

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ; ÇALIŞMA HAYATININ KALİTESİNİN ATTIRILMASINA HİZMET EDEN BİR ARAÇ MI? İŞTEN ÇIKARMALAR İÇİN HAZIRLANAN BİR ZEMİN Mİ?

Dr. Göksel ATAMAN

MÜ İİBF, İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

ABSTRACT: *In the face of increasing competitive pressures and tighter cost controls accompanied by a reduction in hierarchies, organizations are no longer willing or indeed able to promise job security or promotion opportunities in the traditional sense.*

This paper examines reengineering, its link with downsizing and its negative and positive effects on the quality of working life.

I. GİRİŞ

Yönetim ve organizasyon alanındaki son gelişmelere bakıldığında tüm dikkatlerin değişim üzerinde odaklaştığı görülmektedir. Örgütler yeni teknolojilerin kullanılmasıyla giderek küçülmekte ve bürokratik yapılar yerlerini daha basık ve esnek yapılara bırakmaktadır. Bugün dünya çapında birçok firmada tepe yönetimden aşağıya doğru uzanan yönetim kademelerinde yarı yarıya ve hatta daha fazla oranda bir azalma gerçekleştirilmiştir.

Bu makalede değişim yönetimi konusunda başvurulmuş ve giderek daha yaygın bir uygulama alanı bulan değişim mühendisliği ele alınmakta, küçülme süreci ile ilişkisi incelenmekte ve son olarak da çalışma hayatının kalitesi üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ortaya konmaya çalışılmaktadır.

II. ÇALIŞMA HAYATININ KALİTESİ KAVRAMININ ÇAĞDAŞ YÖNETİM DÜŞÜNCESİ İÇİNDEKİ GELİŞİMİ VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN SONUÇLARI AÇISINDAN İRDELENMESİ

A-ÇALIŞMA HAYATININ KALİTESİ KAVRAMI VE ZAMAN İÇİNDEKİ GELİŞİMİ

Çalışma hayatının kalitesi kavramı çalışanların iş ve çalışma şartlarının iyileştirilmesine yöneliktir. Bu iyileştirme teknik ve ekonomik iyileşmenin yanısıra daha ağırlıklı olarak beşeri kapasitenin kullanılması ve geliştirilmesine olanak tanınması, iş örgütünde sosyal bütünleşme gibi sosyal iyileşme alanını kapsamaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi çalışma hayatının kalitesi

çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve uyum sağlamalarına olanak tanınması, iş güvenliğinin sağlanması, daha iyi işbirliği, yüksek üretim ve artan karlılıktan herkesin yararlanmasını sağlayacak bir ödül sisteminin kurulması ve çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılmalarının sağlanması ile doğrudan ilişkilidir[1]. Bir ideoloji ve yönetim hareketi niteliği taşıyan kavram iş zenginleştirme, iş genişletme "tam yetkileştirme" ve bağımsız çalışma grupları gibi yöntemleri ön plana çıkarır.

Söz konusu kavramın kökenleri, insan ilişkileri yaklaşım ve bunun sonucunda ortaya çıkan neoklasik yönetim düşüncesine dayanır. Aşırı derecede işbölümü ve uzmanlaşma, standartlaştırılmış iş, araç, yöntem ve süreleri, yakın kontrol ve maddi ödüllendirmeyi esas alan, işi yapanla planlayanın birbirinden tamamen ayrı olarak düşünüldüğü klasik yönetim düşüncesinde insan unsurunun gözönünde bulundurulmadığı bilinmektedir. Örgüt içerisindeki bireyin anlaşılmasına yönelik ilk çabalar neoklasik yönetim düşüncesinin sosyal insan modeli ile ortaya çıkmış ve çalışma hayatının kalitesinin artırılmasına yönelik faaliyetler ilk kez bu dönemde gerçekleştirilmiştir. İnsan davranışları, motivasyon, kararlara katılma, iş tatmini gibi kavramları ilk defa ele alan neoklasik yaklaşım insanın diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu savından hareket eder. Aşırı derecede işbölümü ve uzmanlaşmanın çalışanların yaptıkları işe yabancılaşmasına, iş tatminsizliğine ve düşük morale neden olduğunu farkeden neo-klasikler iş zenginleştirme, iş genişletme ve iş rotasyonu gibi önlemlere başvurmuşlar ve çalışma hayatının kalitesi kavramının temellerini atmışlardır[2],[3]. Klasik yönetim düşüncesine bakıldığında burada söz konusu kavramın henüz yerleşmemiş olduğu ve tüm çabaların maddi ve yapısal faktörler üzerinde yoğunlaştığı görülür.

