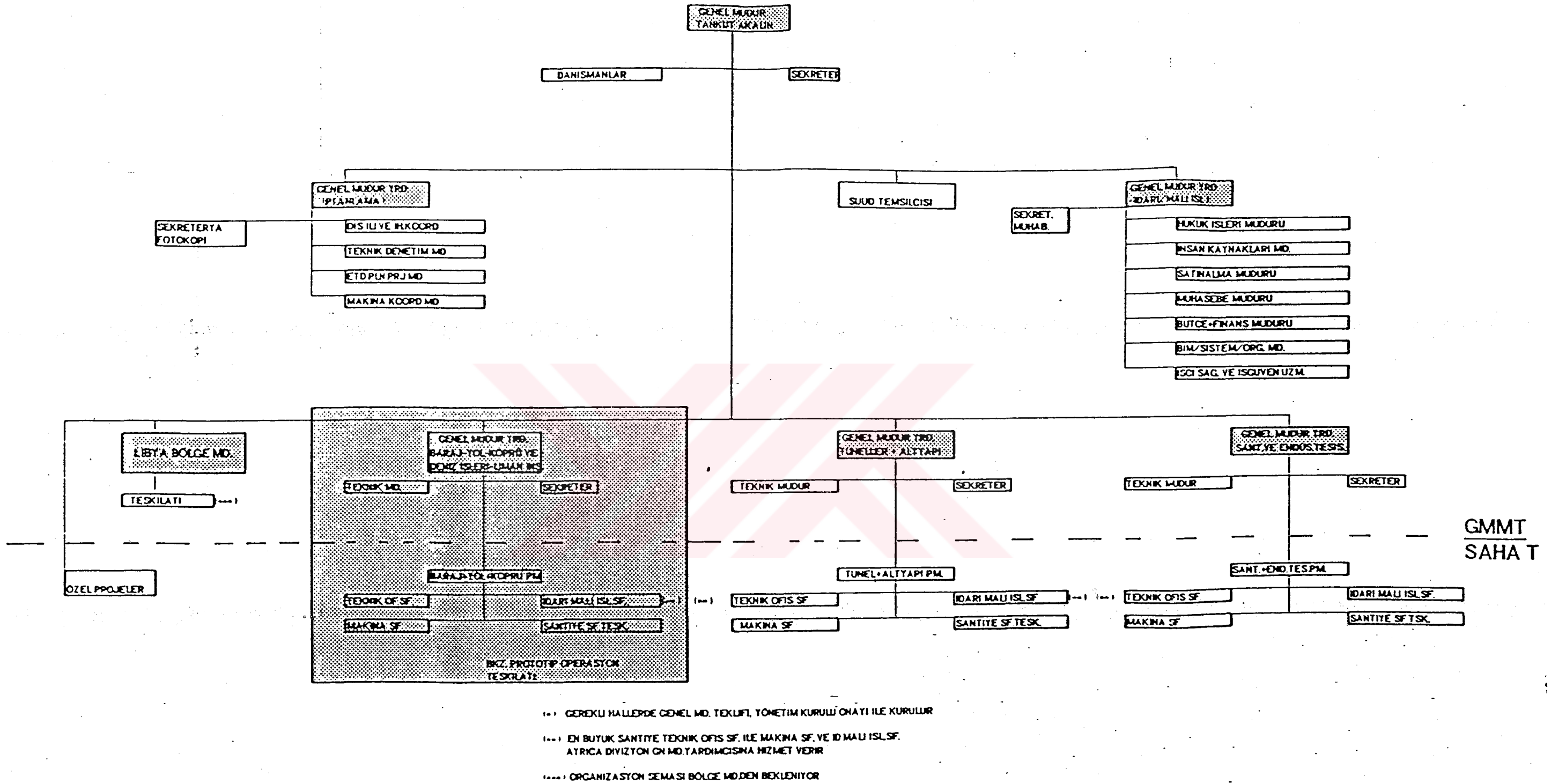
BÖLÜM 5

MATRİKS ORGANİZASYONUNUN STFA İNŞAAT ŞİRKETİNDE UYGULAMASI

Yapılan araştırmalarda ülkemizde, matriks organizasyon şeklinin yalnızca büyük ölçekli inşaat firmalarında uygulandığı görülmüştür. Ancak uygulamadaki matriks organizasyon saf bir matriks organizasyonu olmayıp, organizasyon içindeki bazı departmanlar için uygulama alanı bulmaktadır. Aşağıda STFA inşaat şirketinin organizasyon sistemi ve bu sistem içindeki matriks ilişkiler irdelenmektedir.

