

## BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL YAPI ARAYIŞLARI

Dr.Göksel ATAMAN

M.Ü.İ.İ.B.F., İşletme Anabilim Dalı, Yardımcı Doçent

**ABSTRACT:** *In Today's rapidly changing business environment it is becoming important to take advantage of cost, speed, quality and service. In order to achieve this goal, organizations give up traditional principles and try to build new organizational structures and processes. In this paper, the major effects of computer and telecommunication technology on firms will be discussed and the different ways of taking advantage of growing world markets will be highlighted*

### I-GİRİŞ

Örgütsel yapının değiştirilmesi ihtiyacı genelde iki nedene bağlı olarak ortaya çıkar. Ya ekonomik, hukuki-politik, teknolojik, toplumsal veya doğal çevrelerde meydana gelen değişiklikler mevcut yapıyı yetersiz hale getirmiştir. Ya da işletmenin kendi içinde ortaya çıkan bünyeme, kriz, tepe yöneticilerinin değişmesi ve yönetim bilimdeki yeni gelişmeler gibi nedenler sonucunda yapısal değişiklik zorunlu hale gelmiştir[1;169-176]. Bu çalışmada içinde bulunduğumuz bilgi çağında iletişim teknolojisinde meydana gelen değişiklikler, bilgisayar sistemleri, bunların mümkün kıldığı yeni yönetim teknikleri ve örgütsel yapı üzerindeki etkileri ele alınmaktadır.

### II-SÜREKLİ OLARAK GELİŞEN İLETİŞİM VE BİLGİSAYAR TEKNOLOJİSİ VE SONUÇLARI

Günümüzde bilgisayar teknolojisi inanılmaz imkanlar sunmaktadır. Artık insanlar evde, arabada veya bir ormanda bile işlerini yapabilmektedir. İnsanların birbirleriyle sadece bilgisayar ağlarıyla iletişim kurabildiği sınırsız örgütlerde yüzyüze ilişkiler ortadan kalkmıştır. Bir işin tamamlanmasında görev yapan birçok kişi birbirini çoğu zaman hiç tanımamaktadır. İçinde yaşadığımız bilgi çağında artık örgütlerin belirli sınırlara sahip olmaları gereksiz hale gelmiştir. Hayal gücünün sınırlarını zorlayan bilgisayar teknolojisi örgüt yapılarında köklü değişiklikleri de beraberinde getirmektedir<sup>1</sup>. Dünyada evlerinde bilgisayarlar aracılığıyla işyerlerine bağlı olarak faaliyet gösterenlerin sayısı gittikçe artmaktadır[2].

Ofis dışında çalışmanın bu ölçüde yaygınlaşması işletmelerde yeni işbölümü şekillerinin oluşmasına ve mekanlar açısından merkezleşmemeye neden olmuştur[2;87-88]. Yine büro anlayışında meydana gelen devrim de bunun bir sonucudur. 19.Yüzyılın sonu ile 20. Yüzyılın başlarının ürünü olan gökdelenler giderek popülaritesini kaybetmektedir. Gökdelenlerin yerini az katlı, alçak binalar almıştır. Bu değişimin temelinde ise bilgisayarlar sayesinde evlerden iletişimin daha kolay hale gelmesi yatmaktadır[3]. Telsiz veri iletişimi ve taşınabilir bilgisayarlar elemanların bilgiyi elde etme, depolama, ulaşma ve aktarma için ihtiyaç duydukları ofisleri önemsiz hale getirmiş, bulunulan yerden bilgi gönderilip alınmasını mümkün kılmıştır[4;88-89].

Bilgisayar ve iletişim teknolojisinin etkileri sadece çalışmanın ofis dışına koymasıyla sınırlı değildir. Veritabanları, modelleme programları gibi karar destekleme araçları karar vermeyi tüm çalışanların işlerinin bir parçası haline getirmektedir. Bu şekilde hiyerarşik karar mekanizmasının yüksek maliyeti ortadan kalkmakta ve değişikliklere uyum sağlama hızı arttırılmaktadır[4;87-88]. Ortak veritabanları bilginin tek bir yerde bulunabileceği kuralını yıkmış, aynı anda birçok kişinin aynı bilgiden yararlanmasını sağlamıştır. Kolayca ulaşılabilen veri, basit kullanımlı analiz ve modelleme araçlarıyla birleştiğinde kararlar herkes tarafından verilebilir hale gelir, karar alma süreci hızlanır ve sorunlar hemen çözüme ulaştırılabilir[4;84-88].

Tüm bu gelişmeler sonucunda yeni ekonomi sistemi tek kişilik örgütler gerektirmektedir. Bu eğilim doğrultusunda dünyada birçok firma çalışanların sayısını azaltmak amacıyla büyük çaplı işten çıkarmalar gerçekleştirmektedir<sup>2</sup>.

