

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDE YAPILAN
KOMİTE ÇALIŞMALARININ İNCELENMESİ
VE
UYGULAMADA KARŞILAŞILAN
SORUNLAR**

(Yüksek Lisans Tezi)

Gürkan HAŞİT

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

ESKİŞEHİR, 1991

İ Ç İ N D E K İ L E R

| | |
|-----------------|---|
| G İ R İ Ő | 1 |
|-----------------|---|

B i r i n c i B ö l ü m

G E N E L O L A R A K K O M İ T E L E R

| | |
|---|----|
| <u>I- KOMİTELERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ</u> | 3 |
| <u>II- İŞLETMELERİ KOMİTE KURMAYA YÖNELTEN NEDENLER ...</u> | 5 |
| <u>A) Plân ve Politikaların Koordinasyonunu Sağla-</u> <u>mak</u> | 5 |
| <u>B) Bilgi ve Tecrübelerin Birleştirilmesini Sağ-</u> <u>lamak</u> | 6 |
| <u>C) Çeşitli Çıkar Gruplarının Temsilini Sağlamak</u> | 7 |
| <u>D) Yetkiyi Kişiler Arasında Bölerek Yetkilerin</u> <u>Bir Kişide Toplanmasını Önlemek</u> | 8 |
| <u>E) Personelin GÜdülenmesini Sağlamak</u> | 9 |
| <u>F) Komite Üyelerinin Yetişmesini Sağlamak</u> | 10 |

| | |
|--|----|
| <u>III- İŞLETMELERDE FAALİYET GÖSTEREN KOMİTELERİN SÜRE-</u> | |
| <u>LERİ YÖNÜNDEN İNCELENMESİ</u> | 11 |
| <u>A) Sürekli Komiteler</u> | 11 |
| <u>B) Geçici Komiteler</u> | 11 |
| <u>IV - İŞLETMELERDE FAALİYET GÖSTEREN KOMİTELERİN FAY-</u> | |
| <u>DALI VE SAKINCALI YÖNLERİNİN İNCELENMESİ</u> | 12 |
| <u>A) Komitelerin Faydalı Yönleri</u> | 12 |
| 1. Komitelerde Alınan Kararların İsbet Dere- | |
| cesi Bireysel Kararlara Oranla Daha | |
| Yüksektir | 12 |
| 2. Komiteler Karmaşık Sorunlarla Uğraşır | 13 |
| 3. Komiteler İşletmede Yer Alan Bölümler Ara- | |
| sında Koordinasyon ve Düzeni Sağlar | 14 |
| 4. İşletmelerde Faaliyet Gösteren Komiteler | |
| Demokratik Bir Özelliğe Sahiptir | 14 |
| <u>B) Komitelerin Sakıncalı Yönleri</u> | 15 |
| 1. İşletmelerde Yapılan Komite Çalışmaları | |
| Zaman ve Para Yönünden Büyük Kayıplar | |
| Getirebilir | 15 |
| 2. Komite Çalışmaları Sırasında Uzlaştırıcı | |
| Bir Karar Alma Tehlikesi Olabilir | 16 |
| 3. Komite Çalışmaları Sonunda Alınan Karar- | |
| larda Kişisel Sorumluluk Söz Konusu Olma- | |
| dığından Sorumluluk Komite Üyeleri | |
| Arasında Dağılmaktadır | 17 |
| 4. Komitede Azınlığın Baskısı Mevcut Olabilir | 18 |

| | |
|--|----|
| <u>V- KOMİTELERİN ETKİNLİĞİNİ BELİRLEYEN ETMENLER</u> | 18 |
| <u>A) Komite Çalışmalarına Katılacak Üyelerin Seçimi</u> | 18 |
| <u>B) Komite Çalışmalarına Başkanlık Edecek Kişinin Seçimi</u> | 19 |
| <u>C) Komitede Yer Alacak Üyelerin Sayısı</u> | 21 |
| <u>D) Komitenin Yetki ve Faaliyet Alanı</u> | 22 |
| <u>E) Komite Üyeleri Arasındaki İlişkiler</u> | 24 |

İ k i n c i B ö l ü m

İ Ş L E T M E L E R D E Y A P I L A N K O M İ T E
Ç A L I Ş M A L A R I N I N
İ N C E L E N M E S İ

| | |
|--|----|
| <u>I- İŞLETMELERDE BELİRLİ BİR ETKİNLİĞE SAHİP OLMADAN</u> | |
| <u>FAALİYET GÖSTEREN KOMİTELER</u> | 25 |
| <u>A) Bilgi Edinme Komiteleri</u> | 26 |
| <u>B) Bilgi Paylaşma ve Fikir Tartışması Yapılan</u> <u>Komiteler</u> | 26 |
| <u>II- İŞLETMELERDE DEVAMLI OLARAK FAALİYET GÖSTEREN</u> | |
| <u>VE BELİRLİ BİR ETKİNLİĞE SAHİP OLAN KOMİTELER</u> | 27 |
| <u>A) Yönetim Komitesi</u> | 27 |
| 1. Yönetim Komitesinin İşletme Organizasyonu | |
| İçerisindeki Yeri | 27 |
| 2. Yönetim Komitesinin Temel Görevleri | 28 |

| | |
|---|----|
| a) <u>İşletmenin Genel Amaç ve Politikalarının Saptanması</u> | 28 |
| b) <u>İşletmenin Değişik Bölümlerinde Yerine Getirilen Faaliyetlerin Denetimi</u> | 29 |
| c) <u>Komite Çalışmaları Sonunda Alınan Kararların Yönetim Kuruluna İletilmesi</u> .. | 29 |
| 3. Yönetim Komitesinin Yönetim Faaliyetinde Sahip Olduğu Yetkilerin İncelenmesi | 30 |
| 4. Yönetim Komitesinin Belli Başlı Sorumlulukları | 31 |
| a) <u>İşletmelerde Görev Yapacak Bölüm Yöneticilerinin Atanması</u> | 31 |
| b) <u>İşletmeye Ait Faaliyet Bütçelerinin Hazırlanması</u> | 31 |
| c) <u>İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Alanlarda Ortaya Çıkan Yeni Gelişmeler Karşısında İşletmeye Ait Yeni Amaç ve Politikaların Saptanması</u> | 31 |
| 5. Yönetim Komitesini Oluşturan Üyelerin Yetki Düzeylerinin ve Görevlerinin İncelenmesi | 32 |
| <u>B) Muhasebe ve Finansman Komitesi</u> | 33 |
| 1. Muhasebe ve Finansman Komitesinin İşletme Organizasyonu İçerisindeki Yeri | 33 |
| 2. Muhasebe ve Finansman Komitesinin Temel Görevleri | 34 |

| | |
|--|----|
| a) <u>İşletmenin Finansal Durumu Hakkında</u> <u>Arastirmalar Yaparak Arastırma Sonuçla-</u> <u>rın Yönetim Kuruluna Rapor Etmek</u> | 34 |
| b) <u>İşletmenin Finansal Plân, Proje, Bütçe</u> <u>ve Muhasebe ile İlgili Rapor ve Tablo-</u> <u>ları İnceleyerek Varsa Aksaklıkları</u> <u>Önleyici Tedbirler Almak</u> | 35 |
| 3. Muhasebe ve Finansman Komitesinin Organi- zasyon İçerisinde Sahip Olduğu Yetkilerin İncelenmesi | 35 |
| 4. Muhasebe ve Finansman Komitesinin Belli Başlı Sorumlulukları | 36 |
| a) <u>İşletmede Uygulanan Ana Muhasebe ve</u> <u>Kontrol Süreçlerinde Gerekli Değişiklik-</u> <u>leri Yapmak</u> | 36 |
| b) <u>İşletme Yönetim Kuruluna Finansman ve</u> <u>Muhasebe Politikalarının Hazırlanmasında</u> <u>Yardımcı Olmak</u> | 36 |
| c) <u>İşletmenin Kredi Politikasının Belirlen-</u> <u>mesinde Danışmanlık Yapmak</u> | 36 |
| 5. Muhasebe ve Finansman Komitesinde Yer Alan Üyelerin Yetki Derecelerinin ve Görevleri- nin İncelenmesi | 37 |
| <u>C) Üretim Komitesi</u> | 38 |
| 1. Üretim Komitesinin İşletme Organizasyonu İçerisindeki Yeri | 38 |

| | |
|--|----|
| 2. Üretim Komitelerinin Oluşturulmasında Etkili Olan Nedenlerin İncelenmesi | 38 |
| 3. Üretim Komitesinin Temel Görevleri | 40 |
| a) <u>İşletme İçerisinde Ana Üretim Plân ve Programlarının Hazırlanması</u> | 40 |
| b) <u>İşletmede Üretimle İlgili Bölümler Arasında Koordinasyonun Sağlanması</u> | 40 |
| c) <u>İşletmede Üretimle İlgili Bölümlerde Çalışma Koşulları ve Çalışma Yöntemleri Hakkında Gerekli Araştırmaların Yapılması</u> | 40 |
| 4. Üretim Komitesinin Üretim Faaliyetinde Sahip Olduğu Yetkilerin İncelenmesi | 41 |
| 5. Üretim Komitesinin Belli Başlı Sorumlulukları | 41 |
| a) <u>İşletmenin Yürüttüğü Satış Politikalarıyla Üretim Politikasını Bütünleştirmek</u> | 41 |
| b) <u>Üretimde Kullanılan Sermaye ve Techizatın Temin Edilmesi ve Kontrolü</u> | 42 |
| c) <u>Üretimle İlgili Standartların Saptanması</u> | 42 |
| d) <u>Üretimle İlgili Yeni Gelişmeleri Usul ve Yöntemleri Takip Etmek</u> | 42 |
| 6. Üretim Komitesinde Yer Alan Üyelerin Yetki ve Görevlerinin İncelenmesi | 42 |
| <u>D) Pazarlama Komitesi</u> | 44 |

| | |
|--|----|
| 1. İşletmeleri Pazarlama Komitesi Oluşturmaya İten Nedenlerin İncelenmesi | 44 |
| 2. Pazarlama Komitesinin Temel Görevleri | 45 |
| a) <u>İşletmenin Pazarlama Faaliyetinde Etkinliğinin Arttırılması</u> | 45 |
| b) <u>İşletmenin Satacağı Mallarla İlgili Satış Politikalarının Geliştirilmesi</u> .. | 46 |
| 3. Pazarlama Komitesinin İşletme Organizasyonu İçerisinde Sahip Olduğu Yetkilerin İncelenmesi | 46 |
| 4. Pazarlama Komitesinin Belli Bağlı Sorumlulukları | 46 |
| a) <u>Pazarlamayla İlgili Alınması Gereken Önemli Kararlarda Üst Yönetime Yardımcı Olmak</u> | 46 |
| b) <u>Tüketicinin İstek ve İhtiyaçlarındaki Değişmeleri İzleyerek Bu Değişmelere Uygun Bir Satış Politikası Geliştirmek.</u> | 47 |
| 5. Pazarlama Komitesini Oluşturan Üyelerin Yetki Derecelerinin ve Görevlerinin İncelenmesi | 47 |
| <u>E) Koordinasyon Komitesi</u> | 48 |
| 1. Koordinasyon Komitesinin İşletme Organizasyonu İçerisindeki Yeri | 48 |
| 2. Koordinasyon Komitelerinin Temel Görevleri | 49 |

| | |
|---|----|
| a) <u>İşletmenin Değişik Bölümlerinde İşbirliği ve Uyumun Sağlanması</u> | 49 |
| b) <u>İşletme Organizasyonu İçerisinde Yer Alan Bölümler Arasında Ortaya Çıkan Sorunlara Çözümler Getirilmesi</u> | 50 |
| 3. <u>Koordinasyon Komitelerinin İşletme Organizasyonu İçerisinde Sahip Olduğu Yetkilerin İncelenmesi</u> | 50 |
| 4. <u>Koordinasyon Komitesinin Belli Başlı Sorumlulukları</u> | 50 |
| a) <u>İşletme İçerisindeki Bölümler Arasında İyi Bir Haberleşme Sistemi Kurarak Yanlış Haberleşmeden Doğabilecek Koordinasyon Bozulmalarını Önlemek</u> | 50 |
| b) <u>İşletmenin Değişik Bölümlerinde Uygulanacak Plân ve Programların Koordinasyonunu Sağlamak</u> | 51 |
| 5. <u>Koordinasyon Komitesini Oluşturan Üyelerin Yetki Derecelerinin ve Görevlerinin İncelenmesi</u> | 52 |
| <u>III- İŞLETMELERDE GEÇİCİ OLARAK FAALİYET GÖSTEREN KOMİTELER</u> | 52 |
| A) <u>Satın Alma Komitesi</u> | 53 |
| B) <u>Personel Belirleme ve İmtihan Komitesi</u> | 54 |
| C) <u>Eğitim Komitesi</u> | 54 |
| D) <u>Denetim Komitesi</u> | 54 |

Ü ç ü n c ü B ö l ü m

DE Ğ İ Ş İ K İ Ş L E T M E L E R D E Y A P I L A N
K O M İ T E Ç A L I Ş M A L A R I N I N
İ N C E L E N M E S İ

| | |
|---|----|
| <u>I- ARAŞTIRMANIN AMACI</u> | 55 |
| <u>II- ARAŞTIRMANIN KAPSAMI</u> | 56 |
| <u>III- ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</u> | 58 |
| <u>IV- ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ</u> | 59 |
| <u>A) Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii'nde Yapılan</u> <u>Arastırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi</u> | 59 |
| <u>B) Toprak Enerji Sanayii'nde Yapılan Arastırma</u> <u>Sonuçlarının Değerlendirilmesi</u> | 61 |
| <u>C) Eston Beton Direk Sanayii'nde Yapılan Arastır-</u> <u>ma Sonuçlarının Değerlendirilmesi</u> | 62 |
| <u>D) Arastırma Yapılan İşletmelerde Faaliyet Göste-</u> <u>ren Komitelerin Genel Bir Değerlendirmesi</u> | 63 |
| <u>S O N U Ç V E Ö N E R İ L E R</u> | 66 |
| <u>M Ü L A K A T S O R U L A R I</u> | 70 |
| <u>Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R</u> | 72 |

G İ R İ Ş

İşletmelerin organizasyon şemalarında genellikle gösterilmeyen fakat gerek özel gerekse de devlete ait işletmelerde, eğitim kuruluşlarında, parlamentolarda başvuru alan yönetim organlarından biride komitelerdir.

Günümüzde işletmeler dinamik bir ortamda faaliyet göstermekte bu da işletmelerin bazı konularda karar almasını güçleştirmektedir. Özellikle komitelere işletme içerisinde bir kişinin yetkisini aşan konularda veya işletme içerisinde ortaya çıkan ve birden çok bölümü ilgilendiren sorunların çözümünde sıkça başvurulmaktadır.

Bu çalışmada amacımız işletme organizasyonlarında git-tikçe yaygınlaşan ve organizasyonlarda belirli bir etkinliğe sahip olan komitelerin yetki ve görevlerini derinlemesine incelemektedir.

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; genel olarak komitelerin tanımı ve özellikleri, süreleri yö-

nünden incelenmesi, faydalı ve sakıncalı yönleri gibi komitelerle ilgili genel konulara değinilmiştir.

İkinci bölümde; komiteler etkinlikleri bakımından iki ana bölüme ayrılarak incelenmiş, işletme organizasyonlarında etkin bir şekilde faaliyet gösteren (yönetim, Muhasebe ve Finans, Üretim, Pazarlama, Koordinasyon) komiteleri görevleri, yetki ve sorumlulukları, üyeleri itibarıyla geniş bir şekilde ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; Birinci ve ikinci bölümdeki teorik bilgilerden yararlanılarak yapılan araştırmanın kapsamı, sonuçları ve değerlendirilmesi yer almıştır.