Şekil 5.1.'de görüldüğü üzere işletme organizasyonu genel müdürle bağlı beş divüzyon genel müdürlüğü ve bunlara bağlı proje müdürlükleri ile Libya bölge müdürlüğünden oluşmaktadır. Planlama ve idari-mali işler divüzyon genel müdür yardımcıları (DGMY) dışındaki DGMY'na bir veya fazla proje müdürü (PM) bağlıdır. Bu proje müdürlükleri proje ekibi kavramına göre örgütlenmiştir. Her bir fazın kendine özgü idari, organizasyon ve karar sorunları olup, bunlarla şirket çalışanlarından değişik görev ve fonksiyonlara sahip gruplar ilgilenir.

Her inşaat projesinin planlama, başlatma, takip ve yönetimi, inşaat yönetimi hiyerarşisi içinde her seviyede uzmanların müşterek yetenek ve çalışmalarını gerektirir. Bazı uzmanlar, proje yaşamının tek bir fazında görev yaparlar. Örneğin keşifçiler, projenin metraj ve planlama fazında görev yaparlar ve bu suretle bir projeden diğer projeye kaydırılabilirler. Diğer profesyoneller ise, sahada daha uzun süre görev yaparak projenin şantiye yönetimiyle özdeşleşirler.



Şekil 5.1

Proje ekibi bağımsız bir merkez ofis ile şantiye yönetimi bileşenlerinden oluşur. Bunlar fonksiyonel olarak neredeyse otonom olup, etkileşimleri belli bir zaman dilimi içinde gerçekleşir. Merkez ofis kendi içinde ikiye ayrılırken, şantiye bileşeni bir bütündür. Merkez ofis fonksiyonel olarak iş öncesi proje tarifi ve iş başladıktan sonra genel anlamı proje yönetiminden sorumludur. Şantiye bileşeni ise, fonksiyonl olarak, sahadaki inşaat yönetimi aktivitelerinden sorumludur.

Proje ekibi yapısının avantajı, yönetim fonksiyonları açık şekilde ayrılmış olduğundan, farklı uzmanlar yeteneklerini tamamlayarak proje yönetimi uzayını uygun şekilde doldurabilirler.

Şekil 5.2.'deki yönetim matrisinde, projenin alınması aşamasından, bitirilmesine kadarki faaliyetlere, genel müdürlük merkez teşkilatı (GMMT) ile proje müdürlüklerinin katılımı şematik olarak gösterilmektedir.

PROJE MÜDÜRLÜĞÜ

Proje belli bir büyüklük karmaşıklığına eriştiğinde, özellikle uzak şantiyeler için şantiye yönetimini güçlendirmek ve sorumluluklarını arttırmak tercih edilir.

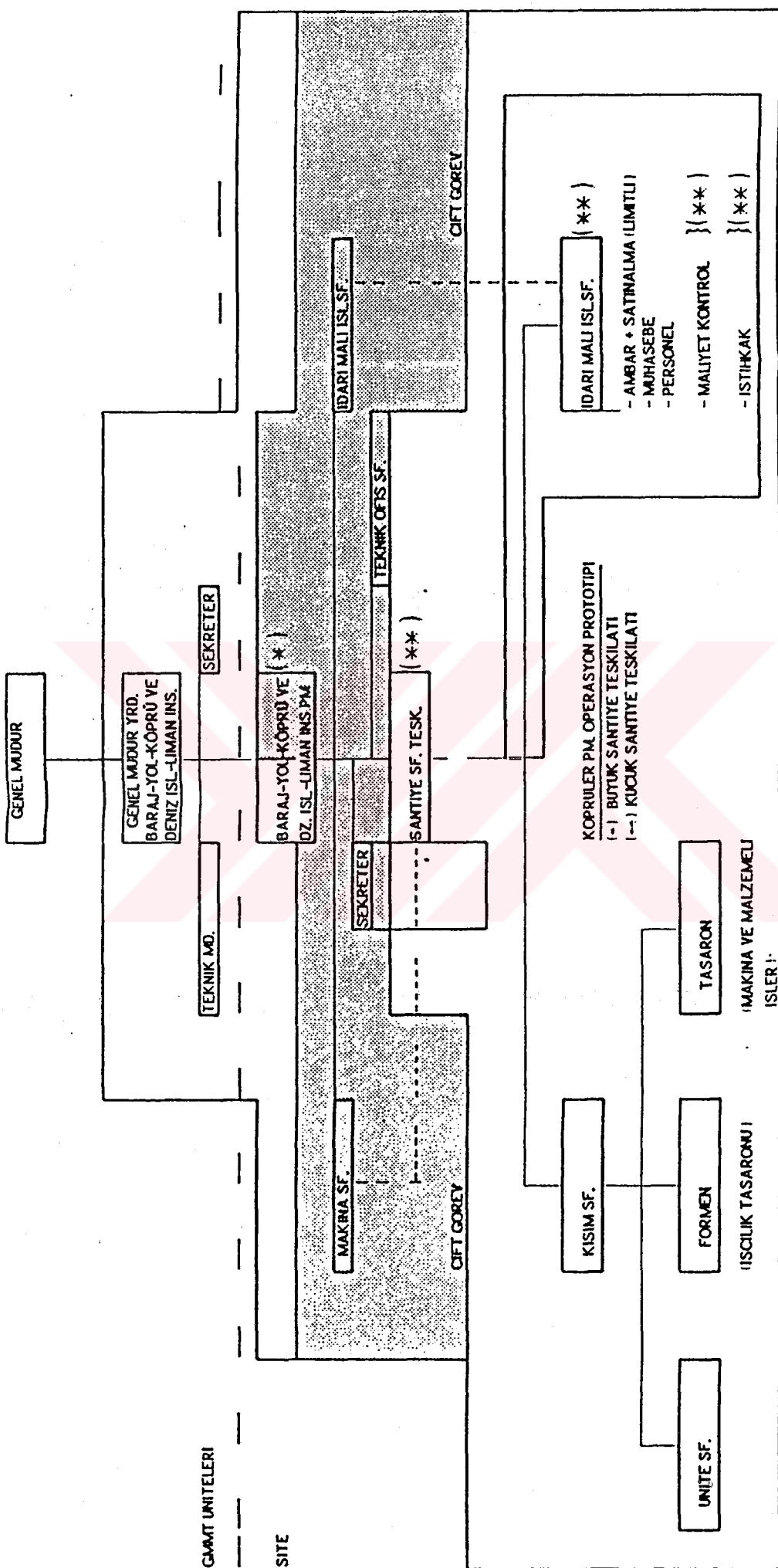
Karakteristik bir yönetsel çözüm, aktarılan merkez ofis fonksiyonlarını yerine gelmeyi başarabilecek genişletilmiş bir proje ekibi yapısı kurmaktır. Bu şekilde ikili iletişim hattı olan komple bir proje ekibi yapısı oluşur.