B-DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ: TANIMI, KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ

Değişim mühendisliği performansın artırılması amacıyla bilgi teknolojilerinden yararlanılarak iş süreçlerinin radikal biçimde yeniden düzenlenmesi olarak tanımlanabilir. Değişim mühendisliği iş tanımları, uzmanlaşma ve fonksiyonlara göre bölümlere ayırmaya

karşı çıkar ve bürokratik yapılardan uzaklaşılması gerektiğini ileri sürer. Değişim mühendisliği birden çok safhadan oluşan bir süreç niteliği taşır. Bu safhalar, işlerin geliştirilmesi, -iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi, -bölümlerarası süreçlerin yeniden düzenlenmesi ve son olarak da firmanın ve yaptığı işin yeniden düzenlenmesi (yeni mal veya hizmetler yeni müşteri ve fiyat politikaları vb.) şeklinde açıklanabilir[4].

Uzmanlaşmanın ortadan kalkması bir işi yerine getirmedeki basamakları azaltırken örgüt yapısının daha basık bir görünüm almasına neden olur. Günümüzde değişim mühendisliğinin uygulanması sonucunda ortaya çıkan organik yapılar bürokratik yapıların yerini almakta ve değişen çevrenin taleplerine cevap vermeye çalışmaktadırlar[5].

Değişim mühendisliği "tam yetkilendirme" yani çalışanlara görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duydukları yetkiyle esnekliğin ve aynı zamanda belirli bir yön ve desteğin sağlanmasını esas alır[6]. "Tam yetkilendirme" çalışanların bir işi yerine getirirken karşılaştıkları her problemde bir üst yönetime başvurmak zorunda kalmamasını; operasyonel kararlarını kendilerinin almasını ifade eder. Bu bakımdan yetki devrinden farklıdır. "Tam yetkilendirme", hiyerarşik yapıda güç ve yetkinin bir basamaktan diğer basamağa aktarılmasından çok, çalışanların faaliyetlerine ilişkin kararları kendilerinin almasına, örneğin işlerin grup üyeleri arasında dağıtılması, çalışma yöntemlerinin ve zamanlamasının belirlenmesine olanak tanıyan bir yaklaşım niteliği taşımaktadır[7]. Değişim mühendisliği "tam yetkilendirme"yi kullanarak çalışanların kendi kendini yönetmesine zemin hazırlarken yönetici yönetilen personel ayırımını büyük ölçüde azaltıp yöneticilerin rolünde planlama ve kontrolden, danışmanlık ve koordinasyona doğru önemli bir değişiklik yaratmaktadır. "Tam yetkilendirme" ile güdülen amaç bireysel yaratıcılığı ve inisiyatif hareketi geçirme takım ruhu geliştirme, problemlere etkin ve acil çözümler getirme ve bu şekilde "daha az kaynakla daha çok iş" yapılmasıdır[8].

Değişim mühendisliği yönetim ve organizasyon literatürüne Amerika temelli bir uygulama olarak yerleşmiştir. Ancak bazı araştırmacılar buna karşı çıkmakta ve değişim mühendisliğinin temellerinin Avrupa'da aranması gerektiğini ileri sürmekte ve Tavistock Enstitüsü Çalışmaları ile bunun sonucunda ortaya çıkan sosyo-teknik sistem anlayışını değişim mühendisliğinin bir örneği olarak göstermektedirler[9].

Değişim mühendisliği büyük zaman, emek ve para gerektiren bir faaliyet niteliği taşır. Değişim mühendisliği girişimlerinin bir bölümü firmanın yerini sağlamlaştırması, etkinlik ve verimliliğini arttırmasıyla

sonuçlanırken daha büyük bir bölümü başarısızlıkla sonuçlanmakta, zaman, emek ve para kaybından öteye gitmemektedir. Başarısızlığın nedenleri arasında, genelde amaçların ve değişim mühendisliğinin muhtemel sonuçlarının iyi bir şekilde belirlenmemiş olması, bilgi teknolojisine gerekli yatırımın yapılmamış olması, çalışanlara yeni görev ve sorumluluklarının yeterince açıklanmaması gibi nedenler sıralanmaktadır[4]. Ancak tüm bu nedenlerin yanısıra değişim mühendisliğinin doğasından kaynaklanan diğer bazı nedenlerden de bahsedilebilir. Herşeyden önce değişime karşı insanın doğasında var olan direnç bu değişimin işin kaybına ve buna bağlı olarak ortaya çıkacak problemlere neden olacağı düşüncesiyle şiddetlenmektedir. Değişim mühendisliği her ne kadar direkt olarak personel azaltımına yönelik olmasa da özellikle uygulamada yapılan hatalar sonucunda kavramın küçülme ve personel azaltımı ile eşanlamlı hale geldiği söylenebilir.