B i r i n c i B ö l ü m

G E N E L O L A R A K K O M İ T E L E R

I- KOMİTELERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Günümüz işletme yöneticilerinin işletme içersinde ortaya çıkan sorunlara daha iyi çözümler bulabilmek amacıyla başvurduğu organlardan biride komitelerdir.

Organizasyon şemalarında genellikle gösterilmeyen komitelere, yönetimin ya da işletme organizasyonunun tüm basamaklarında (hiyerarşi kademelerinde) rastlamak mümkündür.

Komite, Komisyon, Heyet, Konsey ve benzeri gruptan bir yönetim aracı olarak yararlanma yöntemi tarihsel yönden Yunan, Roma ve diğer eski uygarlıklara kadar geriye doğru götürülebilir. Komitelerden yararlanma özellikle Anglasakson ülkelerinde popüler olmuş, komitelere demokrasinin bir ögesi olarak bakılmıştır (1).

(1) William H. NEWMAN (Çev: Kenan SÜRĞİT), İşletmelerde Sevk ve İdare (Ankara: Yetkin Yayınları, 1985), s.270.

Günümüzde insanların ortaklaşa çalıştıkları tüm alanlarda; Eğitim kuruluşlarında, devlete ait işletmelerde, yasa görevi yapan parlamentolarda komitelerin kurulduğu görülmektedir (2).

Komiteler biçimsel organizasyonun vazgeçilmez bir unsurudur. Komiteler genel olarak bir grup insanın ortaya çıkan çeşitli sorunları çözmek için biraraya gelmesidir (3). Daha geniş anlamda komiteler, belli sorunlar hakkında fikir vermek, fikir almak, bilgi edinmek veya karar vermek amacı ile birden fazla kişinin biraraya toplanması ile ortaya çıkan takımlardır (4).

Komiteler aynı zamanda işletme içerisinde eğitime, koordinasyona, yönetim ve haberleşmeye hizmet eden araçlardır (5).

İşletmelerde üst yönetim tarafından kurulan her seviyede komiteye rastlanmaktadır. Komiteler işletmelerde sürekli olarak yer alabilecekleri gibi geçici olarakda kurulabilirler. Ayrıca bazı komiteler işletmede yönetim fonksiyonunu yerine getirirken bazıları karar verir diğerleri karar verme yetki-

(2) H. NEWMAN, s.270.

(3) İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon (Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniv. Eğ.Sağ. ve Bil. Arş.Çal. Vak.Yay. 44, C.II, 1988), s.211.

(4) Mehmet OLUÇ, "Toplantılar veya Komiteler", Pazarlama Dünyası, s.17.

(5) Erol EREN, "Örgütlerde Yöneticinin Artan Yüğü ve Danışman Yardımcısının Rolü", Organizasyon Dergisi, S.8 (Temmuz 1980), s.20.

leri olmadan sorunlar üzerinde düşünürler. Bazılarının yöneticiye tavsiyelerde bulunma hakkı vardır. Bu tavsiyeleri yönetici dikkate alır veya ilgilenmez.

Diğer komiteler ise sadece bilgi alır tavsiyelerde bulunma veya karar verme yetkileri yoktur (6).

Grup halinde düşünme ve karar verme yararı sağlayan, fikir alışverişinde bulunulan, danışma ve yürütme görevleri yapan, görevli buldukları işlerle ilgili bilgileri ve ihtisas sahibi kişileri biraraya getiren komitelerin faydaları inkar edilemez. İşletmelerde değişik konularda faaliyet gösteren birçok komite bulunmasına rağmen etkin bir komite faaliyetinden söz ederken işletme organizasyonunda sürekli olarak faaliyet gösteren ve işletme yönetimine yardımcı olan komiteler amaçlanmaktadır.

II- İŞLETMELERİ KOMİTE KURMAYA YÖNELTEN NEDENLER

İşletmeleri komite kurmaya yönelten nedenleri şöylece sıralayabiliriz.

A) Plân ve Politikaların Koordinasyonunu Sağlamak

İşletmelerde faaliyet gösteren komitelerin çoğu, işletme içerisinde yapılan plân ve politikaların koordinasyonunu

(6) Harold KOONTZ ve Cyrill O'DONNELL, Principles of Management (New York: Mc Graw Hill Book Co; Inc., 1984), s.334.

sağlamak ve böylece faaliyetlerin etkinliğini arttırmak amacını taşır.

Plân ve politikaların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi iyi bir şekilde anlaşılmasına bağlıdır. Buda işletme içerisinde yer alan komiteler yoluyla daha iyi bir şekilde sağlanabilir.

Komite toplantılarıyla plân ve politikalar saptanırken plân yapanlar yanında uygulayıcı durumunda olanlarında bu toplantılara katılmasıyla uygulayıcılar, yalnız plânın hazırlanmasında fikirlerini belirtmekle kalmaz aynı zamanda plânın bütünü içindeki yerlerini ve rollerini daha iyi kavrarlar böylelikle sorunların başlangıçta halledilmesi imkanı doğabilir (7).

B) Bilgi ve Tecrübelerin Birleştirilmesini Sağlamak

Yöneticiler organizasyonun çeşitli basamaklarında görev yapan kişilerdir ve sahip oldukları bilgi, tecrübe ve yeteneklerine göre değişik görevleri yerine getirirler (8).

Günümüz işletmeleri, işletmede görev yapan değişik yöneticilerin sahip olduğu bu bilgi ve tecrübelerden daha iyi yararlanabilmek için komite kurma yolunu seçmekte böylece grup halinde çalışmanın sağlayacağı faydaları kullanmaktadırlar.

(7) Mehmet OLUÇ, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak.Yay.No.77, C.I, 1987), s.291.

(8) ÖZALP, s.213.

İşletmede ortaya çıkan bazı yönetim sorunlarının, pazarlama, üretim, mühendislik, hukuksal ve belkide mali açıdan incelenmesi gerekir. Diğer bazı sorunlar bu kadar çeşitli yönlü değildir, fakat çeşitli müşteriler hakkında yakından bilgi sahibi olmayı gerektirebilir. Komiteler bu sorunları tartışmak üzere değişik bilgi ve tecrübelerine sahip birçok kişiyi bir araya getirerek bunların bilgi ve tecrübeleri toplamından yararlanmaya olanak sağlar (9).

Ayrıca grup halinde düşünme ve tartışma kişisel düşünceyle değişmez fikir ve sorunları yalnız bir taraftan görme tehlikesini ortadan kaldıracaktır. Aynı şekilde bir sorun konuşulurken işletmenin değişik bölümlerinde çalışan yöneticiler biraraya geleceğinden herkez bu soruna kendi bölümü açısından bakmaktan kurtulup soruna işletmenin genel amaçları açısından bakabilecektir (10).

C) Çeşitli Çıkar Gruplarının Temsilini Sağlamak

İşletmenin bütününe ilgilendiren kararlar sadece bir bölümün çıkarlarını (menfaatlerini) ilgilendirmeyip bütün fonksiyonel bölümlerin çıkarları veya faaliyetleri ile ilgilidir. İşletmenin değişik bölümlerinde yer alan bu çıkar gruplarının temsil edilmesi ile bu grupların işletmenin amaçlarına hizmet etmesi sağlanabilir.

(9) NEWMAN, s.272.

(10) ÖZALP, s.214.

Zaten temsil edilme komitelerin seçiminde önemli bir yer teşkil eder. Yönetim Kurulu genellikle ilgili gruplar dikkate alınarak seçilir. Büyük bir işletme yönetim kurulunu çeşitli coğrafik bölgelerden ve bankaların, sigorta şirketlerinin ve büyük alıcıların temsilcilerinden seçebilir (11).

İşletme içerisinde çeşitli bölümlerin temsilcilerinin katılacağı bir komite, aradaki görüş ayrılıklarını kaldırmaya veya görüş birliği elde edilmesine yardımcı olur.

İşletme stratejisi ve politikası ile ilgili kararlara çeşitli bölümlerin (satın alma, üretim, satış, finansman, muhasebe, araştırma ve geliştirme) yöneticileri hep birlikte katılırsa, alınacak kararlarda çıkar gruplarının hepsi birden temsil edilebilir. Dolayısıyla kabul edilen kararların etkinlik ve verimlilik dereceleri yüksek boyutlara ulaşırken bu durum çıkar gruplarının üzerindedeki etkili olabilir (12).

D) Yetkiyi Kişiler Arasında Bölerek Yetkilerin Bir Kişide Toplanmasını Önlemek

Komiteler mahiyetleri itibarıyla yetkiyi komite üyeleri arasında dağıtmak suretiyle bir kişiye gereğinden fazla yetki verilmesini önleyebilir.

(11) KOONTZ ve O'DONNELL, s.338.

(12) Erol EREN, "Örgütlerde Komite Yönetimi", Organizasyon Dergisi, S.5, 1977, s.14.

İşletme içerisinde belirli bir işin yerine getirilmesi bir kişinin bilgi tecrübe ve yeteneklerini aşabilir. Çoğu kez bu kadar yetki ve sorumluluğu üstlenecek yöneticiyi bulmak da zor olabilir. Böyle durumlarda işletmelerde oluşturulan komiteler bu sorumluluğun dağıtıldığı yer olabilir.

İşletmelerin değişik bölümlerinde (finans, üretim, araştırma, geliştirme, üretim v.b.) ortaya çıkan sorunlara ait alınması gereken kararlarda sorumluluğu tek başına yüklenecek birini bulmak oldukça zordur. Ayrıca işletme için çok önemli olan konularda bir kişinin kararına bağlı kalmak işletme açısından çok riskli olabilir. Özellikle devlet işletmeleri, eğitim kuruluşları, dini kuruluşlar veya çok genişleyerek bürokratik bir organizasyon manzarası arzeden işletmeler tek kişinin kararına bağlı kalmayı riskli bulduklarından komitelerden sıkça yararlanma yolunu seçmektedirler (13).

E) Personelin Güdülenmesini Sağlamak

İşletmeleri komite kurmaya yönelten nedenlerden biride işletmede çalışan personeli psikolojik yönden motive edebilmektir.

İşletmelerde oluşturulan komitelerde görev yapanlar kararlara katılma duygusuna sahip olurlar. Üstler tarafından hazırlanan planların uygulanmasında çeşitli bölümlerde görev-

(13) ÖZALP, s.213.

li personel direnme gösterebilir. Direnme gösteren bu personelin de dahil edildiği komitelerde plânlama yapılması bu personelin plâna sahip çıkmasını sağlayabilir (14).

Komiteler tarafından hazırlanan bir plân, normal olarak grubun bir tek üyesi tarafından geliştirilen plândan daha çok saygı görür. Astlar, iş arkadaşları ve hatta amirler, bir grubun dikkatli bir görüşmeden sonra vardığı kararları kabule daha çok eğilim gösterebilirler (15).

F) Komite Üyelerinin Yetişmesini Sağlamak

Komite toplantılarına katılmak her komite üyesine, işletmenin çeşitli çalışmalarını yakından tanımak ve diğer bölümlerin görüşlerini ve sorunlarını daha iyi anlamak imkanını sağlar.

Komitede her üye kendi düşüncelerini savunmak zorunda olduğu için kendi sorunlarını daha etraflıca düşünebilir. Komite çalışmaları sadece kişiyi teşvik etmekle kalmaz aynı zamanda onu, kendi çalıştığı bölümden ötede işletme sorunlarını bir bütün olarak düşünmeye zorlar. Bütün bunlar işletme içerisinde yer alan yöneticilerin eğitilmesine yardımcı olabilir (16).

(14) ÖZALP, s.214.

(15) Sadi GENCER, "Kuruluşların Yapısında Grupların Rolü; Komite ve Yönetim Kurulu Çalışmaları", Sevk ve İdare Dergisi, S.76 (Aralık 1974), s.37.

(16) Duygu AKŞIRAY, Komite Çalışmaları (Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü Yayınları, 1965), s.5.

III- İŞLETMELERDE FAALİYET GÖSTEREN KOMİTELERİN SÜRELERİ YÖNÜNDEN İNCELENMESİ

İşletmelerde faaliyet gösteren komiteleri süreleri yönünden ikiye ayırabiliriz. Bunlar:

A) Sürekli Komiteler

Sürekli komiteler işletme organizasyonunun herhangi bir seviyesinde olabilir. Bu komiteler daha ziyade işletmedeki değişik konularda karar vermeye yetkili olan komitelere dir.

Sürekli komiteler, işletme içerisinde belirli problemlere çözümler getirmek amacıyla etkin bir şekilde sürekli olarak faaliyet gösterirler. İşletme organizasyonu içerisinde yer alan güvenlik komitelerini sürekli komitelerin iyi bir örneği olarak gösterebiliriz (17).

B) Geçici Komiteler

Bu komiteler daha çok işletme içerisindeki geçici sorunlarla ilgilenirler. Genellikle bu komitelere yetki verilmediğinden organizasyonda danışmanlık görevini üstlenirler (18).

Geçici komiteler işletmede ortaya çıkan mali, idari v.b. sorunları çözmek amacıyla yöneticilerin isteği ile kurulurlar. Üyeler işletmedeki kendi kişisel görevlerinin yanında komite

(17) Lester Robert BİTTEN, Encyclopedia of Professional Management (New York: Mc Graw Hill Book Co., 1978), s.133.

(18) ÖZALP, s.212.

çalışmalarına da katılırlar. Organizasyon içerisinde geçici olarak oluşturulan bu komitelerin görevleri, çözümlenmesi istenilen sorun üzerinde çalışmalarını tamamlayıp, kendilerinden beklenen raporu ilgili organizasyon birimine verdikleri anda sona erer (19).

IV- İŞLETMELERDE FAALİYET GÖSTEREN KOMİTELERİN FAYDALI VE SAKINCALI YÖNLERİNİN İNCELENMESİ

A) Komitelerin Faydalı Yönleri

1. Komitelerde Alınan Kararların İsbet Derecesi Bireysel Kararlara Oranla Daha Yüksektir.

Komiteler yoluyla alınan kararların bireysel kararlara oranla daha yerinde, tarafsız dolayısıyla daha etkili olduğunu söyleyebiliriz.

İşletmeyle ilgili bir sorunun çözümünde kararını verecek kişinin karşısında pek çok sayıda değişik seçenek mevcuttur. Bu gibi durumlarda ortada bulunan sorunun çözümü tek bir kişinin bilgi seviyesini aşabilir (20).

Organizasyonda yer alan komiteler farklı bilgi, uzmanlık ve tecrübeye sahip kişileri biraraya getirerek sorunun farklı açılardan ele alınarak tamamen aydınlanmasına yardımcı olabilir. Böylece daha dengeli ve mükemmel sonuç elde edi-

(19) AKŞIRAY, s.2.

(20) EREN, Örgütlerde Komite..., s.15.

lır, karar vermede objektiflik sağlanır. Tek kişinin karar vermesindeki subjektiflik ve sakıncalar giderilerek daha yoğun bir yaratıcılık (beyin fırtınası) sağlanmış olur (21).

2. Komiteler Karmaşık Sorunlarla Uğraşır.

Organizasyon içerisinde yer alan, bölümler arasında varolan karmaşık birçok problemin çözümünde komitelerden yararlanılabilir.

Organizasyonda ortaya çıkan sorunlar birden fazla bölümü ilgilendirebilir. Bir bölümde ortaya çıkan sorun işletmenin diğer bir bölümündeki aksaklıktan kaynaklanabilir. Örneğin: Pazarlama bölümünün mal satmadaki zorlukları üretilen malların modern teknolojinin gerisinde kalmasında veya araştırma faaliyetinin yetersizliğinden ileri gelmiş olabilir (22).