- Proje müdürüne dahili iletişim.
- İlgili merkez ofis birimine doğrudan harici iletişim.

Bu durum matris organizasyon sisteminin bir özelliğidir. Şekil 5.3.'de görüldüğü üzere proje müdürüne bağlı idari mali işler şefi proje müdürü ile dahili iletişim,

YÖNETİM MATRİKSİ

	GENEL MÜDÜRLÜK MERKEZ TESKILATI	PROJELER
GENEL YÖNETİM	QA Orta ve Uzun Vadeli Strateji ve Org./Planlama Denetim (Teknik + Id.Mali) Pazarlama, İis geliştirme Teknik Koordinasyon Standardizasyon	QA - QC Ek işler alınması Know-How (İhtisas sonuçları)
PROJE YÖNETİMİ	Mukavele Tatbikat Esasları Tayini Kaba planlama, iş programı Yönetici belirleme. Büyük Tasaron seçimi Genel İstihdam/Sendikal İlişkiler Genel Satınalma Finansman İisveren İdare ile ilişkiler (üst düzey) Karlılık ve performans hedefleri Makina ve teçhizat stratejisi ve koord. temini Hedefleri saptıran vakaların çözümü QC	Mukavele Detaylı Tatbikati Detay Planlama, iş programı Alt birim yönetim ve kadro belirleme Küçük Tasaron seçimi Yerel Personel istihdama Yerel satınalma, malzeme planlaması Nakit Yönetimi Kontrolluk ile ilişkiler Detay Bütçe Makina ve Teçhizat tesbiti Hedefleri saptırmayan vakaların çözümü İisveren, İdare ile ilişkiler, istihkak tahsili
	KOORDINASYON	
	Detay Bütçe ve Aylık Raporlar Teknik Raporlar (Master Plan Kontrolü - Yatay ilişkilerin sağlanması) Divizyon Müdürü - Sahadaki Direk Koordinasyon Aylık / 2 Aylık Proje Performans Toplantisi Aylık / 2 Aylık Proje Verim (Karlılık) Toplantisi Görüşme Notları	



Şekil 5.3.

merkez ofisteki idari işler şefi ile doğrudan harıclı iletişim halindedir. Şantiyedeki bu idari mali işler şefi iki üstlü yönetici durumundadır. Proje müdürü ile merkez ofis mali idari işler şefi ise matriks yöneticilerdir. Buradaki durumun saf matriksten bir farkı müdürünün şantiye mali idari işler şefi üzerindeki otoritesinin daha belirgin ve baskın olmasıdır. Bunun nedeni informel baskılardan kaçınma arzusudur.