### III. ÖRGÜTSEL YAPI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Dünyanın tek bir pazar haline gelmesi, bunun sonucunda rekabetin aşırı boyutlara ulaşması ve değişimin artan bir ivme kazanması işletmeler üzerinde baskı yaratmaktadır. Günümüz koşullarında bir işletmenin varlı-

<sup>1</sup> IBM firmasında tele-çalışma ile ilgili olarak yapılan bir pilot projeye göre 2000 yılına kadar Almanya IBM Stuttgart şubesinde mevcut işlerin yaklaşık olarak 1/3'ü evlerde gerçekleştirilecektir. Amerika'da da tele-çalışma giderek yayılmaktadır. 1989'dan 1993 yılına kadar bu şekilde çalışanların sayısı 3 milyondan 7.6 milyona çıkmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Arnold PICOT, Ralf REICHWALD, "Auflösung der Unternehmung", ZfB, S.5, 1994, s.549.

<sup>2</sup> IBM 1985'te 406 bin olan çalışan sayısını 256 bine indirmiştir. Microsoft'un ise 1994'te sadece 14.700 çalışanı vardı.

ğını sürdürebilmesi maliyet, kalite, hizmet ve hızla ilgili olarak gösterdiği performansa bağlıdır. Ağır rekabet koşulları işletmelerde etkinlik ve verimliliğin artırılması çabalarını ve bu yönde oluşturulacak stratejileri ön plana çıkartmıştır. Daha önce belirtilen bilgisayar ve iletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmeler işletmelerin bu konuda uygulayacakları stratejilerin temelini oluşturmaktadır.

Değişim mühendisliği, küçülme, yeniden yapılanma, benchmarking, katmanları azaltma, yalın organizasyon gibi yeni yönetim tekniklerinin herbiri işletmenin maliyet, kalite, hizmet ve hız konusunda kendisini geliştirmesine ve rakiplerine karşı bir avantaj sağlamasına yöneliktir. Temelde aynı amacı taşıyan bu teknikler bazı noktalarda birbirlerinden ayrılmaktadır.

Bilginin en önemli üretim faktörü haline gelmesi, bilgisayar ve iletişim teknolojisinin gelişmesi değerler ve örgüt yapılarında değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Günümüzde kararlara katılma, inisiyatif, yaratıcılık, daha az eleman tüm süreci kavrama, sorumluluk, iş tatmini, ekip anlayışı ve takım ruhu gibi kavramlar önem kazanmıştır. Artık hiyerarşi eski önemini kaybetmiş, orta kademe yöneticilerin duyulan ihtiyaç azalmıştır.

#### A.KÜÇÜLME (DOWNSIZING)

Bilgi teknolojisinde meydana gelen gelişmeler, bilgisayarların giderek daha yaygın hale gelmesi, maliyetleri azaltma ihtiyacı ve yeni iletişim araçlarının ortaya çıkması sonucunda "küçülme" güncellik kazanmaktadır. Geleneksel orta kademe yönetime duyulan ihtiyacın azalması da küçülme sürecine zemin hazırlamaktadır[5:28-41].

Bugün ülkemiz de dahil olmak üzere birçok dünya ülkesinde güncel olan küçülme süreci genelde problemleri şirketlerle ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak başarılı şirketler de ileride karşılaşılabilecekleri engelleri ortadan kaldırmak veya rakiplerini zor durumda bırakacak bir maliyet avantajı yaratmak amacıyla bu yöntemi uygulayabilirler. Çünkü küçülme sadece genel ekonomide meydana gelen bir durgunluğun sonucunda oluşmayıp aynı zamanda bilgi teknolojisinin de bir sonucudur.

Küçülme basık bir organizasyon yapısını beraberinde getirir. Ancak bu süreç oldukça zor ve bazen örgütün yaşamını tehlikeye sokacak niteliktedir<sup>3</sup>. Bu

nedenle küçülme kararı olmadan önce iyice düşünülmeli, örgütün misyonu ve felsefesiyle uygunluğu gözden geçirilmelidir. Örgüt misyonu ve felsefesi tarafından desteklenmeyen bir küçülme süreci başarıyla uygulanamaz[6]. Yine küçülmenin başarıyla gerçekleştirilmesinde önemli bir etken de işten çıkarmaların belirli bir oranda azaltılma suretiyle gerçekleştirilmemesidir. Gerçekte maliyetleri azaltmak için körlemesine gerçekleştirilecek bir personel azaltımı moral bozmaktan öteye gitmez. Bunun yerine gereksiz işlerin elimine edilmesi çok daha faydalı olacaktır. Bunun yanısıra küçülme sadece işçilerin işten çıkarılması olarak da düşünülmemelidir. Ancak uygulamada karşılaşılan en önemli problemlerden biri tepe yöneticilerinin yönetsel mevkileri mümkün olduğunca azaltılmaya çalışılmasıdır.