Komiteler böyle durumlarda bölümlerarası görüş birliğini sağlamada çok etkili olabilir. Örneğin: Üretim hattında veya çeşitlendirmede yapılacak değişikliklerde işletmenin değişik bölümlerinden (üretimden, endüstri mühendisliğinden, araştırma ve geliştirmeden, pazarlama ve finansmandan) alınacak yönetici personelden oluşan komiteler bölümler arasında ortaya çıkacak değişik sorunları çözümleyerek ortak bir görüş birliği

(21) Edmund P. LEARNED (Çev: Gencay SAYLAN), Örgüt Kuramı ve Politikası (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay.No.124, 1972), s.32.

(22) ÖZALP, s.215.

sağlayabilirler (23).

3. Komiteler İşletmede Yer Alan Bölümler Arasında Koordinasyon ve Düzeni Sağlar.

Komitelerin amaçlarından biride organizasyonda yer alan farklı bölümler arasında etkin bir bilgi akışını ve koordinasyonu sağlayabilmektir. Bunun için işletmelerde koordinasyonu sağlamaya yönelik birçok etkin komiteye rastlanmaktadır.

Komite çalışmalarını sırasında üyelerin herbiri komiteye sunulan diğer bölümlerin sorunlarını ve kendi hareketlerinin bu bölümler üzerindeki etkilerini anlama fırsatını bulabilirler. Karşılıklı bilgi alışverişi sonucunda bölümlerarası koordinasyon sağlanabilir (24)

4. İşletmelerde Faaliyet Gösteren Komiteler Demokratik Bir Özelliğe Sahiptir.

İşletmelerde, belli bir soruna çözüm bulmak için yapılan komite toplantılarında, toplantıya katılan üyeler fikirlerini rahatça söyleme imkanına sahiptirler. Komiteler, plân ve programların hazırlanmasında komite üyelerinin katılımını sağlayarak işletme içerisinde bir çeşit yönetime katılma modeli geliştirebilirler (25).

(23) R.D. AGARVAL, Organization and Management, (New Delhi: Tata Mc Graw Hill. Puplicing Co., 1982) s.113.

(24) ÖZALP, s.216.

(25) ÖZALP, s.216.

B) Komitelerin Sakıncalı Yönleri

Komitelerin yerinde kullanıldıklarında işletmenin başarısında büyük etkileri ve üstünlükleri olmasına rağmen yerinde kullanılmadıklarında bazı sakıncaları da mevcut olabilir.

1. İşletmelerde Yapılan Komite Çalışmaları Zaman ve Para Yönünden Büyük Kayıplar Getirebilir.

Komite çalışmalarının olumsuz yönlerinin başında zaman gerektirmeleri ve masraflı olmaları yer almaktadır.

Komitelerin toplanmasını sağlamak çoğu zaman güç ve zaman alan bir iştir. Komite üyeleri ne kadar meşgul olurlarsa onları biraraya getirmek o kadar güçleşir. Üyelerden birkaçı görevli olarak başka şehirlere gitmiş olabilir. Komite üyelerinin birkaçının yokluğuna rağmen komitenin toplanmasına karar verilse dahi, bazı konular toplantılarda bulunamayan üyelere danışılmak üzere geri bırakılabilir. Bu da alınması gereken kararları geciktirebilir (26).

Komite çalışmasının zorunlu bir gereği olan fikir alışverişleride zaman alıcı bir iştir. Bu tartışmalar sırasında her üye kendi düşüncelerini belirtir, niye böyle düşündüğünü açıklar ve diğerlerinin düşünceleri üzerindeki görüşlerini bildirir. Bu gibi tartışmalar yararlı olmakla birlikte, karara varmak için gerekli zamanın uzamasına neden olabilir (27).

(26) AKŞIRAY, s.6.

(27) NEWMAN, s.276.

Komiteyi oluşturan her üyenin ortalama saat ücretine "a" dersek, komiteyi oluşturan üye sayısına da "b" dersek, komite "y" saat tutarınca toplantı yapmış olsa $M = a \cdot b \cdot y$ komitenin toplantı başına maliyetini verecektir. Komite üyeleri komite çalışmaları sırasında harcadıkları zamanlarını işletme için daha verimli bir şekilde kullanabilirlerse bu durumda işletmenin komitelere başvurması işletmeye ek bir maliyet getirebilecektir (28).

2. Komite Çalışmaları Sırasında Uzlaştırıcı Bir Karar Alma Tehlikesi Olabilir.

Komite çalışmaları sırasında üyeler tarafından çeşitli düşünceler ortaya atılmışsa ve komite üyeleri arasında fikir ayrılığı mevcutsa sonuçta ortalama veya uzlaştırıcı bir karar alma yoluna gidilebilir.

Genellikle işleri yoğun üyeler biran önce işlerine dönebilmek için acele bir karara taraftar olabilirler. Böyle bir ortamda acele olarak alınan kararda bir ortalamadan (uzlaşmadan) başka bir şey olmayacaktır (29).

(28) Kemal TOSUN, "Yönetim Kurulları ve Çalışma Esasları", Sevk ve İdare Dergisi, S.78 (Şubat 1975), s.13.

(29) AKŞIRAY, s.7.

3. Komite Çalışmaları Sonunda Alınan Kararlarda
Kişisel Sorumluluk Söz Konusu Olmadığından
Sorumluluk Komite Üyeleri Arasında Dağılmaktadır.

Komite çalışmalarının bir diğer sakıncalı yönüde ortaya çıkan sonuçlardan kimlerin sorumlu tutulacağındaki belirsizliktir.

Çalışma sonuçlarının olumsuz veya yetersiz kalması üzerine, komite üyelerinin hiçbiri sorumluluk yüklenmek istemiyektedir.

Komite toplantıları sonunda komitenin aldığı karar sadece bir kişinin kararı değil bütün komite üyelerinin ortak kararıdır. Diğer bir ifadeyle komitelerce alınan kararda kişisel sorumluluk bulunmayınca komite üyeleri ayrıntılı düşünmek yerine konuların geçiştirilmesine neden olabilirler.

Komite toplantılarına katılan üyelerin kişisel olarak karar vermeleri gereken durumlarda kararı verirken işin başarısızlık ihtimallerini ve işletmeyi zarara sokma durumu olup olmadığını araştırmalarına karşın, komitede alınan kararlarda sorumluluk üyeler arasında dağıldığından üyeler geniş boyutlu düşünmeye ve gerekli araştırma yapmaya neden görmeyebileceklerdir (30).

(30) ÖZALP, s.217.

4. Komite Azınlığın Baskısı Mevcut Olabilir.

İşletmelerde faaliyet gösteren komiteler, içinde değişik çıkar gruplarından veya aralarında çıkar bağı olan ve biçimsel olmayan ilişkileri bulunan insanların da bulunduğu bir topluluktur.

Grupta hakim olmuş birkaç kişi belli konulardaki bilgi ve tecrübelerinden veya ikna etme yeteneklerinden dolayı komitenin, işletmenin aleyhine fakat kendi istedikleri kararları sağlayabilir (31).

Komite toplantıları sırasında işletme ya da kurum çıkarlarının yerine, komitede bulunan bazı üyelerin çıkarları doğrultusunda kararlar alınması komite çalışmalarında bozabilir, karşılıklı suistimaller, entrikalar ve çıkar duyguları ön plana çıkabilir (32).

V- KOMİTELERİN ETKİNLİĞİNİ BELİRLEYEN ETMENLER

İşletmelerde faaliyet gösteren komitelerin etkin bir şekilde çalışabilmesi için bazı faktörlere dikkat edilmesi gerekir. Bu faktörleri inceleyecek olursak:

A) Komite Çalışmalarına Katılacak Üyelerin Seçimi

Komite çalışmalarının etkin ve başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için dikkat edilmesi gereken faktörlerden birisi komitede görev yapacak üyelerin seçimidir.

(31) ÖZALP, s.217.

(32) Kemal TOSUN "Komite Organizasyonu ve Grup Kararları", Organizasyon Dergisi, S.9 (Ağustos 1981), s.12.

Komitenin başarısıyla komiteye seçilecek üyelerin sahip olduğu bilgi ve beceriler arasında çok yakın bir ilişki vardır. Komiteye seçilecek üyelerin bilgi ve becerileri ne kadar iyiye oluşturulan komitenin başarısında o oranda yüksek olabilecektir.

Ayrıca komitenin çalışma alanı ile komite üyelerinin bilgi ve tecrübeleri aynı olmalıdır. Bilgi sahibi olmadığı bir konuyla ilgili komiteye seçilen bir üye konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığından dolayı devamlı taviz vermek durumunda kalabilecek ve bu konu hakkında yeterli bilgiye sahip kişiler tarafından istismar edilebilecektir (33).

Bu durum komitede görev yapacak üyelerin komite çalışmalarına uyum gösterebilecek, komite başkanı ile komitede yer alabilecek diğer üyelerin etkisi altında kalmayacak derecede bilgi ve tecrübeye sahip olmalarını gerektirmektedir.

B) Komite Çalışmalarına Başkanlık Edecek Kişinin Seçimi

Komite başkanlığına getirilecek olan kişininde komite çalışmalarının başarısı üzerinde önemli bir etkisi olacağı açıktır.

Komite başkanı toplantının yerini ve gününü tartışılacak konuyu önceden üyelere bildirmeye, toplantı esnasında her üyenin fikirlerini açıkça ifade etmesine ve çalışmaların sonu-

(33) ÖZALP, s.218.

ca doğru olumlu şekilde götürülmesine azami dikkat göstermek zorundadır (34).

Komite başkanında bulunması gereken temel özelliklerden biride, karşısındakinin konuşmalarını dinleme ve görüşmeleri yönlendirmediir. Hangi üyenin konuşacağını belirlemek yine komite başkanına düşmektedir. Ayrıca komite üyelerinden herbirinin bilgi ve tecrübesini göz önünde tutarak, komite çalışmalarına hangi aşamalarda yardımcı olacaklarını belirlemek komite başkanının bir diğer fonksiyonunu oluşturur.

Komite çalışmalarında herkesin görüş ve düşüncelerini rahatlıkla açıklayabilmelerini sağlamak komite başkanına düşen bir diğer görevdir. Komite başkanının bir diğer sorumluluğu uygun çözümler üzerinde görüş birliğini sağlamaktır, fakat komite başkanı belirli bir çözümün benimsenmesi için ısrar etmemeli ve özellikle tartışmaların yapılmasına, çözümü geçiktirdiği gerekçesiyle karşı çıkmamalıdır.

Komite başkanının rolü diğer üyelerden farklıdır. Başkan sorun çözme ile ikna etme faaliyetini birbirinden ayırmalı birinciye önem vermeli ikinciden kaçınmalıdır (35).

Aşağıdakiler sorun çözme ve ikna etme faaliyeti olarak nitelendirilebilir (36).

(34) Yıldırım KILKIŞ, "Yönetim Kurulu ve Komiteler", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, S.38 (Nisan 1969), s.19.

(35) ÖZALP, s.219.

(36) Ross A. WEBBER, Management (Home wood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1975), s.536.

| Sorun Çözme Faaliyeti (önem verme) | İkna Etme Faaliyeti (kaçınma) |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| - Fikirleri Araştırmak | - Fikir Satışı |
| - Fikirlerin Beyanı | - Önceden Belirlenen |
| - Dinleme | Durumların Savunulması |
| - Grup Katılımı, İlgilenme ilgi | - Yalanlama ve Eleştiri |
| | - İki Kişinin Karşılıklı Konuşması |

Komite başkanı bu iki faktör grubunun dikkate aldığı zaman grupta sorunlar azalabilir. Ayrıca şu faktörler komite başkanına yol gösterebilir (37).

- Üyelerle rekabet etmeyiniz,
- Ön yargılı olmadan bütün üyeleri dinleyiniz,
- Hiç kimsenin savunma durumuna düşmesine izin vermeyiniz,
- Gruptaki her kişiden yararlanınız,
- Üyelerin nerede olduklarını ve onlardan ne istendiğini açıklayınız,
- Orada devamlı olarak kalacağınızı düşünmeyiniz,

C) Komitede Yer Alacak Üyelerin Sayısı

Komitelerin etkin bir biçimde çalışmalarını üzerinde komite üye sayısının önemli bir rolü bulunmaktadır.

Komitelerin küçüklüğü veya büyüklüğü verilen kararların kalitesini ve zamanını önemli ölçüde etkileyebilir. Üye sayısının az olduğu bir komitede üyeler arasında kontrolü ve koordi-

nasyonu sağlamak daha kolay olabilir (38). Üye sayısının az olduğu komiteler amaçlarına daha kısa sürede erişebilir. Öte yandan üye sayısının az olduğu komitelerde görüşüne başvuru-
lan kişi sayısının sınırlı olması kararların eksik ve yetersiz olma tehlikesinide beraberinde getirebilmektedir.

Üye sayısının fazla olduğu komitelerde üyeler arasında kontrol ve koordinasyonu sağlamak güç olabilir. Yine istenen karara ulaşmada zaman kaybı ve güçlüklerle karşılaşılabilir(39).

Bazı yazarlar beş kişilik bir komitenin ideal olabileceğini söylerken diğerleri 3-17 arası üyeden oluşan komitelerin karşılıklı görüşmelerde uygun olacağını ve en çok kullanılan limitin 3-7 arası olduğunu ileri sürmektedir (40).

Yinede genel olarak komite üye sayısının komitenin amacına ve bu amaçlarla ilgili çıkar gruplarının sayısına göre değişeceği açıktır.

D) Komitenin Yetki ve Faaliyet Alanı

Bir komitenin amaçlarının, görevlerinin ve yetkilerinin açık olarak ortaya konulması, bu komitenin başarısında önemli rol oynar.

(38) Türkan ARIKAN, "Komitelerin Büyüklükleri", Sevk ve İdare Dergisi, S.94 (Haziran 1976), s.37.

(39) ARIKAN, s.37.

(40)George, TERRY, Principles Of Management (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1968), s.377.

Komitelerin yetki ve faaliyet alanı açık bir şekilde belirlendiği takdirde komite üyeleri kendilerinden ne istendiğini ve ne gibi hususların görev alanlarının dışında kaldığını bilir ve buna göre hareket edebilir (41).

Komitelerin yetki ve görevlerinin açık olarak belirlenmediği durumlarda komiteler yetkilerini aşan kararlar alabilirler veya yetki alanı içinde olan bazı kararları almadan dağılabilirler (42).

Komitenin yetki ve faaliyet alanının belirlenmesi yanında diğer önemli bir konuda komitenin danışma komitesi mi yoksa karar vermeğe yetkili bir komitemi olduğu, aldığı kararların kimlere etki edeceği, çalışmalar başlamadan önce kesin bir dille belirtilmelidir (43).

Yöneticilerinde doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak komitelerin etkinlikleriyle ilgilenmesi doğaldır. Üyeler gibi yöneticilerin de komitenin rolünü kabul etmeleri ve benimsemeleri gerekir.

Yöneticiler komitelerin ne gibi yardımlar sağlayabileceklerini ve ne gibi hususların bunların görev alanı dışında kaldığını ve öteki kanallardan çözülmesi gerektiğini bilmeleri gerekir (44).

(41) NEWMAN, s.282.

(42) ÖZALP, s.218.

(43) AKŞIRAY, s.18.

(44) NEWMAN, s.282.

E) Komite Üyeleri Arasındaki İlişkiler

Komitede görev yapanlar arasında astlık üstlük ilişkisi olmamalıdır. Astlık üstlük ilişkisinin ön plana çıktığı bir komite toplantısında, komitede çalışanlar rahat hareket edemezler.