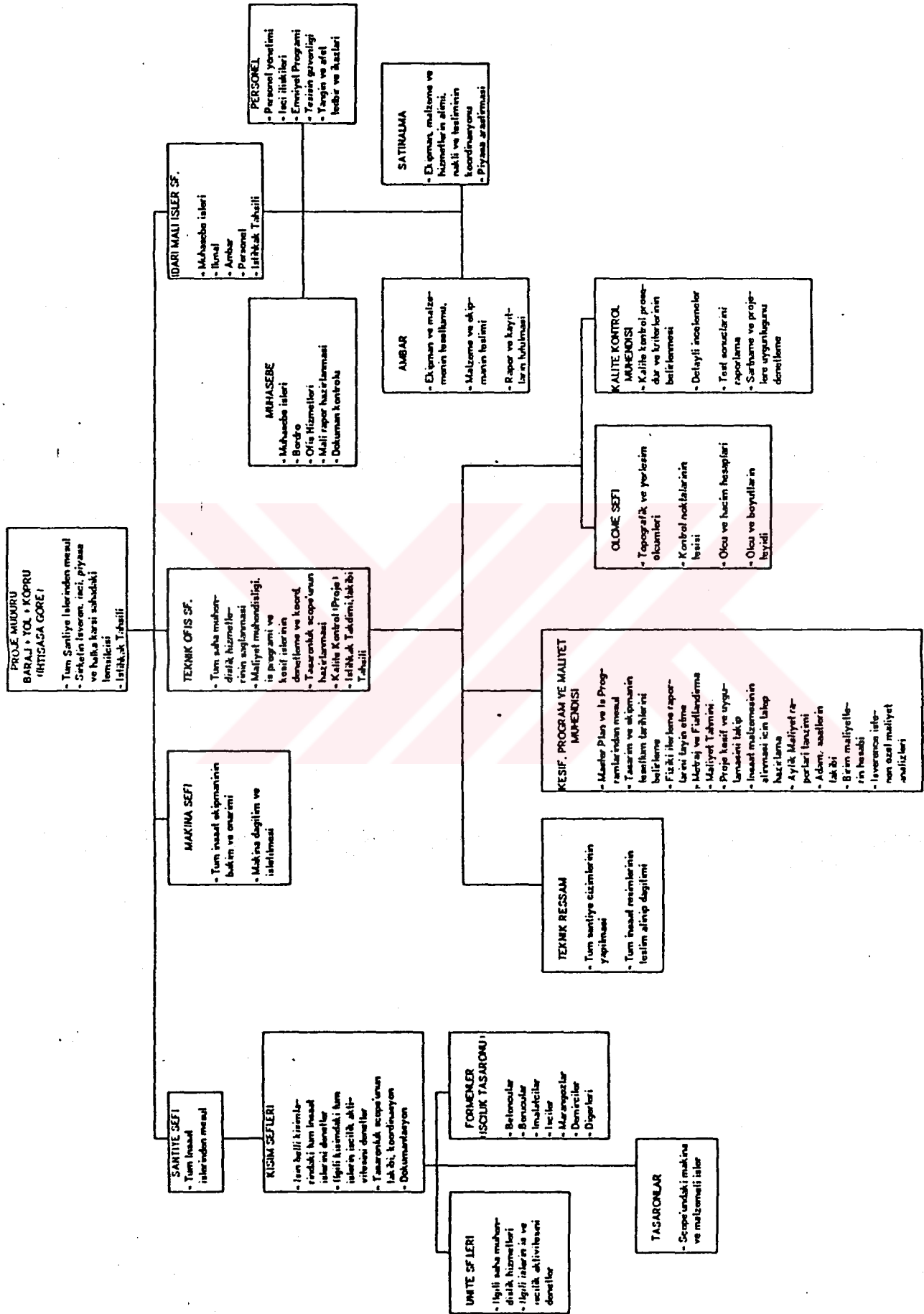
Bu proje yönetim yapısını destekleyen şirket yapısı genel yönetim fonksiyonlarını uzman departman, divüzyon veya alanlara ayırmış demektir. Bu, üst düzey yönetimi, karmaşık yapıdaki fonksiyonlarla uğraşmaktan kurtarmak, onları personel denetimi ve iç yönetimine bağlı yönetsel çalışmalarla daha fazla ilgilenmelerine imkan verir.

Projelerde hem merkez ofisin keşif, geliştirme, planlama ve işgücü belirleme fonksiyonlarının yerine gelebilmesi için sürekli bir mühendislik ve dizayn bilgi akışı kurulmalıdır.

Proje yönetim ekibi (PM, Genel denetçi, maliyet, planlama personeli) alt kademelerden gelen proje durum raporları ve ilerleme bilgilerini gösterdiği sorunlar üzerinde durarak gerekli önlemlerin zamanında alınmasına çalışır.