#### B-DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ (REENGINEERING)[4:1-92]

Değişim mühendisliği radikal bir değişikliği ifade eder. Burada örgüt yapılarının değiştirilmesi değil süreçlerin değiştirilmesi esastır. Katı hiyerarşik yapı, çok sayıda örgüt kademesi, işin basitleştirilmesi, nitelsiz işgücü, yetkinin tepede toplanması, çizgisellik, standartlaşma, uzmanlaşma, ünvan ve kıdeme dayalı ücretleme, rutin işler ve fonksiyonel bölümler değişim mühendisliğinin kesinlikle reddettiği unsurlardır. Değişim mühendisliği süreçlerin basitleştirilmesi ve birleştirilmesi esasına dayanır ve bu yolla maliyet, zaman ve kontrol açısından avantaj yaratmaya çalışır.

Değişim mühendisliği ortak veritabanları, uzman sistemler, telekomünikasyon ağları, modelleme programları, taşınabilir bilgisayarlar, karşılıklı etkileşimli videodisk, yüksek performanslı, hesaplama gibi teknolojilerden yararlanarak eski kuralları yıkmıştır. Bu şekilde karar alma tepe yönetimin tekelinden kurtulmuş tüm çalışanlara yayılmıştır. Yine uzman sistemler karmaşık işlerin yerine getirilmesinde uzmanlara duyulan ihtiyacı azaltmış, bir uzmanın işini genel bir uzmanın yapabileceği şeklinde bir kural ortaya çıkarmıştır. Ortak veritabanları bilginin aynı anda birçok yerde bulunabilmesini sağlamış ve bu yolla değişim mühendisliği ardışık işlere karşı çıkmıştır. Değişim mühendisliği tarafından yıkılan bir diğer kural da bilgiyi elde etmek, depolamak, ulaştırmak ve aktarmak için bir ofise ihtiyaç duyulacağıdır. Taşınabilir bilgisayarlar ve telsiz veri iletişimi bu ihtiyacı ortadan kaldırmış,

<sup>3</sup> Chrysler, Ford, General Motors ve IBM gibi şirketler küçülme sürecini gerçekleştiren ve zorlukları yaşayan şirketlere örnek olarak verilebilir. Yine

ülkemizde de 1994 yılında ortaya çıkan ekonomik kriz sırasında Tofaş, Oyak ve Renault küçülme sürecine girmiştir

bulunulan yerden bilgi gönderilip alınmasını mümkün kılmıştır.

Değişim mühendisliğinin uygulandığı bir şirkette işler dar ve görev odaklı olmaktan çıkarak çok boyutlu hale gelir. Fonksiyonel bölümler yerini süreç ekiplerine bırakır. İşin çok boyutlu hale gelmesi çalışanların tatminini ve işe bağlılığını artırır. Sorumluluk artar ve süreç ekipleri kendi kendilerini yönetirler. Değişim mühendisliğinin uygulanması ücret ve terfi politikalarında da temel farklılıklar yaratmaktadır. Ücret şirkete yapılan katkı ve performans çerçevesinde belirlenirken, terfiye de yetenek temel oluşturur. Değişim mühendisliği sonucunda örgütte çalışanların tüm dikkatlerini müşteri üzerinde odaklaştırmaları ve müşteri için çalışıklarının vurgulanması esastır.

Değişim mühendisliği tüm çabalarını süreçlerin değiştirilmesi üzerinde yoğunlaştırır. Ancak tüm bir süreç tek bir ekibin işi haline geldiğinde o sürecin yönetimi de ekibin görevinin bir parçası olur. Farklı kademelerdeki yöneticilerin birçok toplantı sonucunda olacağı kararlar normal iş akışı içerisinde ekipler tarafından verilir. İş hakkındaki kararların o işi yapan kişilere aktarılması yöneticilere duyulan ihtiyacı azaltır. Yönetici sayısının azalmasıyla birlikte yönetim katmanları da azalır. Böylece örgüt yapılarında hiyerarşiden sadeliğe doğru bir geçiş yaşanır. Buradan da anlaşılacağı gibi değişim mühendisliği temelde süreçler üzerinde dursa da süreçlerde meydana gelen değişiklik örgüt yapısı üzerinde etkili olmaktadır. Yöneticilerin geleneksel görevlerinin dışına çıkarak bir tür antrenörlük görevi üstlenmeleri örgüt yapısının hiyerarşik olması gerekliliğini ortadan kaldırmıştır. Sonuç olarak değişim mühendisliği birbirleriyle eşit olan özerk biçimde çalışan ve az sayıda yöneticiden destek olan ekipler yaratmakta ve bu şekilde sade örgüt yapısını benimsemektedir.