Konuşmalarının ilerideki terfi durumlarına etkili olacağını veya ilk üstünün komitede olması dolayısıyla üstüyle ilişkisinin bozulacağı korkusuna kapılabilir (45).

(45) ÖZALP, s.220.

İ k i n c i B ö l ü m

İ Ş L E T M E L E R D E Y A P I L A N K O M İ T E Ç A L I Ş M A L A R I N I N İ N C E L E N M E S İ

İşletme organizasyonlarında yer alan komiteler gerek yerine getirdikleri görevler itibariyle ve gerekse de sahip oldukları yetkiler açısından değişik etkinliklere sahiptirler.

I- İŞLETMELERDE BELİRLİ BİR ETKİNLİĞE SAHİP OLMADAN FAALİYET GÖSTEREN KOMİTELER

İşletmelerde belirli bir etkinliğe sahip olmadan faaliyet gösteren komiteler, yönetici karakteri taşımadan yani belirli bir karar alma yetkisi olmadan daha çok danışılma, ilgili bölümlere bilgi ve tavsiyeler sunma amacını taşırlar (1).

Bu tip komiteleri iki ana grupta inceleyebiliriz.

(1) OLUÇ, İşletme ..., s.293.

A) Bilgi Edinme Komiteleri

Bu komiteler birçok kuruluştta veya işletmede belirli zamanlarda bilgi edinmek amacı ile kurulurlar. Burada iletişim genellikle tek taraflıdır. Bir yöneticinin gruba belirli konular hakkında bilgi aktarmasına bu komite türünde rastlanır. Burada daha çok pasif bir dinleyici kitlesi niteliğinde komite üyelerine rastlanılmaktadır.

B) Bilgi Paylaşma ve Fikir Tartışması Yapılan Komiteler

Bu tür komiteler bazı teorik konularda veya uygulamadan doğan sorunlarda fikir ve görüş alışverişinde bulunmak üzere oluşturulabilir.

Bu komitelerde iki yönlü bir iletişim (grup ile yönetici arasında) söz konusudur. Yine bu tip komiteler tecrübeli eski yöneticilerin tecrübe ve görüşlerinden yararlanmak veya yetişmekte olan genç yöneticilerin karar verme ve yönetim sorunları konusunda yetişmelerini sağlamak amacıyla da oluşturulabilir. Böylece değişik fikir ve görüşler ortaya atılıp yönetim dinamizm kazandırılabilir.

II- İŞLETMELERDE DEVAMLI OLARAK FAALİYET GÖSTEREN VE BELİRLİ BİR ETKİNLİĞE SAHİP OLAN KOMİTELER

Bu komiteler organizasyonu oluşturan bütün fonksiyonel sahalarla ve faaliyetlerle ilgili olarak kurulmuşlar ve bu alanlarda uzmanlaşmışlardır.

Bu komitelerin temel amacı işletme politikasına ilişkin sorunlara çözümler getirebilmektir. Bu tip komitelerin belirli konularda karar alma yetkileri de vardır.

A) Yönetim Komitesi

1. Yönetim Komitesinin İşletme Organizasyonu İçerisindeki Yeri

İşletme yönetim kurulları tarafından tespit edilen görevlerle uğraşmak üzere oluşturulan yönetim komiteleri, işletme organizasyonunun bütünü ve ayrı ayrı bölümleri ilgilendiren amaçların tespit edilmesinde ve bu amaçların ışığı altında işletme içerisinde neyin nasıl ve ne zaman yapılacağına belirlemede etkin bir role sahiptirler (2).

Yönetim komiteleri işletme organizasyonları içerisinde sahip oldukları yetki ve görevler itibarıyla yönetim kurulundan sonra en etkili organ niteliğindedir ve yönetim kurulunun bir uzantısı olarak önemli görevleri üstlenmişlerdir. (örneğin Ford Motor işletmesinde faaliyet gösteren yönetim komitesi işletme tepe yöneticisi, yönetim kurulu başkanı ve hat ve kurmay bölümlerin yöneticilerinden oluşturulmuştur.

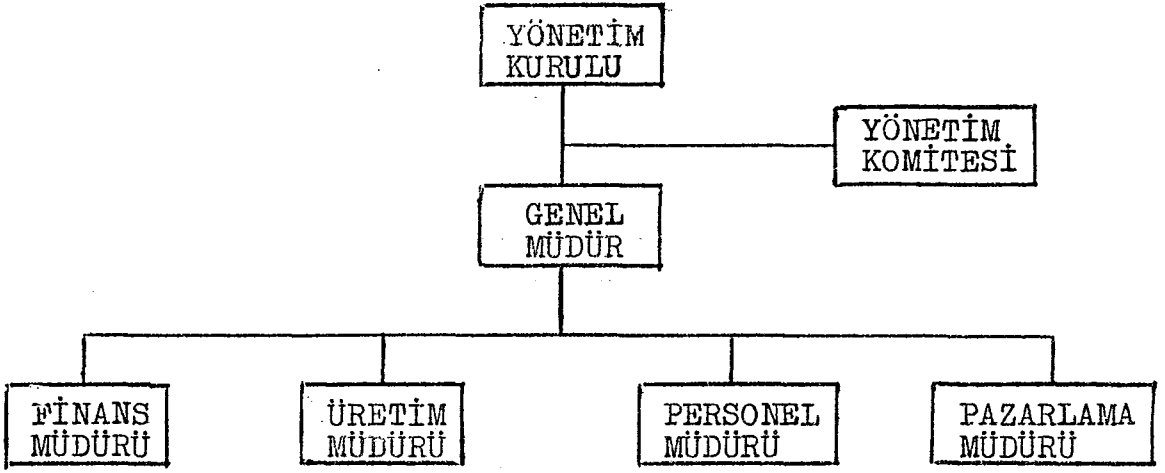
Bu komite işletmedeki yönetim ve yönetsel işlerle ilgili danışma ve görüşmeler ile işletme tepe yöneticisine ve yönetim kurulu başkanına tavsiyeler sunar. Yine bu komite işletme-

(2) Nurettin KALDIRIMCI, "Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma", Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (Temmuz 1985), s.92.

lerdeki genel ve önemli faaliyet ve problemlerle ilgili gereksinimleri ve koordinasyonu sağlamak için kurmay bölüm yöneticilerini bir araya getirir (3).

(Şekil-1)

Yönetim Komitesinin İşletme Organizasyonu İçindeki Yeri



2. Yönetim Komitesinin Temel Görevleri

a) İşletmenin Genel Amaç ve Politikalarının Saptanması

Yönetim komitelerinin temel görevlerinden birisi işletmenin içinde bulunduğu işletme içi ve işletme dışı koşulları göz önünde bulundurarak işletmenin genel amaç ve politikalarını saptamaktır.

Yönetim komiteleri yaptıkları çalışmalarla bütün bölümlere ait genel amaç, plân ve politikaları açık bir şekilde ortaya koyarlar. Yönetim komitelerinin işletmeye ait saptadıkları genel amaçların doğrultusunda her bölüm kendine ait faali-

(3) Louis A.ALLEN, Management and Organization, (New York: Mc.Graw HILL Book Co., 1958), s.193.

yet planlarını geliştirebilir. Burada önemli olan yönetim komitelerinin saptadığı genel amaç ve politikalarla bölüm amaç ve planları arasında tutarsızlığın olmaması ve her bölümün işletmenin genel amacına uygun olarak hareket edebilmesidir.

b) İşletmenin Değişik Bölümlerinde Yerine
Getirilen Faaliyetlerin Denetimi

Yönetim komitelerinin bir diğer görevinde işletmenin içinde bulunduğu koşulları gözönünde bulundurmak suretiyle işletmede yerine getirilen faaliyetlerin denetimini yapmaktadır.

Yönetim komiteleri işletme faaliyetleriyle ilgili olarak saptadıkları standartları, işletmede yerine getirilen faaliyet sonuçlarıyla karşılaştırmak suretiyle denetimlerini yaparlar. Yine bu komiteler denetimleri sonucunda işletmede yerine getirilen faaliyet sonuçlarında olumsuz sapmalarla karşılaşarsa bu olumsuz sapmaların nereden kaynaklandığını araştırarak gerekli düzeltmeleri yaparlar.

c) Komite Çalışmaları Sonunda Alınan Kararların
Yönetim Kuruluna İletilmesi

Yönetim komitesinin görevlerinden biride işletmede yerine getirilen belirli konu ve faaliyetlerle ilgili elde ettiği bilgileri raporlar ve toplantılar yolu ile yönetim kuruluna aktarmaktır.

İşletme yönetim kurulları birçok konuda yetkilerini işletmede oluşturulan yönetim komitelerine devretmiştir. Yönetim komiteleride yönetim kurullarından aldıkları bu yetkilere dayanarak işletme içerisinde bir çok faaliyeti yerine getirirler. Bu komiteler işletme içerisinde yerine getirdikleri faaliyetlerle ilgili ayrıntılı rapor ve bilgiler belli sürelerde (bu süreler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir) yönetim kuruluna sunar ve gerekli açıklamaları yaparlar.

3. Yönetim Komitesinin Yönetim Faaliyetinde Sahip Olduğu Yetkilerin İncelenmesi

İşletmelerde oluşturulan yönetim komitelerinin sahip olduğu yetkilerin sınırları belirlemek oldukça zaman alıcı ve güç bir iştir. Ayrıca bu komitelerin sahip olduğu yetkiler işletmeler açısından bazı farklılıklar gösterebilmektedir (4). Fakat genelde bu komitelerin işletmenin bütününe ilgilendiren plânların yapılmasında, politikaların belirlenmesinde, işletme faaliyetlerine ilişkin kararların alınmasında ve alınan bu kararların gözden geçirilmesinde ve yönetim kuruluna bazı tavsiyelerin sunulmasında geniş yetkilere sahip olduklarını söyleyebiliriz.

(4) ÖZALP, s.220.

4. Yönetim Komitesinin Belli Başlı Sorumlulukları

a) İşletmelerde Görev Yapacak Bölüm
Yöneticilerinin Atanması

İşletme yönetim kurullarından aldıkları yetkilere dayanarak, işletmenin değişik bölümlerinde görev yapacak yöneticilerin seçiminde yönetim komitelerinin sorumluluğu dahilindedir.

Yönetim komiteleri işletmenin değişik bölümleri için gereken yönetici adaylarını gerekli inceleme ve araştırmaları yaparak belirler ve yönetim kurulunun bilgisi dahilinde gerekli atamaları yapar.

b) İşletmeye Ait Faaliyet Bütçelerinin
Hazırlanması

Yönetim komitelerinin önemli sorumluluklarından biride işletmenin bir yıllık dönemde yapması gereken tahmini gider ve elde etmesi gereken tahmini gelirler gösteren faaliyet bütçelerinin hazırlanmasıdır.

c) İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Alanlarda
Ortaya Çıkan Yeni Gelişmeler Karşısında İşlet-
meye Ait Yeni Amaç ve Politikaların Saptanması

Yönetim komitesinin önemli sorumluluklarından biride işletmenin içinde bulunduğu teknolojik, ekonomik ve politik çevresinde ortaya çıkan gelişmeleri yakından izleyerek işletmenin önceden saptadığı amaç ve politikalarda dış çevrede görülen gelişmelere uygun gerekli düzenlemeleri yapmaktır.

4. Yönetim Komitesini Oluşturan Üyelerin Yetki Düzeylerinin ve Görevlerinin İncelenmesi

Yönetim komiteleri çoğunlukla işletme içerisinde üst yönetimde görev yapan üyelere oluşabileceği gibi, işletme dışarısından gelen üyelere de oluşabilir veya hem işletme içerisinde hemde işletme dışarısından gelen üyelerin karışımından oluşabilir.

Günümüz işletmelerinin organizasyon yapılarında yer alan yönetim komiteleri genellikle işletme içerisinde görev yapan üyelere oluşturulmaktadır. Bu üyeler şunlardır (5):

- İşletme tepe yöneticisi (işletme genel müdürü)
- İşletme tepe yöneticisine doğrudan doğruya rapor veren bölüm yöneticileri (üretim bölümü müdürü, finansman bölümü müdürü)
- Kurmay departmanların başkanları ve çalışma bölümü yöneticileri arasından seçilen üyeler.

Yukarıda üyelerini saydığımız yönetim komitesi, işletmenin yönetiminden sorumlu üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Bu komitede görev yapan işletme tepe yöneticisi işletme içerisinde en yüksek organizasyon basamağında yer almakta ve aynı zamanda yönetim kurulu üyesi niteliğini de taşımaktadır.

(5) EREN, Örgütlerde..., s.17.

Yönetim komitesinde görev yapan bölüm başkanları ise kendi bölümlerinin yönetiminden sorumlu olup, işletme tepe yöneticisiyle devamlı bir ilişki içerisinde görevlerini yerine getirmektedirler.

Yönetim komitesinin toplantılarına katılan diğer üyeler ise, komitenin üzerinde durduğu konuyla ilgili bilgi aktarmakla görevli çalışma bölümü yöneticileridir.

B) Muhasebe ve Finansman Komitesi

1. Muhasebe ve Finansman Komitesinin İşletme Organizasyonu İçerisindeki Yeri

Muhasebe ve Finansman komiteleri işletmede mevcut muhasebe sistemlerini sağlamak ve işletmenin finansal kararları ve gelişmeleri ile ilgili konularda çalışmak üzere kurulan komitelerdir.

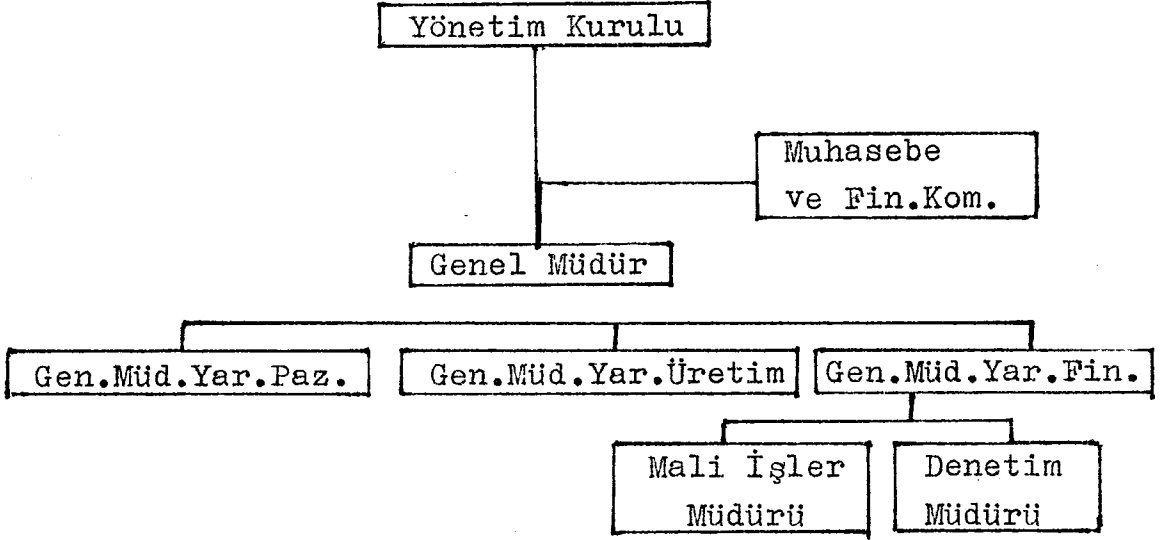
Bu komitelerin oluşturulmasıyla, finansal sorunlardan etkilenecek bölümlerin komitede temsil edilebilmeleri olanağı doğmakta ve finansal sorunlara daha iyi çözümler bulunması sağlanabilmektedir.