Merkez ofisteki proje yönetimi gelişmelerden durum ve ilerleme raporları ile bilgilendirilirler. Normal olarak DGMY çok ciddi ve karmaşık bir sorunla karşılaştığını devreye girer. Tablâtıyla proje ile ilgili pek çok idari rapor GM'e taktım edilmek üzere merkez ofisteki GMY'sı tarafından hazırlanır ve onaylanır.

Şekil 5.4.'de proje müdürü ve ona bağlı elemanların görev alanları ve görev tanımları verilmektedir.



Organizasyon Esasları

Merkezden (GMMT) birarada üstlenen DGMY'ları periyodik olarak merkezden projelere giderek iş programını ve idare ile münasebetleri düzenlenmesini kontrol eder, inşaat metodlarını kontrol eder, onaylar, master planla münasebetini kontrol eder ve yönlendirir, proje müdürleri ile yakın iletişim sağlar. Kendisine bağlı proje sayısı artarsa, bu faaliyetler için emrindeki PM'lerinden kıdemlisini yardımcı tayin ederek takibe alabilir. Bu durumu standart üretim şirketindeki alt ürün müdürlerinin yapısına benzetebiliriz. DGMY, iş programını engelleyen hususların kaldırılmasını sağlayacak çalışmalar yapar. Divüzyonuna alt proje ve şantiyeler arasında müşterek standartların sağlanmasını ve yatay irtibatla yardımlaşmayı temin eder.

İdari- Mali işler GMY ile temasla, bütçeyi takiple gerekli nakit akışını sağlar.

Proje müdürü ise kendine bağlı şantiyeler için aynı işletim düzenini temin eder.

PM'leri ve şantiye şefleri kendilerin verilen manualler dışında tasarrufta da bulunmak ihtiyacına gerek duymaz tüm şartlar gerektiği ve yeteceği kadar açık tarif edilmiştir. Tarif edilmeyen konular kullanıcının inisiyatifine bırakılmıştır. DGMY'ları bu manuellere ve master planlara uygun tatbikatı devamlı gezerek denetler ve monitör eder. Gerektiğinde planlama ve İdari-Mali işler GMY'larından tasviye ve takviye olarak ekipler oluşturur. Bu ekipler geçici olasalar dahil, matriks organizasyon sisteminin bir aşamasıdır. Ekipteki elemanlar genellikle iki üstlüdür. Ekip elemanları belli bir bilgi ve beceri düzeyine haiz olmalıdırlar, aksi takdirde matriks organizasyonda önemli bir sorun teşkil eden güçler dengesini kurmakta zorlanabilirler. Bu sistemler, planlama, kontrol, değerlendirme, ödüllendirme gibi özelliklere sahiptir. En önemli yanı ise fonksiyonel ve proje yöneticilerinin sahip oldukarı otoriteyi birlikte kullanmak

durumunda bulunmalarıdır. Sürekli haberleşme, sorunları açık olarak tartışma, yardımlaşm, sempati, ikna etme, amaçlara açıklık kazandırma, sistemli işler hale getirir. Dolayısıyla bu rolü oynayacak GMMT üyelerinin iyi anlaşması ve aynı ekibi benimsemesi şartı vardır. Planlama GMY organları ve Teknik Denetim raporlama düzeni ile idari mali işle GMY bünyesinde yer alan sistem ve organizasyon BİM koordinatörlüğü, bu rollerin tarifini sağlayıp, haberleşme ve raporlama düzenine yeterli hız kazandırarak müşterek değerlendirmeli sağlayacak yöneticilerin aynı noktaya eğilmesini temin edeceklerdir.

İnşaat yönetiminin temel sorunu, saha işyeri ile merkez ofisin fizikman ayrılığı ve bunlar arasında etkin bir iletişim kurma ihtiyacıdır. sorunlar proje büyüklüğü ve karmaşıklığı arttıkça ağırlaşır; çünkü bu faktörler yönetimin daha yoğun çalışmasını gerektirir ve GMMT saha ile daha sıkı bağlar kurmak ihtiyacı duyar.

Bu sorunun GMMT açısından çözümü, tarafların otonomluğunu ortadan kaldırmadan olaya yardımcı olmak üzere hem ofis hem sahada görev yapacak DGMY'ni devreye sokarak merkez ofis ve şantiyeyi birbirine yaklaştırmaktır. Bu yönetici GMMT'ne dolayısıyla GM'e karşı sorumludur ve şantiye operasyonlarında yetkiye sahiptir. Bu aşamada DGMY bir çeşit matriks yöneticidir. Bu amaçla hem GMMT ile hem saha ile sürekli irtibat halinde olmak zorundadır. Bu irtibat genel merkez ile şantiye arasında sürekli seyahat halinde olması ile sağlanacaktır. İnşaat pratiğinde çok genel olan bu proje ekibi kavramının amacı merkez ofis ve şantiye yönetimini entegre ederek saha operasyonlarının daha etkin yönetsel kontrolünü sağlamaktır.