C-DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN ÇALIŞMA HAYATININ KALİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Değişim mühendisliği bilgi teknolojisinin yardımıyla örgütte yer alan bireylerin tam yetkilendirilmesini, faaliyetlerine ilişkin kararları kendilerinin almasını gündeme getirmektedir. Bu çerçevede iş yöntem, araç ve sürelerinin çalışanlar tarafından belirlenmesi, görevlerin çeşitlenmesi yeteneklerin daha etkin kullanılması, uzmanlaşmanın azalması, çalışanların kendi kendilerini yönetmesi gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Değişim mühendisliği çalışanlara daha bağımsız bir çalışma ortamı yaratırken yöneticilerin rolü üzerinde planlama ve kontrolden danışmanlık ve koordinasyona doğru bir geçiş meydana getirmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında değişim mühendisliğinin örgütte çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğurduğu ve çalışma hayatının kalitesinin artırılmasına katkıda bulunduğu söylenebilir. Diğer taraftan değişim mühendisliği bir işin yapılmasında gerekli basamakları birleştirilmesi, sayılarını azaltması, örgüt yapısını daha basık bir hale getirmesi ve daha az personelle daha çok iş yapılmasını hedeflemesi bakımından bir çok olumsuz sonuç yaratmaktadır. Herşeyden önce değişim mühendisliği gerçekleştirilen bir örgütte çalışanların bir bölümünün işten çıkartılması doğal bir süreç içinde karşımıza çıkmaktadır. Bilgi teknolojisinin ve bilgi sistemlerinin kullanılmasıyla örgüt yapılarının geleneksel yapıdan uzaklaşması bir yandan örgüt üyelerini daha bağımsız, daha katılımcı kılarak çalışma hayatının kalitesinin artırılmasına hizmet ederken diğer taraftan işsizlik, özellikle orta kademe yöneticilerinin mesleklerinin tehlikeye girmesi, örgütte kalan personelin iş yükünün artması gibi problemler yaratmaktadır. Yine rekabet avantajı yaratmak amacıyla oluşturulan yeni örgüt yapılarında artık çalışanların daha az iş güvenliği ve basıklaşma nedeniyle daha az terfi

imkanına sahip olması da diğer önemi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Artan işyükü, artan çalışma saatleri, düşük moral, artan stres ve azalan işgüvenliği örgütün etkinlik ve verimliliğin artırılması yönündeki ihtiyacıyla bağdaşmadığı açıktır[10]. Örgütleri yeniden dizaynı ve bunun sonucunda ortaya çıkan problemlerin en aza indirgenmesi yönetim ve organizasyon alanında çalışan araştırmacıların temel çabalarından birini oluşturmaktadır. Değişim mühendisliği yönetim ve organizasyon konusunda çalışan araştırmacıların farklı bakış açısıyla yaklaştıkları bir konudur. Bir grup araştırmacı değişim mühendisliğini içinde yaşanılan çağın bir gereği ve maliyet, kalite, hız ve hizmet konularında avantaj sağlamanın tek koşulu olarak görürken[11],[12]. diğer bir grup değişim mühendisliğinin olumsuz sonuçları üzerinde durmaktadır. Değişim mühendisliği birçok yönetim düşünürüne göre örgütte yer alan personelin sayısının azaltılmasını mazur kılmak için gerçekleştirilen bir faaliyet haline getirilmiştir. Bu görüşü taşıyan araştırmacılar değişim mühendisliği uygulamalarının daha insancıl bir yapıya büründürülmesi gerektiğini ileri sürmekte ve bu yolla etkinlik ve verimliliğin artırılmasının kolay olmayacağını belirtmektedir[13],[9]. Değişim mühendisliği uygulanan bir örgütte çalışanların gelecekte işlerini kaybedecekleri yönünde bir korku taşımaları onların örgüt amaçları dışında birtakım amaçlar geliştirmelerine, devamsızlık ve yüksek işgücü devir hızına neden olacağı bu araştırmacıların temel savını oluşturmaktadır.

Diğer taraftan değişim mühendisliğinin savunucuları gelecek korkusunun örgütte kalan personelin ise daha sıkı sarılmasına neden olacağı düşüncesinden hareket etmektedir[14],[10]. Oldukça tartışmalı bir konu niteliği taşıyan bu iki farklı görüş kanımızca ülkelerin gelişmişlik düzeyiyle ilişkili olarak ele alınmalıdır. İşsizlik sigortasının olduğu, yani kişilerin işsiz kalmaları durumunda barınma ve temel ihtiyaçlarının karşılandığı bir ülkede, bu durumun sözkonusu olmadığı bir ülkede aynı sonuçların alınmayacağı açıktır. Nitekim çağdaş yönetim düşüncesinin evrimine baktığımızda gelişmeler de bu görüşü destekler niteliktedir. Klasik yönetim düşüncesinin, özellikle Taylorizmin en geniş uygulama alanı bulduğu dönemde iş gücünün eğitimsiz ve refah seviyesinin oldukça düşük olduğu bilinmektedir.