Muhasebe ve finansman komitelerinin örgüt içindeki yeri farklılık gösterebilmektedir. Muhasebe ve finansman komitesi direkt olarak yönetim kuruluna karşı sorumlu olabileceği gibi genel müdüre veya danışma kuruluna karşı sorumlu olarak da görev yapabilmektedir (6).

(6) Semih BÜKER, Finansal Yönetim (Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Matbaası, 1986), s.24.

(Şekil-2)

Muhasebe ve Finansman Komitesinin İşletme Organizasyonu
İçerisindeki Yeri



2. Muhasebe ve Finansman Komitesinin Temel Görevleri

a) İşletmenin Finansal Durumu Hakkında Araştırmalar Yapararak Araştırma Sonuçlarını Yönetim Kuruluna Rapor Etmek

İşletmelerde oluşturulan Finansman komiteleri işletmenin finansal durumuyla ilgili finansal analizlerin ve plânların yapılması, işletmeye gerekli fon giriş ve çıkışlarının yönetim ve denetimi, finans kurumları ile ilişkilerin kurulması işletme fonlarının yatırılması gibi önemli görevleri üstlenmişlerdir. Bu komiteler aynı zamanda bu görevlerle ilgili yaptıkları araştırmalara ait sonuçları da raporlar halinde yönetim kuruluna sunmaktadırlar.

b) İşletmenin Finansal Plân, Proje, Bütçe ve Muhasebe ile İlgili Rapor ve Tabloları İnceleyerek Varsa Aksaklıkları Önleyici Tedbirler Almak

Finansman komitelerinin önemli görevlerinden biride finansal bütçelerin hazırlanması ve muhasebe kayıtlarının düzenli bir şekilde tutulmasını kontrol etmektir.

Finansman komiteleri işletmeye ait mali tablolar ve muhasebe kayıtları üzerinde yaptığı incelemeler sırasında bu tablolarda karşılaştıkları eksiklik ve aksaklıkları tespit ederek gerekli düzeltmeleri yapmakla görevlidir.

3. Muhasebe ve Finansman Komitesinin Organizasyon İçerisinde Sahip Olduğu Yetkilerin İncelenmesi

Muhasebe ve Finansman komitesi işletmenin finansal kararlarıyla ilgili yaptığı görüşmelerin sonuçlarını kendi tavsiyeleriyle veya tavsiyesiz olarak yönetim kuruluna veya işletme genel müdürüne rapor etmeye ve gerekli açıklamalarda bulunmaya yaptığı tavsiyeler üst yönetimce beğenildiği ve faaliyetlere uygulanabildiği takdirde, işletmede finansal işlerin yürütülmesiyle ilgili müdür yardımcılarının durumu bildirmeye yetkilidir. Ayrıca finansal konularla ilgili olarak komitece alınan kararların müdür yardımcılarının altında bulunan alt kumanda kademelerinde uygulamaya konulmasında muhasebe ve finansman komitesinin yetkisi dahilindedir.

4. Muhasebe ve Finansman Komitesinin Belli Başı Sorumlulukları

a) İşletmede Uygulanan Ana Muhasebe ve Kontrol Süreçlerinde Gerekli Değişiklikleri Yapmak

Günümüzde işletmeler dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedir. İşletmelerin yerine getirmekle yükümlü oldukları muhasebe ve kontrol süreçlerinde önemli yasa değişiklikleri olmakta buda işletmelerin bu değişiklikleri zamanında takip etmesi ve bu değişiklikleri kendi uyguladıkları muhasebe sistemlerine uygulama zorunluluğunu gerektirmektedir.

b) İşletme Yönetim Kuruluna Finansman ve Muhasebe Politikalarının Hazırlanmasında Yardımcı Olmak

Muhasebe ve Finansman Komitelerinin önemli sorumluluklarından biride işletme yönetim kurullarına yada işletmede faaliyet gösteren yönetim komitelerine muhasebe ve finansman politikalarının hazırlanmasında danışmanlık görevi yapmaktır.

c) İşletmenin Kredi Politikasının Belirlenmesinde Danışmanlık Yapmak

Muhasebe ve Finansman komitelerinin önemli sorumluluklarından biride işletmenin kredili mal vereceği müşteri ve kurumlar hakkında gerekli araştırmaları yaparak yaptığı araştırma sonuçlarını üst yönetime ayrıntılarıyla sunmaktır.

5. Muhasebe ve Finansman Komitesinde Yer Alan Üyelerin Yetki Derecelerinin ve Görevlerinin İncelenmesi

İşletme organizasyonlarında etkin bir şekilde faaliyet gösteren muhasebe ve finans komiteleri genel olarak şu üyelere oluşur (7).

- Finans Bölümü Yöneticisi (Finansman Müdürü)
- Finans Bölümü Yönetici Yardımcısı (Mali İşler Müdürü)
- Finans Bölümü Yönetici Yardımcısı (Denetim Müdürü)
- Mali Koordinatör (İşletme Ekonomisti)
- Diğer departmanların ana muhasebe ve finansman ilgilileri.

Muhasebe ve Finansman komitesinde görev yapan üyelere verilen ünvan ne olursa olsun (finansman müdürü, mali işler müdürü, denetim müdürü, mali koordinatör v.b) bu üyeler sahip oldukları yetki ve görevler itibariyle işletmenin organizasyon yapısı içerisinde, en yüksek karar alma ve yürütme organlarına yakın bir yerde görev yapmakta ve komite olarak finansal stratejilerin ve politikaların saptanmasında, işletmeye fon sağlanmasında, sağlanan bu fonların etkin bir şekilde kullanılmasında ve işletmenin tüm plânlama faaliyetlerinin koordinasyonunda yönetim kuruluna yardımcı olmaktadırlar.

(7) EREN, Örgütlerde..., s.19.

C) Üretim Komitesi

1. Üretim Komitesinin İşletme Organizasyonu İçerisindeki Yeri

Günümüz işletme organizasyonlarında işletme genel müdürüne bağlı olarak faaliyet gösteren üretim komitelerinin temel amacı, işletme içerisinde üretimle ilgili bölümler arasında koordinasyonu geliştirebilmek ve bu sayede bu bölümlerde yapılan üretime ilişkin plân politika ve standartların iyi bir şekilde uygulanabilmesini sağlayabilmektir. Örneğin; Ford Motor İşletmesinde faaliyet gösteren üretim komitesi işletme üretim plânlarının, politikalarının ve faaliyet bölümlerine uygulanabilir standartların geliştirilmesinde koordinasyonu sağlar. Faaliyet bölümlerinde belirlenen üretim programlarını gerçekçi olarak bir daha inceleyerek, işletmenin zorunlu faaliyetlerindeki eksiklikleri ve üretimdeki aksaklıkları düzeltici tedbirleri alır.

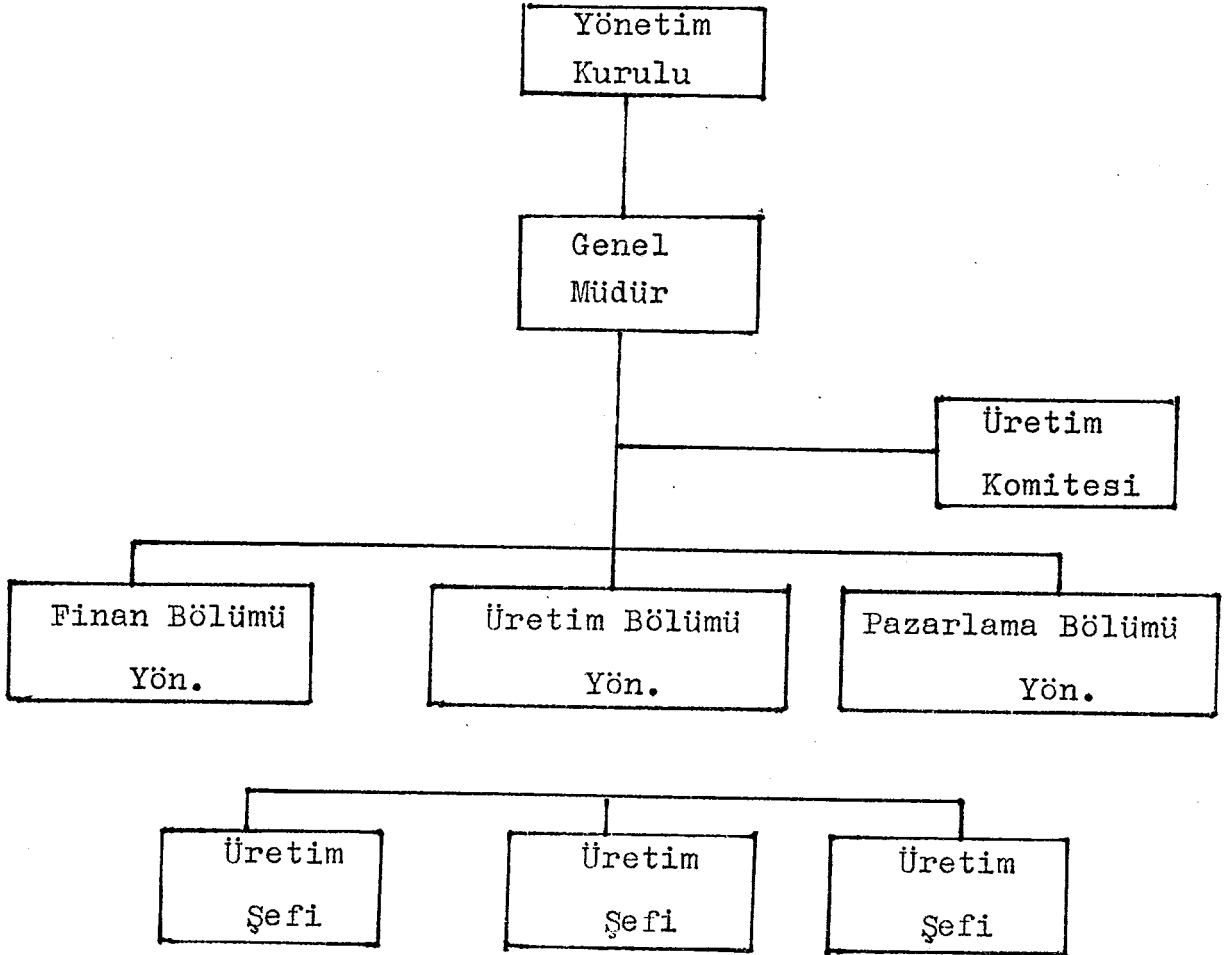
İşletme içerisinde üretimle ilgili bir bölümde karşılaşılan güçlükler üretimle ilgili diğer bölümlerin performansı üzerinde de etkili olabilir. Ford Motor İşletmesinde faaliyet gösteren üretim komitesi üretimle ilgili bölümler arasında ortaya çıkabilecek aksaklıkları gidererek koordinasyonu sağlar. Ayrıca işletmede üretilecek ürünlerin üretim şekli, kalitesi ve montajı hakkındaki kararları da komite verir.(8).

(8) ALLEN, s.193.

- Üretim etkinliğinin sağlanması amacıyla üretim için gerekli malzeme, makine ve işgücü kayıplarını en düşük düzeye indirme zorunluğunun açıkça görülmesi.

(Şekil-3)

Üretim Komitesinin İşletme Organizasyonu İçerisindeki Yeri



3. Üretim Komitesinin Temel Görevleri

a) İşletme İçerisinde Ana Üretim Plân ve Programların Hazırlanması

Üretim komitelerinin temel görevlerinden biri üretimle ilgili plân ve programların hazırlanmasıdır. Üretim komitelerinin yerine getirdiği plânlama faaliyeti bir kaç alt işlevden oluşmaktadır.

Bunlardan birincisi tüketicinin istediği mamulün tipi, nitelikleri, fiyat ve talep miktarıdır. İkinci alt işlev ise üretilmesi düşünülen mamülün yapılacağı yerdir. Bu gibi işlevlerin hepsi üretim plânlaması çalışmaları sırasında üretim komiteleri tarafından incelenerek üretim plân ve programları hazırlanmaktadır.

b) İşletmede Üretimle İlgili Bölümler Arasında Koordinasyonun Sağlanması

Üretim komitelerinin üzerinde çalıştıkları önemli konulardan biride üretimle ilgisi olan bölümler arasında iyi bir işbirliği ve diyalogun sağlanarak işletmenin üretim faaliyeti sırasında ortaya çıkabilecek aksaklıkları ortadan kaldırmaktır.

c) İşletmede Üretimle İlgili Bölümlerde Çalışma Koşulları ve Çalışma Yöntemleri Hakkında Araştırmaların Yapılması

İşletmelerde oluşturulan üretim komitelerinin önemli görevlerinden biride işletmede üretim sürecini gerçekleştiren

işgörenin çalıştığı alanlarda çalışma koşullarının düzeltilmesi ve üretimde modern çalışma yöntemlerinin işletmenin üretim sistemine aktarılmasıdır.

4. Üretim Komitesinin Üretim Faaliyetinde Sahip Olduğu Yetkilerin İncelenmesi

Üretim komiteleri genel olarak işletmede üretimle ilgili yapılan faaliyetleri analiz ederek faaliyet sonuçlarını, üretimle ilgili olarak yapılan maliyet giderlerini kapsayan maliyet bütçesini kendi tavsiyeleriyle birlikte işletme tepe yöneticisine iletmeye yetkilidir (58)".

5. Üretim Komitesinin Belli Başla Sorumlulukları

a) İşletmenin Yürüttüğü Satış Politikalarıyla Üretim Politikasını Bütünleştirmek

İşletmeler yüksek bir maliyete katlanarak ürettikleri malları satmak zorundadırlar. Üretilen malların satılması da büyük ölçüde işletmenin uyguladığı satış ve üretim politikalarıyla yakından ilgilidir.

İşletmelerde üretim bölümü ve pazarlama bölümü yöneticilerinin biraraya gelmesiyle oluşturulan üretim komiteleri daha mal üretilmeden malla ilgili uygulayacakları satış politikalarını tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına göre saptamakta ve işletmenin üretimini bu politikalara göre yönlendirmektedirler.

b) Üretimde Kullanılan Sermaye ve Techizatın
Temin Edilmesi ve Kontrolü

Üretim komitelerinin önemli sorumluluklarından biride işletmenin üretimde kullanacağı makine ve techizatın temin edilmesi ve temin edilen bu makine ve techizatın yerinde kullanılması ve korunmasının kontrol edilmesidir.

c) Üretimle İlgili Standartların Saptanması

İşletmenin üretimde kullanacağı standartların, işletmenin faaliyette bulunduğu üretim kolunda geçerli olan standartlara uygun olarak belirlenmesi ve işletmede üretimin bu standartlara uygun olarak gerçekleştirilmesinin sağlanması üretim komitelerinin önemli sorumluluklarından biridir.

d) Üretimle İlgili Yeni Gelişmeleri Usul ve
Yöntemleri Takip Etmek

Üretim komitelerinin önemli sorumluluklarından biriside Dünya da ve Türkiye de üretim teknolojisiyle ilgili olarak ortaya çıkan teknolojik gelişmeleri takip ederek, bu gelişmeler hakkında yönetim kuruluna veya üst yönetime bilgi aktarılmasıdır.

6. Üretim Komitesinde Yer Alan Üyelerin Yetki
Derecelerinin ve Görevlerinin İncelenmesi

Üretim komiteleri genellikle şu üyelerin biraraya gelmesinden oluşur.

- Üretim bölümü yöneticisi

- Finans bölümü yöneticisi
- Personel bölümü yöneticisi
- Pazarlama bölümü yöneticisi
- Komitenin çalıştığı konuyla ilgili ihtisas sahibi olan üretim şefleri.