DGMY yaklaşımını GMMT yönetimini merkez ofis seviyesinde çoklu yönetsel etkinliklerde bulunma angaryasında kurtarır. Karakteristik olarak DGMY yaklaşımı yönetim faaliyetlerini birkaç karar vericiye yaymaktadır. Bu da en az bir üst yöneticiyi direkt günlük proje mesuliyetinden kurtararak onun genel iş idaresi konularına

yoğunlaşmasını sağlayacaktır. Bu durum matriks organizasyonunu kullanmanın sağladığı en önemli faydalardan biridir. Özel sorunlarla karşılaşıldığında DGMY ile konsültasyon yapılması tabiidir (Böylece DGMY sorunların çözümü ile düzenli şekilde ilgileneceğinden Merkez ofis-Saha ilişkisi sağlanmış olur). Problemin büyüklüğüne göre merkez yönetim bu karar projesine katılabilir.

Şekil 5.5.'de bölge müdürlüğünün, GMMT ve divüzyon ilişkileri, işlevleri ve örgütlenmesi matriksli görülmektedir. Burada departmanların işletme faaliyetlerine ne şekilde katıldığı görülmektedir. Bu tablo bir çeşit doğrusal sorumluluk tablosudur. Örneğin finansmanın koordinasyonu bölge müdürlüğü ile GMMT'nin ortak çalışması ile sağlanırken personel planlaması DGMY tarafından gerçekleştirilmektedir.

DGMY yaklaşımının can damarını sahadaki durumun sürekli takibi ve GMMT karar ve politikalarının çözümü oluşturmaktadır. Bu amaca ulaşmak için şantiye yönetimi ile DGMY ve GMMT'nin yakın koordinasyonunu gerektiren iyi yönetim ve iş ilişkilerinin kurulmasını sağlamak gereklidir. İyi bir yönetimi, proje ekibi üyeleri uyum halinde çalışarak yaratabilirler. Bu yönetim yaklaşımı şantiyeye transfer edildiğinde yönetici ve işçiler arasında yüksek motivasyon kaynağı sağlar. Net sonuç olarak iş kalitesi ve üretkenlik artar. Bu da proje ekibinin işi programına uygun ve planlanan maliyetler çerçevesinde tamamlanmasına yardımcı olur. Daha iyi işçi ilişkileri merkez ofisten kaynaklanarak uygulama için şantiyeye taşınmak suretiyle, iş gücü ve yönetim arasında yakın ilişki ve iletişim kurulur. Bunun anahtarı DGMY'nin etkileşim esnekliği ve şantiye personeli ile sık sık iletişim kurma yeteneğidir.

STFA İnşaat şirketi kendi bünyesine uygun bir matriks yapı geliştirmiştir. Bu yapının getirdiği büyük faydalar yanında bir takım sakıncalar da gözlemlenmektedir. Ancak bu sakıncaların zamanla bertaraf edilebileceği düşünülmektedir. Yönetim

**BOLGE MÜDÜRLÜĞÜNÜN GENEL MÜDÜRLÜK MERKEZ TEŞKİLATI VE
DIVIZYONLA İLİSKİLERİ, İŞLEVLERİ VE ÖRGÜTLENMESİ MATRİKSİ**

	PAZARLAMA	TEKNİK ÜRETİM	FINANS	PERSONEL	MÜHENDİS- LİK	SATINALMA	İDARE VE HALKLA İLİSKİLER	MUKAVELE TATBİKATI
PLANLAMA	BM	DGMY (BM)	GMMT & BM	DGMY	DGMY	DGMY (BM)	BM	BM DGMY
ORGANİZASYON	BM	DGMY	GMMT & BM	GMMT & BM	DGMY	BM	BM	BM
KOORDINASYON	BM	DGMY (BM)	GMMT & BM	GMMT & BM	DGMY (BM)	BM	BM	BM (DGMY)
KONTROL	BM	DGMY (BM)	GMMT & BM	GMMT & BM	DGMY (BM)	BM (DGMY)	BM	BM (DGMY)

G M M T : Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı
DGMY : Divizyon Genel Md. Yrd. (Bölüm)
B M : Bölge Müdürlüğü

Not : Parantez içi yazılan birimin ilgili konudaki katkısı işlisaridir

Şekil 5.5.

maliyetleri matriks yapı sebebiyle büyük ölçüde artmasına rağmen, üretkenlik artmış ilave maliyetler azalmıştır. Yetki yapısının zayıflığından kaynaklanan zorluklara rağmen, haberleşme hızı artmış, kararlar daha yerinde ve doğru alınmaya başlanmıştır. Bu yapı kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlamış ancak organizasyon içindeki kişisel çatışmalar artmıştır.