### C-KARŞILAŞTIRMA TEKNİĞİ (BENCHMARKING)

Bir şirketin stratejik veya operasyonel süreçlerine ilişkin fikir ve uygulamalarını şirket içi ve/veya şirket dışı en iyilerle karşılaştırmaya tabi tutulması anlamına gelen benchmarking önemli bir yönetim aracı niteliği taşır. Şirketler bu tekniği örnek alma ve uyarılama yoluyla zayıf yönlerini geliştirmek amacıyla kullanmaktadır. Benchmarking süreci altı temel safhadan oluşur. Bu safhalar sırasıyla;

- geliştirilebilecek alanların belirlenmesi ve seçimi

- seçilen olanla ilgili şirket personeli ve dışarıdan sağlanacak danışmanlardan oluşan bir benchmarking takımının oluşturulması
- seçilen olanın süreç ve performans analizinin yapılması
- karşılaştırma yapılacak iç veya dış birimlerin seçilmesi ve analiz edilmesi
- verilerin analiziyle geliştirme yönteminin belirlenmesi ve uygulanması
- gelişmenin ölçümü ve analiziyle sürecin sistematik olarak geliştirilmesi

şekindedir[7]. Burdan da anlaşılacağı gibi benchmarking sürecinde temel amaç şirketin mevcut performansı ile bu konuda gerçekleşmiş en iyi performansın karşılaştırılması ve geliştirilmesidir[8].

Bu karşılaştırma şirket içindeki bir başka birimlerle, holding içindeki bir diğer şirketle olabileceği gibi rakip veya rakip olmayarak bir başka şirketle de olabilir. Önemli olan denenmiş başarılarından örnek alınmasını sağlamak şirket körlüğünü ortadan kaldırmak ve en iyiye ulaşma konusunda ortak yenilikçiliği harekete geçirebilmektedir[7].

Benchmarking de değişim mühendisliği gibi işletmede değişiklikleri hızlandırmayı, süreç ve yapı üzerinde iyileştirmeler yapmayı, maliyetleri azaltmayı hedefler. Ancak iki kavram birbirinden ağırlık noktaları bakımından farklılık gösterir. Her şeyden önce Benchmarking değişim mühendisliğindeki gibi radikal değişikliklere gitmez. Yine Benchmarking daha çok teknik yönelimlidir. Ancak Benchmarking ve değişim mühendisliğinin kesiştiği çok önemli bir nokta gözden kaçırılmamalıdır. Benchmarking aracılığıyla belirlenen en iyi uygulamanın (performans) gerçekleştirilebilmesi için çoğunlukla ürünlerin, süreçlerin ve yapıların yeniden oluşturulması zorunlu hale gelmektedir. Yine başkaları tarafından gerçekleştirilen en iyi uygulamanın diğer bir işletmede hayata geçirilebilmesi çoğu zaman yetki devri, ekip çalışması gibi önlemlere ihtiyaç duyulur[9:47].

### IV-SONUÇ

Teknoloji, rekabet, küreselleşme, liberalizasyon ve değişimin artan ivmesi işletmeler üzerinde etkili olmakta, onları maliyet, hız, kalite ve hizmet konularında avantaj sağlamaya zorlamaktadır. Bunun sonucunda işletmeler alışagelmış geleneksel kuralları ve yapıları bir kenara

iterek kendilerine yenilerini belirleme çabasına girmektedir. İşletmelerin bu konuda uyguladıkları yöntemlerin bazıları evrimsel bazıları ise devrimsel nitelik taşımaktadır. Ancak hepsi işletmelerin içinde buldukları çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlama konusundaki arayışları ifade etmektedir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1]-Hayri ÜLGEN, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın. No:212, İstanbul.

[2]-"Flexible Work Comes of A.,g.e", **Personell Management**, Vol:4, No: 10, October 1993.

[3]-**Intermedya Ekonomi**, 4-10 Şubat 1996, Yıl 3, Sayı 1.

[4]-Michael HAMMER, James CHAMPY, **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim için Bir Manifesto**, (Çev: Sinem GÜL), Sabah Yayınları, 1994.

[5]-Glenn R.CARROLL, "Organizations..... The Smaller They Get; California Management Review, Vol. 37, No:1, Fall 1994.

[6]-Alan S.TRAIN, "The Case of Downsizing Decision, **Harvard Business Review**, March-April, 1991,

[7]-Melih İ.BAŞ, "Benchmarking", **Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası Dergisi**, Mayıs, 1996, s.32

[8]-Klaus MORWIND, "Praktische Erfahrungen mit Benchmarking", **ZfB**, Ergänzungsheft 2/95.

[9]-Alexander KÜHNE, "Benchmarking", **ZfB**, Ergänzungsheft, 2/95.