Üretim komitelerinin etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri yerinde ve doğru kararlar alabilmeleri büyük ölçüde işletmenin diğer bölümlerinde (finans, personel, pazarlama v.b) görevli işletme yöneticileriyle sıkı bir işbirliği içerisinde olmalarıyla mümkün olabilmektedir. Bu nedenle üretim komitesinin yaptığı çalışmalara üretim bölümü yöneticileri yanında, işletmenin diğer bölümlerinde görevli yöneticilerde katılmaktadır.

İşletmenin değişik bölümlerinden komite çalışmalarına katılan bu üyelerin sorumlulukları şunlardır:

İşletmedeki üretim bölümünün faaliyetleri finans bölümüyle yakından ilgilidir. Üretim bölümünün isteyeceği yeni makine, hammadde ve malzeme stokları için gerekli fonların sağlanması finans yöneticisinin görevleri arasındadır.

Komite toplantısına katılan personel yöneticisi ise üretim bölümü için gerekli işgücünü ve gözetimcileri arayıp bulmak ve bunların işlerini en iyi biçimde yapabilmelerini sağlamak için onlara yapacakları işle ilgili eğitimi vermekle sorumludur.

Pazarlama yöneticisi ise üretim bölümü yöneticilerine piyasanın talep ettiği malların özelliklerini işletmenin ürettiği mallarda meydana gelen talep değişikliklerini iletmekle sorumludur.

D) Pazarlama Komitesi

1. İşletmeleri Pazarlama Komitesi Oluşturmaya İten Nedenlerin İncelenmesi

Günümüzde işletmelerin büyümeleri ve çok miktarda üretim yapmaları, pazarın ve pazara ulaşmanın önemini arttırmıştır.

Yine ülke nüfusunun ve gelirlerinin artması nedeniyle işletmelerin faaliyette bulunduğu ülke içi pazarların hızla gelişmesi, rekabetin şiddetlenmesi, dış pazarlarda yeni fırsatların görülmesi ve teknolojik gelişmeler malların pazarlanmasını daha karmaşık ve riskli hale getirmiştir (9).

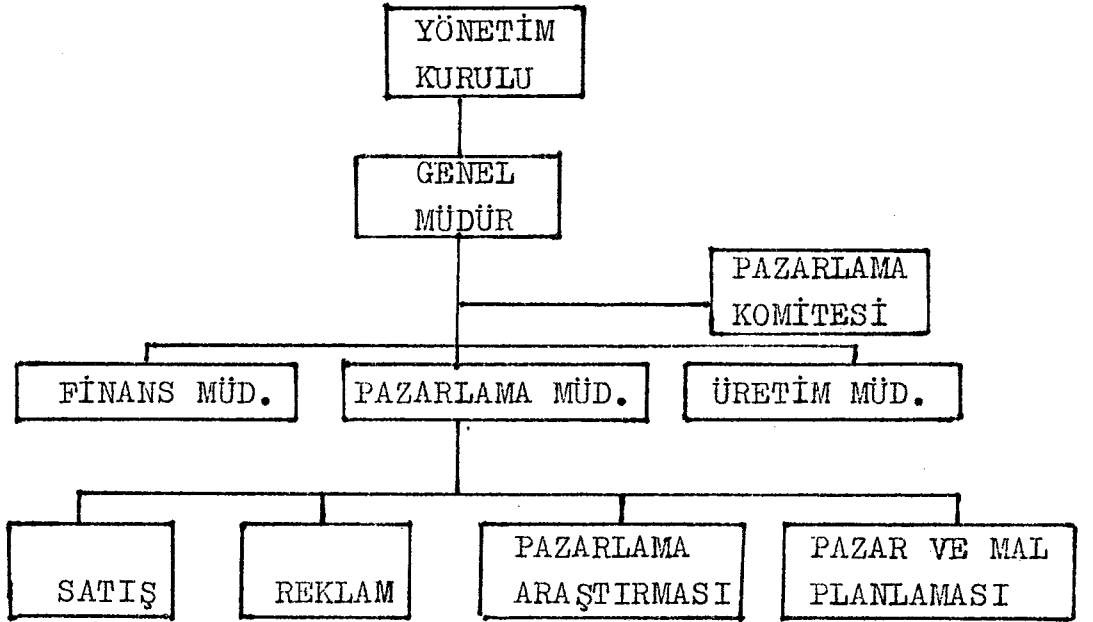
Günümüzde işletmelerce yerine getirilen pazarlama faaliyetlerinin oldukça karmaşık ve riskli durumlar göstermesi sonucunda işletmelerin birçoğu ürettikleri malların pazarlanmasında karşılaştıkları sorunlara ait alınması gereken kararlarda bir tek yöneticinin vereceği karara bağlı kalmak yerine, bu kararların pazarlama konusunda gerekli bilgi ve uzmanlığa

(9) Birol TENKEKİOĞLU, Pazarlama Araştırması (Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğ.Sağ.ve Bil.Ar.Çal.Vak.Yay. no. 37, 1986), s.17.

sahip yöneticilerin biraraya geldiği ve görüş bildirdiği bir pazarlama komitesince alınmasını uygun bulmakta, böylece komitece alınacak kararların işletme açısından daha uygun ve etkili olabileceğini savunmaktadırlar.

(Şekil-4)

Pazarlama Komitesinin İşletme Organizasyonu
İçerisindeki Yeri



2. Pazarlama Komitesinin Temel Görevleri

a) İşletmenin Pazarlama Faaliyetinde Etkinliğinin Arttırılması

İşletmelerde oluşturulan pazarlama komiteleri özellikle işletmenin üretim ve satışlarla ilgili farklı bölümleri arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamak suretiyle işletmenin pazarlama faaliyetinde etkinliğini arttırmaya çalışırlar.

b) İşletmenin Satacağı Mallarla İlgili Satış Politikalarının Geliştirilmesi

İşletmelerde oluşturulan pazarlama komitelerinin önemli görevlerinden biride işletmenin satacağı mallarla ilgili satış politikalarının tespit edilmesidir.

Yine bu komiteler işletmenin satacağı mallarla ilgili envanter kontrollerinin yapılması, dağıtım kanallarının seçimi, pazar analizi, satılacak malların fiyatının tespit edilmesi gibi önemli görevleride üstlenmişlerdir.

3. Pazarlama Komitesinin İşletme Organizasyonu İçerisinde Sahip Olduğu Yetkilerin İncelenmesi

Pazarlama komiteleri işletmenin pazarlama faaliyetleriyle (mamul tasarımı, pazar araştırması, dağıtım kanalının seçimi, fiziksel dağıtım, fiyatlama, satışı arttırıcı çabalar v.b) ilgili yaptıkları çalışmaların sonuçlarını, aldıkları kararları kendi tavsiyeleriyle birlikte işletme tepe yöneticisine sunmaya yetkilidir.

4. Pazarlama Komitesinin Belli Başlı Sorumlulukları

a) Tüketicinin İstek ve İhtiyaçlarındaki Değişmeleri İzleyerek Bu Değişmelere Uygun Bir Satış Politikası Geliştirmek

Pazarlama komitelerinin önemli sorumluluklarından biride işletmenin faaliyette bulunduğu alanlarda tüketicinin istek

ve ihtiyaçlarında ortaya çıkan değişme ve gelişmeleri izleyerek, işletmenin satış politikasında tüketicinin istek ve ihtiyaçlarında ortaya çıkan bu değişmelere uygun düzenlemeler yapmaktır.

b) Pazarlamayla İlgili Alınması Gereken Önemli Kararlarda Üst Yönetime Yardımcı Olmak

Pazarlama komitelerinin işletme organizasyonlarında üstlendikleri önemli sorumluluklarından biriside, pazarlama faaliyetlerinde üst yönetime danışmanlık görevini yapmaktır.

Pazarlama komiteleri pazarlama konusunda ihtisas sahibi kişileri biraraya getirerek işletme üst yönetiminin pazarlama konusunda rasyonel kararlar almasına yardımcı olmaktadırlar.

5. Pazarlama Komitesini Oluşturan Üyelerin Yetki ve Görevlerinin İncelenmesi

İşletme organizasyonlarında yer alan üretim ve pazarlama bölümleri arasında sıkı bir işbirliği mevcuttur.

İşletmenin üreteceği malların seçiminde, bu malların pazarlanmasında, bu mala ilişkin reklamın yapılmasında bu iki bölüm birlikte hareket etmek zorundadır. Dolayısıyla işletme içerisinde faaliyet gösteren pazarlama komitelerinde yer alan üyelere bu iki bölümde görevli yönetici ve uzmanlardan oluşmaktadır.

İşletme içerisinde önemli sorumlulukları yerine getiren pazarlama komiteleri şu üyelerden oluşmaktadır:

- Pazarlama bölümünün yönetiminden sorumlu pazarlama yöneticisi,
- Üretim bölümünden sorumlu üretim yöneticisi,
- Araştırma-Geliştirme ve yeni mamüller bölümünden sorumlu yönetici,
- Pazarlama politikası, satış, reklam pazar ve mal planlaması, pazarlama araştırmasıyla görevli uzmanlar,
- Mal fiyatlandırması, dağıtım maliyetleri, envanter politikası ve ticaret markaları konusunda görevli uzmanlar.

E) Koordinasyon Komitesi

1. Koordinasyon Komitesinin İşletme Organizasyonu İçerisindeki Yeri

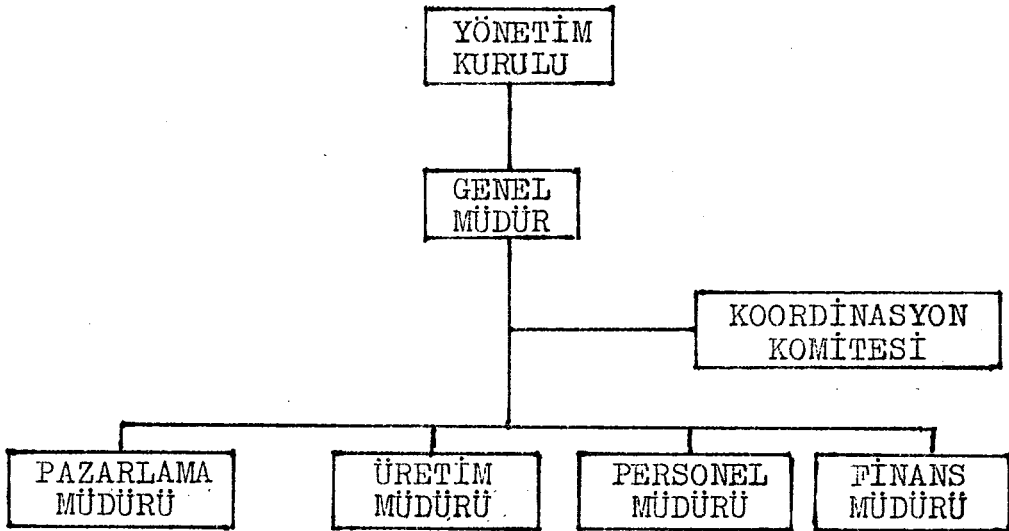
Günümüz işletmelerinin büyümesi, buna bağlı olarak organizasyonların değişip gelişmesi işletmelerin yerine getirilmesi gereken koordinasyon faaliyetinide güçleştirmektedir. Bu da günümüz işletme yöneticilerini işletme içerisinde yer alan bölümler arasında koordinasyonu sağlayabilmek için bazı koordinasyon teknikleri uygulamaya yöneltmiştir.

Bu koordinasyon tekniklerinden biride, işletme içerisinde oluşturulan ve devamlı olarak faaliyet gösteren koordinasyon komiteleridir.

Koordinasyon komiteleri işletme organizasyonlarında yer alan farklı bölümler (finans, üretim, pazarlama v.b) arasında işbirliği ve uyumu sağlayarak işletmenin daha başarılı bir şekilde faaliyet göstermesine yardımcı olurlar.

(Şekil-5)

Koordinasyon Komitesinin İşletme Organizasyonu İçerisindeki Yeri



2. Koordinasyon Komitelerinin Temel Görevleri

a) İşletmenin Değişik Bölümlerinde İşbirliği ve Uyumun Sağlanması

Koordinasyon komitelerinin temel görevi işletmenin değişik bölümleri arasında işbirliği ve uyumu sağlayarak işletme faaliyetlerini daha etkili bir hale getirebilmektir.

b) İşletme Organizasyonu İçerisinde Yer Alan
Bölümler Arasında İş İlişkileri Sırasında
Ortaya Çıkan Sorunlara Çözümler Getirilmesi

İşletmelerde oluşturulan koordinasyon komiteleri işletme içerisindeki bölümler arasında iş ilişkileriyle ilgili olarak özel programların geliştirilmesi, bu bölümler arasında yerine getirilen sekreterlik (günlük işlemler) işlemlerinde ortaya çıkan sorunların çözümü gibi görevleride üstlenmiştir.

3. Koordinasyon Komitelerinin İşletme Organizasyonu İçerisinde Sahip Olduğu Yetkilerin İncelenmesi

Koordinasyon komiteleri, işletme organizasyonlarında yer alan bölümler arası ilişkilerde uygulanacak programları hazırlamaya, yine bu bölümler arası ilişkilerde aksayan yönleri gidermeye ve işletmenin bütün bölümlerinden gelen yöneticilerin katıldığı komite toplantılarına ait sonuçları kendi tavsiyeleriyle birlikte yönetim kuruluna sunmaya yetkilidir.

4. Koordinasyon Komitesinin Belli Başlı Sorumlulukları

a) İşletme İçerisindeki Bölümler Arasında İyi Bir
Haberleşme Sistemi Kurarak Yanlış Haberleşmeden
Doğabilecek Koordinasyon Bozulmalarını Önlemek

İşletme içerisindeki bölümler arasında ortaya çıkabilecek yanlış haberleşmenin önlenmeside koordinasyon komiteleri-

nin sorumluluğu altındadır.

Koordinasyon komitelerinin çalışmaları sırasında işletmenin değişik bölümlerine ait yöneticiler birbirleriyle sıkı bir işbirliği içerisinde olacaklarından her bölüm diğer bölümün yaptığı işlerden haberdar olacağı için işletmede yer alan bölümlerarasında yanlış haberleşmeden doğabilecek aksaklıklarında önüne geçilebilecektir.

b) İşletmenin Değişik Bölümlerinde Uygulanacak Plân ve Programların Koordinasyonunu Sağlamak

Koordinasyon komitelerinin önemli sorumluluklarından biriside işletme faaliyetleriyle ilgili işletmenin değişik bölümlerinde uygulanacak plân ve programların uyumunu sağlayabilmektir.

İşletmenin değişik bölümlerinden koordinasyon komitelerinin yaptığı çalışmalara katılan yöneticiler, çalıştıkları işletmenin genel amaçlarından, plân ve programlarından, bu amaç ve programların gerçekleştirilmesine ne ölçüde katkıda bulduklarından, işletmenin değişik bölümlerinde yapılan faaliyetlerden, kendi görevleri ile diğer bölümlerin görevleri arasında ne gibi ilişkiler bulunduğundan haberdar olabilirler. Bu sayede işletmenin bütün bölümleri birbirleriyle uyum içinde çalışabilirler.

5. Koordinasyon Komitesini Oluşturan Üyelerin Yetki Derecelerinin ve Görevlerinin İncelenmesi

İşletmenin başarısında önemli bir role sahip olan koordinasyon komiteleri yetkileri ve görevleri itibariyle şu üyelerden oluşur.