SONUÇ

Çağımızda teknolojik ve elektronik gelişmelere bağlı olarak şirketlerin büyümesi karmaşık sorunların doğmasına neden olmuştur. Birçok büyük işletme de, bu karmaşıklığı çözümleyebilmek için karmaşık sistem ve yapıların tasarımına yönelmiştir. Bu yapı şekillerinden birisi de matriks organizasyondur. Matriks organizasyon, karmaşık ve zordur, organizasyonda esnekliği sağlayabilmek için insanlardan esnek davranış ister. Bu yapının şartlarını yerine getirmek başarıya ulaşabilmek için gereklidir. Matriks organizasyonu tüm sorunları çözebilecek bir yaklaşım olarak görmek sakıncalıdır. Herşeyden önce matriks organizasyonu uygulanabilmesi için gerekli koşulların mevcut olup olmadığına karar vermek lazımdır. Bu yapının uygulanabilmesi için gerekli olan kalite uzman kişilerin bulunabilmesi önemli bir sorundur. Yapılan projenin bitimiyle, kişilerin eski yerlerine dönme zorunda olmaları kişiler tarafından istenmemektedir. Şirketler, matriks organizasyonu uygulamaya başlayınca, proje merkezlerine geçici bölümler eklenecektir. Bu durumda yönetici çok güç durumda kalacaktır. Matriks yapı, geleneksel yapıya nazaran çok daha fazla yöneticiye gereksinme duyar, böylece de yönetim maliyetlerini büyük ölçüde artırır. Matriks organizasyonun yönetimde her şeyi iki katına çıkardığı görülmektedir. Fakat matriks yapı gelişince ilave maliyetler kaybolur, üretkenlikten kazançlar ortaya çıkar. Deneyimler bu olayı doğrulamaktadır.

Matriks yapı, çeşitli durumlarda ortaya çıkan baskılara cevap niteliğini taşır. Günümüzdeki çok bölümlü organizasyonların karmaşıklığına uygun bir yapıdır. Diğer taraftan bu yapı, kısa bir süre sonra yaratıcı olmaya çalışır. Proje görevlilerine yetkiden çok sorumluluk vermek, çatışmaların oluşmasıyla sonuçlanmaktadır. Aynı anda iki üste bağlı olarak çalışanlar, bu üstler arasında etkili bir haberleşme ve işbirliğinin olmaması durumunda kendilerini hiç kimseye karşı sorumlu görmeyebilirler. Matriks yapı anarşiyle karışabilir ve hızlı olarak yaratıcı olmayan bürokratik yapıya dönüşebilir.

Matriks organizasyonu uygularken yukarıda değinilen sorunlarla her zaman karşılaşılabilir ve ona göre davranmak gerekir.

Matriks organizasyon, kendi üyeleri arasında iyi haberleşme ilişkilerinin gelişmesini ister. Bazen matriks yapıda iç ilişkilerle fazla ilgilenme eğilimi vardır. Bu da organizasyonun dışındaki dünya ile ilgilenmeme pahasına olur. Böyle durumlarda, organizasyondakilerin kendi müşterilerine hizmet konusunda aydınlatılması gerekir. Modern yöneticiler, matriks yapıyla istedikleri sonuçları elde ederler. Bunun için yetkileri belirgin hale getirmeyi kendi görevleri saymalıdırlar. İyi yöneticiler, bu yapıda görevleri açıklıkla belirterek organizasyonu daha iyi çalışır hale getirmelidirler. Matriks yapıda beşerî kaynaklardan daha iyi bir biçimde yetişmesi ve üst basamak pozisyonlarına aday olması sağlanır. Esnek yapıyla yeniliklere karşı açık olma sağlanır. Matriks organizasyon çatışma için birçok fırsat yaratabilmesine rağmen, çatışma organizasyon için yararlı olabilir. Birlikte çalışma ve karşılaşılan sorunları çözme yeteneği artırılarak, başarılı bir işbirliği, sürtüşmelerin azaltılması, verimlilik artışı sağlanır. Zaman, maliyet ve performans arasında gerekli denge kurulur.

Günümüzde organizasyonlar, iki veya daha fazla sektöre aynı zamanda cevap verebilmek için baskı hissederler. Fonksiyona, ürüne, hizmete ve pazar bölgesine göre aynı anda organize olmak isterler. Bilgi-işlem kapasitesini geliştirmek için artan şekilde baskı hissederler. Son teknolojik ilerlemeler çoklu matriks sistemini mümkün hale getirmiştir. Gün geçtikçe kaynakların azlığı daha fazla hissedilmektedir ve mevcut kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak gerekmektedir. Bu sayılanlar, matriks organizasyonun ortaya çıkışı için gerekli ve yeterli şartlardır. Açıklanan şartlar, gün geçtikçe yaygın hale gelerek daha çok organizasyonun matriks yapıyı uygulamayı düşünmeye zorlamaktadır.