III-SONUÇ

Yeni teknolojilerin kullanılması, global ekonomiye geçiş, artan rekabet ve ekonomideki genel durgunluk firmaların iş süreçlerini ve örgüt yapılarını gözden geçirmelerini gerektirmektedir. Daha esnek ve yenilikçi bir yapıya sahip olma amacıyla gerçekleştirilen değişim mühendisliği, küçülme, yeniden yapılanma gibi

faaliyetler son zamanların temel çabasını oluşturmaktadır. Daha azla daha çok işin başarılması, etkinlik ve verimliliğin artırılması için her geçen gün daha fazla firma sözkonusu yöntemlere başvurmaktadır. İş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yeni örgüt yapılarında çoğu kez çalışanların büyük bir bölümüne duyulan ihtiyaç ortadan kalkmaktadır. Daha azla daha çok fayda yaratılması amacıyla örgüt yapılarının daha basık hale gelmesi, yönetim kademelerinin azaltılması birçok kişinin işini kaybetmesine, kalanlarında çeşitli problemlerle karşılaşmasına neden olmaktadır. Bilgi teknolojisinin de kullanılmasıyla oluşturulan yeni yapılarda örgütte yer alan bireylerin daha bağımsız ve daha katılımcı bir yapıya büründüğü açıktır. Ancak diğer taraftan bu kişilerin değişim yönetimin sürekliliği içinde işlerini kaybedebilecekleri endişesi taşımaları onların üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Görüldüğü gibi değişimin çalışanlar üzerindeki etkisi farklı boyutlarda ortaya çıkmaktadır.

Hiyerarşik kademelerin giderek azaltılması, çalışanların tam yetkilendirilmesi, bağımsız çalışma gruplarının teşvik edilmesi gibi uygulamalar çalışanların yaptıkları işe sahip olmalarını bütünü görebilmelerini sağlamaktadır. Bu anlamda sözkonusu gelişmelerin çalışma hayatının kalitesinin artırılmasına hizmet ettiği söylenebilir. Ancak bu çabalarla güdülen amacın gerçekten çalışma hayatının kalitesinin artırılması olduğunu söylemek zordur. Çünkü aynı çabalar birçok kişinin işini kaybetmesine, kalanların ise artan işyükü, azalan kariyer imkanı ve güvensizlik gibi problemlerle karşılaşmasına neden olmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1991, s.79-80.
- [2]-FORD, Campbell, **Teamwork Key Issues and Development**, ACAS Publications, Occasional Paper No.54, England, 1995, s.14.
- [3]-HAYES, Colin: **Managing Through Organization The Management Process, Forms of Organization and the Work of Managers**, 2nd Ed., Routledge, Great Britain, 1994, s.112-115.
- [4]-HAYES, Colin; "Ensuring a Successful Re-engineering Programme", **Management Decision**, Vol.34, No:5, 1996, s.16.
- [5]-GREY, Christopher- MITEV Nathalie; "Reengineering Organizations: A Critical Approach", **Personnel Review**, Vol. 24, No.1.1995,s. 6-7.

- [6]-GREY, Christopher: "Beyond Re-engineering and Restructuring", **Management Decision**, Vol. 34, No:5, 1996, s.20-21.
- [7]-JENKINS, David: **Managing Empowerment How to Make Business Reengineering Work**, Random House, London, 1996, s.65.
- [8]-BENNETT, Roger: **Corporate Strategy and Business Planning**, Pitman Publishing, London, 1996, s.110.
- [9]-MUMFORD, Enid- BEEKMAN, G.J.: **Tools for Change and Progress: A Socio-technical Approach to Business Process re-engineering**, CSG Publications, Leiden, The Netherlands, 1994, s.65.
- [10]-NEWELL, Helen - DOPSON, Sue: "Muddle in the Middle: Organizational Restructuring and Middle Management Careers", **Personnel Review**, Vol. 25, No:4, 1996, s.4-6.
- [11]-HAMMER, Michael - STANTON, Steven A.: **The Re-engineering Revolution The Handbook**, Harper Collins Publishers, London, 1995. s.12.
- [12]-HAMMER, Michael - CHAMPY, James: **Re-engineering the Corporation A Manifesto for Business Revolution**, Harper Collins Publishers, USA, 1995, s.12.
- [13]-RAPOPORT, Carla: "Charles Handy Sees The Future", **Fortune**, October 31, 1994.
- [14]-BROCKNER, J.- GROVER, S.- MALLEY, M.-REED, T.GLYNNM.: "The Threat of Future Layoffs, Self-esteem and Survivors" Reaction: Evidence From the Laboratory and the Field, **Strategic Management Journal**, Vol. 14 (Special issue), 1993, s.10.