- İşletmenin yönetiminden sorumlu işletme tepe yöneticisi (işletme genel müdürü),
- Finans bölümünde yerine getirilen faaliyetlerden sorumlu finans yöneticisi,
- Üretim bölümünden sorumlu üretim bölümü yöneticisi
- İşletmenin personel bölümünden sorumlu personel yöneticisi,
- Pazarlama bölümünden sorumlu pazarlama yöneticisi,

Koordinasyon komitesinin toplantılarına işletmede değişik görevleri yerine getiren bütün bölümlerin yöneticileri katılmakta bu sayede her bölüm yöneticisi kendi bölümünün görevleri ile diğer bölümlerin görevleri arasında ne gibi ilişkiler olduğundan haberdar olmakta, böylece işletmenin bütün bölümleri ortak bir şekilde hareket edebilmektedir.

III- İŞLETMELERDE GEÇİCİ OLARAK FAALİYET GÖSTEREN KOMİTELER

İşletme yönetim kurulları devamlı komitelerin yanında işletmeyle ilgili bazı önemli konularda görev yapmak üzere geçici komitelerde oluşturmaktadır.

Bu tip komiteler işletme üst yönetiminin veya yönetim kurulunun görevlendirdiği konularla ilgili çalışmalarını tamamlayıp konu hakkındaki görüşlerini ilgili yerlere ilettiklerinde görevleri sona erer. Fonksiyonları, bileşimleri, sorumlulukları açısından hemen hemen birbirinin aynı özellikleri taşıyan bu komitelerin farklılıkları sadece görev sahaları ile ilgilidir. Bu komiteler işletmede yerine getirecekleri görevlere ilişkin belirli adlar almaktadırlar.

Bu komitelerden bazıları şunlardır:

A) Satın Alma Komitesi

Satın Alma Komitesi işletme yönetim kurullarınca, işletme için gerekli malzemelerin (üretim için gerekli girdilerin, işletme içinde kullanılacak demirbaşların, kırtasiye malzemelerinin v.b.) alınmasıyla ilgili konularda çalışmalar yapmak üzere oluşturulur.

Bu komite işletme genel müdürünün görevlendireceği bir başkan, mali işler müdürü, ticaret ve pazarlama müdürü, malzeme ve tedarik bölümü yöneticileri ile malzemeyi kullanacak bölümün ilgililerininin bir araya gelmesiyle oluşur ve işletmeyle ilgili her türlü malzemenin alımından sorumludur.

Satın Alma Komitesi işletme yönetim kurulundan aldığı yetkiye dayanarak işletmenin ticaret ve pazarlama bölümüne sunulan teklifleri idari ve teknik yönlerden inceleyerek en uygun teklifler için karar alır. Ayrıca alınan kararların uygulanması için işletmenin ticaret ve pazarlama bölümüne bilgi verir.

B) Personel Belirleme ve İmtihan Komitesi

Personel Belirleme ve İmtihan Komitesi işletme yönetim kurulları tarafından işletme organizasyonunun herhangi bir düzeyinde çalışacak elemanların belirlenmesi için oluşturulur.

Bu komite işletmenin personel ihtiyacı olan bölümlerine alınacak adayların başvurularını inceler, adayları işle ilgili mesleki ve teknik becerilerini ölçen testlere tabi tutarak adaylar arasında başarılı olanları üst yönetime raporlar halinde sunar.

Bu komitenin çalışmalarına personel bölümü ilgilileri ile eleman alınacak bölümün yöneticileri katılır.

C) Eğitim Komitesi

Eğitim komitesi işletme yönetim kurullarınca gerek işletme yöneticilerinin ve gerekse de teknik personelin çeşitli konularda eğitilmesi için geçici olarak oluşturulur. Bu komiteler üniversitelerle karşılıklı ilişkiye girerek işletme personeli için yeni eğitim programları hazırlarlar ve bu programları işletme içerisinde seminerler vererek işletme personeline aktarırlar.

D) Denetim Komitesi

İşletme içerisinde geçici olarak oluşturulan komitelerden bir diğeri de denetim komitesidir.

Bu komite işletme içerisinde ortaya çıkan bir yolsuzluğun sorumlularınının saptanması için oluşturulur.

Ü ç ü n c ü B ö l ü m

DE Ğ İ Ş İ K İ Ş L E T M E L E R D E Y A P I L A N K O M İ T E Ç A L I Ş M A L A R I N I N İ N C E L E N M E S İ

I- A R A Ş T I R M A N I N A M A C I

Değişik işletmelerde gerek geçici olarak oluşturulan ve gerekse de devamlı olarak faaliyet gösteren komitelerle ilgili yapılan bu araştırmayla, günümüz işletmelerini komite kurmaya iten nedenlerin neler olduğu, işletme üst yöneticilerinin komite çalışmalarına bakış açısının neler olduğu, teorik araştırmada bahsedilen komitelerin çalışmalarıyla günümüz işletmelerinde oluşturulan komitelerin çalışmaları arasında ne gibi ortak ve farklı yönler bulunduğu, eğer işletmeler komitelerden faydalanma yoluna gitmiyorlarsa bunun altında yatan nedenlerin neler olduğu yine incelediğimiz işletmelerde yapılan komite çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunların

tespit edilmesi ve komite çalışmalarının başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için nelere dikkat edilmesi gerektiği gibi konular incelenmeye çalışılmıştır.

II- ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Komitelerle ilgili yaptığımız araştırma üç işletmeyi kapsamaktadır. Bu işletmeleri kısaca tanıtabilirdik olursak;

Türkiye Lokomotif Motor Sanayii Anonim Şirketi

Ülkemizin önemli sanayi kuruluşlarından biri olan TÜLOMSAŞ 1984 yılında buharlı lokomotif ve vagon onarımı yapmak amacıyla küçük bir atölye olarak kurulmuş, 1924 yılında TCDD Genel Müdürlüğü'ne devredilmiştir.

TCDD Genel Müdürlüğü'ne bağlı bir müessese olarak faaliyet göstermekte iken, Bakanlar Kurulu'nun 28.3. 1986'-da aldığı kararla TCDD Genel Müdürlüğü'nün bağlı ortaklığı haline dönüştürülmüş, Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş. olarak yeni bir statüye kavuşturulmuştur.

Şirket bir başkan ve dört üyeden oluşan yönetim kurulu tarafından yönetilmekte olup, işletme genel müdürü yönetim kurulu başkanlığı yapmaktadır. Şirket motor, elektrik makinaları, lokomotif, vagon ve yol gereçleri fabrikalarından müteşekkil 4 ana üretim birimi ile döküm ve kimyasal işlemler, mekanik işlemler, bakım-onarım ve üretim fabrikalarından müteşekkil 3 yardımcı üretim birimine sahiptir.

Toprak Enerji Sanayi Anonim Şirketi

Toprak Enerji Sanayi Anonim Şirketi (11.000.000 TL) sermaye ile 1985 yılında Bözüyük'de kurulmuştur.

İşletmenin yıllık (46.000.000 adet) cam kavonoz, (40.000.000 adet) çeşitli enkandesan ampul üretim kapasitesi vardır.

Toprak Enerji Sanayi Anonim Şirketi enkandesan ampul üretimine 1987 yılında başlamış olup, günümüzde Türkiye'nin kurulu üretim kapasitesinin % 35'ine sahiptir.

İşletme beş'i idari sekiz'i teknik birimden oluşan bir organizasyon yapısına sahiptir.

Eston Beton Direk Sanayi Anonim Şirketi

1965 yılında santrifüj betonarme direk üretmek üzere kurulan ESTON prefabrik konut sisteminde ileri ve Türkiye'nin koşullarına uygun teknolojilerin memleketimize kazandırılmasında öncülük etmiştir.

Bugüne kadar sanayi yapıları ve konut sektöründe 1.000.000 m²'nin üzerinde taahhüt gerçekleştiren ESTON, Eskişehir'de mevcut iki fabrikasında, katlı yapıların dışında; beton aydınlatma direklerinden, 25 m uzunluğundaki projektör direklerine kadar her tip ve büyüklükte beton direk, sanayi yapıları için prefabrike yapı elemanları, köprü krişleri, su depoları ve bunun gibi çeşitli tipte yapı elemanları üretmektedir.

İşletme teknik ve idari birimlerden oluşan bir organizasyon yapısına sahiptir.

Yukarıda kısaca tanıtmaya çalıştığımız işletmelerde yapılan araştırma kapsamına teorik çalışmamızda üzerinde durarak faaliyetlerini incelediğimiz komitelere benzer özellikler de faaliyet gösteren komiteler alınmış ve faaliyetleri, yetki ve sorumlulukları, üyelerin bileşimi gibi konularda karşılaştırmalar yapılmış teorideki komitelerle arasındaki benzer veya farklı yönler incelenmiştir.

III- ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yaptığımız işletmelerde gerek geçici olarak ve gerekse de devamlı olarak faaliyet gösteren komiteler incelenirken karşılıklı görüşme tekniği uygulanarak komitelerde görev yapan üyelere, komite başkanlarına gerek toplu olarak ve gerekse de kişisel olarak belirli sorular yöneltilecek çalışmalarına katıldıkları komitelerin çalışmaları hakkında belirli fikirler edinilmeye çalışılmıştır.

İşletmelerde yapılan komite çalışmalarının kapsamını daha iyi anlayabilmek açısından özellikle komite çalışmalarına başkanlık eden kısacası komite çalışmaları konusunda belirli bilgi ve uzmanlığa sahip kişilerin bilgilerine başvurmak suretiyle araştırmamıza uygun daha gerçekçi sonuçlar alınmaya çalışılmış, bunun içinde karşılıklı görüşme yoluna gidilmiştir.

IV- ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

A) Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayiinde Yapılan Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu işletmede faaliyet gösteren komiteler genellikle geçici niteliktedir. İşletme bir tek pazara (Türkiye Devlet Demiryollarına) dönük üretim yaptığı ve yapacağı üretim miktarında önceden belli olması dolayısıyla işletmede üretim ve pazarlamayla ilgili devamlı olarak faaliyet gösteren komitelerin oluşturulmasına gerek duyulmamıştır.

İşletmede gerçekleştirilen lokomotif üretimi sırasında karşılaşılan güçlükler, ortaya çıkan sorunlar sorunun ortaya çıktığı bölümdeki teknik elemanlar tarafından fabrika müdürüne iletilmekte fabrika müdürü de konuyu üst yönetime aktarmak suretiyle çözüme kavuşturmaya çalışmaktadır.

Tabi ki bu gibi sorunların çözümünde sorunun ortaya çıktığı bölüm ilgilileri ile üretim bölümünde görevli yöneticiler arasında sorunun çözümüne ait çalışmalar yapılmaktadır. Biz bu çalışmalara tam anlamıyla bir komite çalışması olarak nitelendiremeyiz.

Burada yapılan çalışma üretim esnasında ortaya çıkan birtakım sorunların çözümünün giderilmesi için yapılan karşılıklı bilgi alışverişinden ileri gitmemektedir.

Türkiye Lokomotif Motor Sanayi işletmesinde üretimle ilgili yeni projeler hazırlanmaktadır. Bu proje çalışmaları

işletmeye yüklü bir maliyet getirmekte dolayısıyla bu projelerin hem mali açıdan hemde proje çalışmalarının genel sey-rini takip etmek açısından kontrolü yapmak gerekmektedir. İşletmede gerçekleştirilen bu projelerin kontrolünü işletme içerisinde oluşturulan yönlendirme komitesi yürütmektedir. Bu komite bizim çalışmamızda incelediğimiz üretim komitesinin görevlerinden biri olan işletmede üretimle ilgili yeni çalışma yöntemlerinin araştırılması görevini yürütmektedir.

Yönlendirme komitesi işletmede acilen gerçekleştirilmesi gereken projelerin belirlenmesi, projeler için gerekli kaynakların temin edilmesi, düzenli durum toplantılarının yapılması, uygulama sonrası ve uygulamaların denetlenmesi gibi görevleri yürütmektedir.

Yönlendirme komitesi tarafından hazırlanan yeni projeler yönetim kurulunun onayından sonra uygulamaya konmaktadır.

İşletmede önemli görevlerden birini yürüten komitede alım satım komitesidir. Bu komite geçici olarak faaliyet göstermektedir. Bu komitenin çalışmamızda incelediğimiz satın alma komitesinden farklı yönleri şunlardır:

Bu komite işletmeyle ilgili mal alım ve satım işlemlerinde, işletme genel müdürünün belli bir miktarda (50 milyon veya 100 milyon gibi) mal alım ve satımı yapmakla yetkilendirdiği genel müdür yardımcısının yetkisini aşan miktarlarda mal alım ve satımı yapılması gerektiğinde oluşturulur. Düşük miktarlarda mal alım ve satımında bu komite toplanmamaktadır.

Yine bu komite işletme için gerekli malzemelerin alımı yanında dışarıya büyük miktarlarda hurda mal satışı da yapmaktadır.

Bu komite işletme için çok önemlidir. Çünkü bir malın hurdaya çıkıp çıkmadığının belirlenmesi, hurdaya çıkarılan malların gerçek hurda değerlerinin tespiti ve değerine uygun bir fiyatla satılması yine işletmenin üretimde kullanacağı yüksek maliyetli üretim parçalarının en uygun fiyatla alınmasına bu komitede karar verilmektedir.

Yine bu işletmede oluşturulan komitelerden biriside yönetmelikler komitesidir. Bu komite çalışmamızda incelediğimiz yönetim komitesinin üstlendiği görevlerden birini getirmektedir. Bu görev işletme organizasyonunda yer alan bölümlerin temel görevlerini yetki ve sorumluluklarını belirleyerek yönetim kurulunun onayına sunmaktadır.

Yönetmelikler komitesi işletmede hem geçici hemde devamlı olarak faaliyet gösterebilmektedir. Bu komite yeni yönetmelikleri çıkarana kadar devamlı yeni yönetmelikler çıktıktan sonra yönetmeliklerde ortaya çıkan sorunları düzeltmek içinde geçici olarak toplanabilmektedir.

B) Toprak Enerji Sanayiinde Yapılan Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Toprak Enerji Sanayiinde yapılan araştırmada işletmenin organizasyon yapısında görülmemesine rağmen bazı komitelerin faaliyette bulunduğu gözlenmektedir.

İşletmede koordinasyon komitesi adında bir komite haftada iki kez toplanmaktadır, bu komitenin temel amacı aynı işletmenin değişik bölümlerinde görev yapan yöneticilerin belirli günlerde bir araya gelerek işletmede yürütülen faaliyetlerin genel bir değerlendirmesini yapabilmelerinin sağlanmasıdır.

Fakat bu komitenin çalışmamız da incelediğimiz koordinasyon komitesinden farklı birçok yönü vardır. Öncelikle bu komitenin yaptığı toplantılar bir sohbet toplantısından öteye gitmemektedir. İşletme üst yönetiminin bu komiteyi oluşturmasındaki temel amaç işin uygulayıcısı durumundaki yöneticileri biraraya getirerek bir grup çalışması olgusu yaratmak bu sayede bu yöneticileri yaptıkları işe motive edebilmektir. Bu komitede ortaya atılan fikirlerin, alınan kararların yaptırım gücü yoktur.

Yine bu işletmede üretimle ilgili üretim komiteside faaliyet göstermektedir. Bu komite sadece üretimde karşılaşılan sorunların çözüm yollarını, üretimde yapılması gereken değişiklikleri fabrika müdürü'ne tavsiyeler halinde sunmaktadır.

C) Eston Beton Direk Sanayiinde Yapılan Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Eston Beton Direk Sanayi işletmesinde komite faaliyetleri düzenli olarak yerine getirilmektedir. İşletmede yönetim komitesi, üretim komitesi görev yapmaktadır.