Matriks organizasyon, özellikle gelişmiş batı ülkelerinde yaygın bir kullanım alanı bulmaktadır. Ancak tez içinde anlatıldığı gibi kullanılan matriks yapılar genelde, belli süreçlerin sonunda, kendi işletme bünyelerine uygun şekilde geliştirilmiş yapılardır. Bunun sonucu olarak da matriks yapının başarı oranı artmaktadır. İşletme bünyelerine uygun olmayan matriks yapıların kullanılmasının işletmeye yarardan çok zara getireceği açıktır. Bu sebeple organizasyonel yapının seçimi son derece önemlidir. Matriks yapı tüm organizasyonlar için uygundur ve başarılıdır demek yanlıştır.

Türkiye’de matriks organizasyonun daha çok inşaat sektöründeki büyük şirketlerde uygulanmakta olduğu görülmektedir. Matriks organizasyonun seçimine koşullardaki devamlı değişme neden olmaktadır. Matriks yapıda, iki yöneticinin bulunması çatışmalara, anlaşmazlıklara sebep olabilir. Anlaşmazlık ve çatışmalar, şirketin içinde işbirliği ve koordinasyonu arttırabilmektedir. Anlaşmazlıkların mümkün olan en kısa sürede halledilebilmesi hem çalışanların, hem de şirketin yararına olur. Ülkemizde matriks organizasyonu uygulayan büyük inşaat şirketleri bu durumun bir sorun olmadığını ve çalışanlar arasında iyi ilişkilerle sorunlara çözüm bulduklarını söylemişlerdir. Bu şirketler, organizasyon yapılarını günün koşullarına uygun hale getirmek için devamlı çalışma halindedirler. Daima kendi bünyelerine uygun yapı geliştirmek amacındadırlar. Bunu da başarıyla gerçekleştirmektedirler.

KAYNAKLAR

- 1- HARRISON, Frank; **Management and Organization**, Houghton Mifflin Co., Boston, 1978.
- 2- BARUTÇUGİL, T., Sabit; **İnşaat Sanayiinde Sevk ve İdare**, Enka vakfı yayınları, İstanbul, 1984.
- 3- CLELAND, David and KING William; **Sytem Analysis Management**, Mc Graw Hill Co., New York, 1975.
- 4- DAVID, Stanley and LAWRENCE, Paul; **Matrix**, Addison-Wessley Pub. Co., 1977.
- 5- GRAY, Derry and STORKE, Frederich; **Organizational Behaviour: Concepts and Applications**, Charles Merrill Pub. Co., 1977.
- 6- ELKINS, Arthur; **Management: Structures, Functions and Practises**, Addison-Wessley Pub. Co., 1980.
- 7- GALBRAİTH, R., Jay; **Matrix Organization Design "How To Combine Functional and Project Forms"**, Business Horizons, Vo.14, No.1, 1974.
- 8- SÜPER, Aslı, **Matriks Organizasyonu**; İ.Ü. İşletme Fak. dergisi, cilt 16, Kasım 1987.

- 9- GRAY, Derry and STORKE, Frederich; **Organizational Behaviour: Concepts and Applications**, Charles Merrill Pub. Co., 1977.
- 10- HAMPTON, David; **Modern Management "Issues and Ideas"**, Dickinson Pub. Co. Inc., California, 1969.
- 11- HARRISON, Frank; **Management and Organization**, Houghton Mifflin Co., Boston, 1978.
- 12- KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadi Ens., 1984.
- 13- KOLODNY, F., Harvey; **"Managing in a Matrix"**, Business Horizon, Vol.24, März 1981.
- 14- LAWRENCE, Paul, KOLODNY, F., Harvey and DAVIS, Stanley; **"The Human Side of the Matrix"** Organization: text, Cases and the Readings, Management of Organization Design, 1979.
- 15- MILES, Robert; **Macro Organizational Behaviour**, Good Year Pub. Co., California, 1969.
- 16- REESER, G.; **Management, Functions and Modern Concepts**, Scoot, Foresman and Co., Illinois, 1960.
- 17- SHERIDA, John; **"Matrix Maze: Are two bosses better than one ?"**, Industri week, July, 1979.

- 18- SÜPER, Aslı; **Matriks Organizasyonu**, İ.Ü. İşletme Fak. dergisi, cilt 16. Kasım 1987.
- 19- TERRY, George; **Principles of Management**, 3rd Edition, R.D. Irwin, Homewood, Illinois, 1960.
- 20- TOFFLER, Alvin; **Future Shock**, Bentam Books ed. N.Y., Random House, 1970.