İşletmede bazı konularda yönetim kurulu adına hareket eden yönetim komitesi diğer bir adıyla Eston Teknik Komitesi işletmenin yönetim kurulunda saptanan genel amaç ve politika-

larının ışığı altında işletmedeki faaliyetleri yürüterek faaliyet sonuçlarını yönetim kuruluna iletir.

İşletmede yürütülen faaliyetlerle ilgili yatırım gücüne sahiptir. Bu komitenin toplantılarına bütün üst bölümlerin yöneticileri katılmaktadır.

Eston Beton Direk Sanayi işletmesi üretim ağırlıklı bir faaliyet gösterdiği için üretim komitesi işletme için ayrı bir önem göstermektedir. Bu komite çalışmamızda ele aldığımız üretim komitesine benzer özellikte faaliyet göstermektedir.

Eston üretim komitesi her ay iki defa düzenli olarak toplanmakta ve bu toplantılarda bir önceki ayın üretim programını gözden geçirerek üretim programında karşılaşılan sorunları gözden geçirerek gerekli düzenlemeleri yapar. Yine bu toplantılarda gelecek aylarda uygulanacak yeni üretim programları incelenerek kabul edilir. Bu komitenin toplantılarına teknik genel müdür yardımcısı, proje müdürü, enerji müdürü, işletmeler müdürü, şantiyeler müdürü katılmaktadır.

D) Araştırma Yapılan İşletmelerde Faaliyet Gösteren Komitelerin Genel Bir Değerlendirmesi

Araştırma yaptığımız işletmelerde faaliyet gösteren komiteler genellikle belli bir yatırım gücüne sahip olmayan komitelerdir. Bu komitelerin belirli bir etkiye sahip olmamalarının altında yatan ana neden işletme üst yöneticilerinin işletmeyle ilgili önemli faaliyetlerde sahip oldukları yetkileri komitelere vermemek istemesinden kaynaklanmaktadır.

Araştırma yaptığımız işletmelerdeki işletme yöneticileri komiteleri genellikle sorumluluğun fazla olduğu (örneğin: yüksek meblağlara ulaşan hurda satışlarında) veya zaman alıcı işlerde (örneğin: işletmedeki yönetmeliklerin hazırlanması gibi) kullanmakta böylece bu gibi işlerde üstleneceği sorumlulukları komite oluşturmak suretiyle dağıtmaktadırlar.

Araştırmamızda işletme organizasyonlarında işletme tepe yöneticisinin altında kalan bölüm yöneticilerinin komite faaliyetine olumlu baktıkları görülmektedir. Bölüm yöneticileri işletmenin yönetimiyle veya çalıştıkları bölümlerle ilgili konularda komiteler oluşturarak işletmeyle ilgili kararların bu komitelerce alınmasının daha uygun olacağı görüşünü savunmaktadırlar. Bölüm yöneticileri işletmelerinde bazı komite çalışmalarının yapıldığını belirtmekte fakat bunların bir göz boyamadan veya bir hatır almadan ileri gitmediğini savunmakta gerçek anlamda yani belirli bir yaptırım gücü olan kararların alındığı komite çalışmalarının yapılmasını arzulamaktadırlar.

Bölüm yöneticileri işletmelerde oluşturulan komitelerin başarılı bir şekilde çalışabilmesinin, üst yönetimin komiteler konusundaki fikrini değiştirmesine, komiteleri destekleyici yönlerde girişimlerde bulunmasına bağlı olduğunu vurgulamaktadırlar. Bölüm yöneticileri şu anda işletmelerinde yapılan komite çalışmalarının yeterli olmadığını hatta şu anda çalışmalarına katıldıkları komitelerin gerekli olup olmadığı konusunda şüphe duymaktadırlar.

Araştırma sırasında bölüm yöneticilerine komitelerin zaman kaybına neden olup olmayacağını sorduğumuzda zaman faktörünün kesinlikle bir handikap olamayacağını komiteye getirilecek konuların önceden incelenerek konuyla ilgili belirli görüşlere sahip olarak komite çalışmalarına katılmakla bu sorunun önlenebileceğini vurgulamışlardır.

S O N U Ç V E Ö N E R İ L E R

Komiteler biçimsel organizasyonun vazgeçilmez bir unsurudur. Komiteler işletme içerisinde ortaya çıkan belli sorunlar hakkında fikir vermek, fikir almak, bilgi edinmek veya karar vermek amacı ile birden fazla kişinin biraraya toplanması ile ortaya çıkan takımlardır.

Günümüz işletme organizasyonları içerisinde işletmenin yürüttüğü faaliyetlerle ilgili geçici veya devamlı olarak faaliyet gösteren birçok komite yer almaktadır.

İşletmelerde yürütülen komite çalışmalarını genellikle işletme yöneticileri açısından bir ek görev niteliği taşımaktadır. Komiteler işletmede çözümlenmesi gereken sorunun niteliği, hangi bölümleri ilgilendirdiği, kısa veya uzun vadede mi çözülmesi gerektiği gibi kriterler göz önünde bulundurularak oluşturulmakta ve oluşturulan bu komite hangi amacı taşıyorsa komiteye bu amaca uygun bir isim verilmektedir.

Günümüzde işletmeler merkezîyetçi bir yönetim şeklini benimsediklerinden işletmenin yaptığı faaliyetlerle ilgili

alınması gereken önemli kararlarda komitelere belirli yetkiler vermemekte, bu kararlar genellikle işletme yönetim kurullarınca alınmakta ve alınan bu kararların uygulanmasında işletme üst yöneticilerine (işletme genel müdürü, fabrika müdürü, vb.) bırakılmaktadır.

Günümüz işletmelerinde genellikle işletme tepe yöneticisine belirli konularda bilgi veren, işletmeyle ilgili belirli araştırmaları yapıp tavsiyeleri sunan, işletmeye gerekli personel alımında adaylarla ilgili sınavları yapan, işletmedeki personelin eğitim çalışmalarını yürüten komiteler faaliyette bulunmaktadır. Kısacası günümüz işletme yöneticileri yetkiyi tek başlarına üstlenmek istemedikleri durumlarda veya alınması gereken kararların büyük inceleme ve araştırma gerektirdiği durumlarda komitelere başvurmak suretiyle komiteleri bir nevi sorumluluktan kurtulma aracı olarak görmektedirler.

İşletme üst yönetiminin komitelere bu gözle bakmasının işletme açısından bazı olumsuz durumları da beraberinde getireceği açıktır.

İşletmenin yaptığı faaliyetlerle ilgili kararların yönetim kurulunca alınması ve alınan bu kararların uygulanmasının işletmede bulunan bölüm yöneticilerine bırakılması, bazı sorunları da beraberinde getirebilecektir.

Alınan kararlarda uygulayıcı durumunda bulunan yöneticilerin görüşleri alınmadığı için uygulamada bazı sorunlarla karşılaşılabilir. Ayrıca alınan bu kararlara uygulayıcı du-

rumunda bulunan yöneticilerin katılımını sağlanamadığı için alınan kararlar bu kişiler üzerinde olumsuz bir motivasyon etkisi yaratabilecektir.

İşletmeler yönetim kuruluyla işletme arasında komiteleri (örneğin: Yönetim Komitesi, Denetim Komitesi v.b.) oluşturmak suretiyle işletme açısından birçok olumsuz durumu ortadan kaldıracabileceklerdir. Oluşturulacak bu komitelere yönetim kurulunun bir üyesi olan işletme genel müdürü ve incelecek konuyla ilgili bölüm yöneticileri katılacağından alınan kararlarda daha bir gerçekçilik olacak bu da işletmenin başarısı üzerinde olumlu bir etki yaratabilecektir.

Komitelerle ilgili diğer önemli bir konuda işletme organizasyonlarında oluşturulacak komitelerin etkili bir şekilde çalışmalarının sağlanabilmesidir.

Bunun içinde dikkat edilmesi gereken birinci faktör komitelere belirli yetkilerin verilmesi, komite çalışmalarını sırasında alınan kararların yaptırım gücünün sağlanabilmesidir. Sadece kişilere görüşlerinin alındığı hissini yaratmak amacıyla oluşturulan, belirli bir karar alma gücü olmayan komitelerin işletmeye zaman kaybettirme açısından başka bir özelliği yoktur.

Komitelerin etkili bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için dikkat edilmesi gereken faktörlerden bazıları da şunlardır: işletmelerde oluşturulan komitelerin faaliyet alanları açıkça belirlenmeli, toplam komiteler işletme açısından

dan çözümlenmesi gereken gerçek sorunlar üzerinde çalışmalı başka konular üzerinde zaman kaybedilmemelidir.

Komite başkanı ve üyeleri komitenin üzerinde çalışacağı konularda gerekli bilgi ve uzmanlığa sahip olmalı ve oluşturulan komite üstün karar verdiği astın da bu kararları onayladığı bir ortamdan kurtarılarak ast üst durumundaki kişilerin bir komiteye alınmamasına gerekli özen gösterilmelidir. Ayrıca komitenin üzerinde duracağı sorunların ayrıntılarına ait çalışmalar ilgili bölümlerde görevli personel tarafından yapılmalı, komite çalışmalarında bu sorunla ilgili ana konular üzerinde durulmalıdır. Bu sayede hem komiteye katılacak işletme yöneticilerinin zaman kaybı azalacak hem de sorunun ortaya çıktığı bölümle ilgili alınması gereken kararlara bu bölümde çalışan personelinde katılımı sağlanacak buda bu bölümde çalışan personel üzerinde olumlu bir motivasyon etkisi yapabilecektir.

Günümüzde işletmeler dinamik bir ortamda faaliyet göstermekte, faaliyet gösterdiği alanlarda önemli değişimler meydana gelmektedir.

Bu durum işletme yöneticilerinin tek başlarına karar almasını güçleştirmiş, alınacak kararlarda belirli bir inceleme ve uzmanlığı zorunlu hale getirmiştir.

İşletmelerin dinamik bir ortamda faaliyet gösterdiği günümüzde işletme yöneticilerinin işletme faaliyetleriyle ilgili önemli kararları, konusunda uzman ve yetkili bir komiteyle birlikte almasının işletmenin başarısı üzerinde önemli bir etkisi olacağı açıktır.

M Ü L A K A T S O R U L A R I

(Aşağıdaki mülakat sorularından birinci soru bütün işletme bazında genel olarak sorulmuş, diğer sorular ise her komite yöneticisine ayrı ayrı sorulmuştur).

- 1) İşletmenizde komite çalışmalarıyla yürütülen işletme faaliyetleri nelerdir?
- 2) Çalışmalarına katıldığınız komitenin adı nedir?
- 3) Çalışmalarına katıldığınız komitenin süresi yönünden (geçici veya devamlı) incelemesini yapabilmisiniz?
- 4) Görevli olduğunuz komitenin işletme organizasyonu içerisinde yerine getirdiği temel görevler nelerdir?
- 5) Görevli olduğunuz komitenin sahip olduğu yetki ve sorumluluklar nelerdir?
- 6) Komite çalışmalarına katılacak üyelerin tespiti kim tarafından nasıl sağlanmaktadır?
- 7) Komite çalışmalarına yetki ve sorumlulukları itibarıyla hangi üyeler katılmaktadır?
- 8) Komite çalışmaları sonunda elde edilen sonuçların ilgili kişilere iletilmesi nasıl olmaktadır?
- 9) Görevli olduğunuz komite işletme organizasyonu içerisinde hangi bölümlere bağlı olarak çalışmaktadır?
- 10) Komitelerin etkili bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için komite çalışmalarında nelere dikkat edilmesi gerekir?

- 11) İşletmenizi komite oluşturmaya iten nedenler nelerdir?
- 12) İşletme üst yönetiminin komite çalışmalarına bakış açısı nasıldır?
- 13) İşletmenizdeki yapılan komite çalışmalarının faydalı ve sakıncalı yönleri nelerdir?
- 14) Komite çalışmaları sırasında karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- 15) Komite çalışmalarının işletmeniz personeli üzerindeki etkileri nelerdir?
- 16) Çalışmalarına katıldığınız komitenin toplanma süreleri hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
- 17) Komite çalışmaları sonucunda alınan kararların bireysel kararlara oranla üstünlükleri veya sakıncaları nelerdir?
- 18) İşletmeniz organizasyonunun hangi düzeyinde faaliyet gösteren komiteler daha başarılı olmaktadır?
- 19) İşletmenizdeki faaliyet gösteren komitelerin başarılı olduğunu söyleyebilir misiniz, eğer başarılı değilse başarısızlığı yaratan nedenler neler olabilir?
- 20) Grup halinde yapılan çalışmalarla komite çalışmaları arasında benzer ve farklı yönler nelerdir?

Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

- AGARVAL R.D. : Organization and Management,
New Delhi: Tata Mc Graw Hill
Publishing Co., 1982.
- AKŞIRAY Duygu : Komite Çalışmaları, Ankara:
Devlet İstatistik Enstitüsü
Yayınları, 1965.
- ALLEN A. Louis : Management and Organization,
New York: Mc Graw Hill Book
Co; 1958.
- ARIKAN Türkan : "Komitelerin Büyüklükleri",
Sevk ve İdare Dergisi, S.94,
Haziran, 1976).
- BİTTEN Robert Lester : Encyclopedia of Professional
Management, New York: Mc Graw
Hill Book Co., 1978.
- BÜKER Semih : Finansal Yönetim, Eskişehir:
Eskişehir Anadolu Üniversitesi
Matbaası, 1986.
- EREN Erol : "Örgütlerde Komite Yönetimi",
Organizasyon Dergisi, S.5,
1977.

EREN Erol

: "Örgütlerde Yönetici'nin Artan Yükü ve Danışman Yardımcısının Rolü", Organizasyon Dergisi, S.8 (Temmuz 1980).

GENCER Sadi

: "Kuruluşların Yapısında Grupların Rolü; Komite ve Yönetim Kurulu Çalışmaları", Sevk ve İdare Dergisi, S.76 (Aralık 1974).

KALDIRIMCI Nurettin

: "Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma", Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S.7 (Temmuz 1985).

KILKIŞ Yıldırım

: "Yönetim Kurulu ve Komiteler", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, S.38 (Nisan 1969).

LEARNED P. Edmund
(Çev: SAYLAN Gencay)

: Örgüt Kuramı ve Politikası, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay. No. 124, 1972.

NEWMAN H. William
(Çev: SÜRGİT Kenan)

: İşletmelerde Sevk ve İdare, Ankara: Yetkin Yayınları, 1985.

O'DONNELL Cyrill ve
KOONTZ Harold

: Principles of Management, New York: Mc Graw Hill Book Co., Inc, 1984.

OLUÇ Mehmet

: İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi C.I, 1978.

- OLUÇ Mehmet : "Toplantılar veya Komiteler",
Pazarlama Dünyası.
- ÖZALP İnan : Yönetim ve Organizasyon, Es-
kişehir: Eskişehir Anadolu
Üniversitesi Eğ.Sağ. ve Bil.
Ar.Çal.Vak.Yay.No. 44, C.II-
1988.
- TENEKECİOĞLU Birol : Pazarlama Araştırması, Eski-
şehir: Eskişehir Anadolu Üni-
versitesi Sağ. ve Bil. Ar. Vak.
Yay.No. 37, 1986.
- TERRY George : Principles of Management, Home
wood, Illinois Richard D. Irwin
Inc, 1986.
- TOSUN Kemal : "Komite Organizasyonu ve Grup
Kararları", Organizasyon Der-
gisi, S.9 (Ağustos 1981).
- TOSUN Kemal : "Yönetim Kurulları ve Çalışma
Esasları", Sevk ve İdare Der-
gisi, S.78 (Şubat 1975).
- WEBBER A.Ross : Management, Home wood, Illinois
Richard D. Irwin Inc, 1975.