

20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme

Ö. Tengiz ÜÇOK*

Organizational design concepts have shown considerable change since the beginning of the 20th century. The changes had been from a highly formalized, hierarchical structure to a loosely, or unstructured virtual form. This article reviews the various organizational structural designs that have evolved within the century.

Giriş

Örgüt tasarımı kavramları 20.yüzyılın başından günümüze kadar önemli değişiklikler göstermiştir. Değişiklikler yüksek derecede formelleşmiş hiyerarşik bir yapılanma biçiminden gevşek, ya da yapılanmamış sanal örgüt yönünde olmuştur.

Büyüme stratejisinde olan bir örgüt, pazar büyüyorsa onunla birlikte, ya da pazar payını arttırmak için büyür. Bu nedenle de, örgütün büyüklüğü ile yapısı ve hizmet verdiği pazar (çevre) arasında yakın bir ilişki vardır. Büyüme ilk aşamada üretim faktörlerinin büyümesi yönünde olabilir. Bu da üretim hattına yeni tezgâhların eklenmesi, ya da farklı teknolojilere geçilerek üretim kapasitesinin artırılmasıyla sağlanabilir. Üretim faktörlerinin büyümesi bunları kullanacak insan kaynakları sayısında artışı da birlikte getirecektir.

Eşgüdüm ve denetim sorunları yarattığı için kuramsal açıdan örgütteki insan sayısı örgüt büyüklüğünün temel faktörü olarak benimsenmektedir (Robbins, 1990: 161-67). Başka bir deyişle, çalışan insan sayısı, örgüt büyüklüğünün ölçütüdür.

Örgütün büyümesiyle birlikte oluşan eşgüdüm ve denetim sorunları ile başedebilmek için *teknoloji* oluşacak, varsa büyüyecek ve işlevleri olabildiğince standartlaştırıp tekdüzeleştirerek eşgüdüm ve denetimi sağlamaya çalışacaktır. Bunun yanısıra *destek birimi* de oluşacak ya da büyüyecektir. Destek birimi idari işlevleri içerdiği gibi, üretime doğrudan katkısı olmayan beslenme, temizlik, taşıma, v.b. işlevleri de içermektedir. Başka önemli bir konu da, kararların verildiği stratejik zirve ile bunların uygulanmaya konduğu işlem çekirdeğini birbirine bağlayan ara kademe yöneticilerden oluşan orta hattın uzamasıdır. Bütün bunların birleşimi ise

* Doç.Dr., G.Ü. İ.İ.B.F., İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

örgütte gevşek kaynak (slack resource) yaratacak, esnekliğini ve etkinliğini azaltacaktır.

20. yüzyılın ikinci yarısına gelindiğinde kuramsal olarak nitelendirilebilecek örgütlenme modelleri, yüzyılın sonunda daha çok uygulama olanağı bulmaya ve yukarıda sıralanan sorunlara çözümler aramaya yönelmiştir. Günümüzde elektronik iletişim çevre kavramını da değiştirmiştir. Bu nedenle de örgütün çevresine geçmişte olduğundan daha hızlı uyum sağlayabilen bir yapıda olması gerekmektedir. Öngörülen yapı ise alışageldiğimiz geleneksel yapıların türevlerinden olmamalıdır. Zaten bu tür yapısal değişimler bir süreden beri çevremizde izlenmektedir. Bu nedenle, örgüt yapılarındaki değişimleri kısaca gözden geçirmekte yarar vardır.

20. Yüzyıl'ın Örgüt Yapılarına Bir Bakış

İşletmecilik tarihine 20.yüzyılın başından bu güne perspektifte bakarsak, örgüt yapılanmalarında büyük bir değişim görürüz. Yüzyılın başındaki yapılanma biçimini Taylorizmle birlikte, "örgüt-merkezli" olarak tanımlayabiliriz. Örgüt-merkezli tanımdan amaç, o dönemdeki işletmelerin en belirgin sorunlarının ağırlıklı olarak kendilerinden kaynaklanıyor olmasıdır. Dönemin arayışları, çevrenin taleplerine yanıt vermeye çalışan örgütün hemen hemen tek boyutu olan üretim miktarı, bu nedenle de verimi artırıcı yapılanma ve yönetim biçimleri üzerinde olmuştur. Ayrıca, dönemin insan kaynaklarının nitelikleri çok yüksek değildir. Niteliksiz işgören yığınlarının fabrikalarda çalışmaya hazır olması, üretimin yerine getirilebilmesi için gerekli işlevlerin onların becerilerine uygun olarak tasarlanması, yeterli bir üretimde bulunmayı sağlıyordu. Genç Türkiye Cumhuriyetinde de durumun çok farklı olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte, Taylorizm döneminde de örgüt yapısının ve buna bağlı olarak yönetim modelinin gerek iç, gerekse dış çevre koşullarına göre oluştuğunu söyleyebiliriz. Sorun, talebi karşılayacak arzı verebilecek yapısal ve fiziksel gereklerin belirlenmesidir. Bu da oldukça biçimsel ve hiyerarşik bir yapıyı gerekli ve yeterli kılmaktaydı.

Çalışanların niteliklerinin zaman içinde yükselmesi, örgütlerin iç çevrelerinde de değişimleri getirmiş ve davranışsal yönetim modellerini oluşturmuştur. Davranışsal yönetim işgörenlerin iş ortamında mutlu olmalarını sağlamaya, olumlu bir örgüt iklimi oluşturmaya yönelik olmuştur. Bu düşüncenin dayanağı ise, iş ortamında mutlu olan işgören, ya da işgören gruplarının işlerini benimseyecekleri ve verimli olacakları yönündedir. Bu görüş halen geçerliliğini korumakla birlikte tek başına yeterli değildir. Olumlu bir örgüt iklimi yanı sıra iş tatmini de gereklidir. Birey işinin sahibi olur ve ne yaptığını bilerek ve isteyerek yaparsa hem verimli, hem de nitelikli bir iş ortaya çıkarır.

Günümüze gelindiğinde, örgüt yapılarını "çevre-merkezli" olarak tanımlayabiliriz. Çevre-merkezli kavramdan amaç, örgütün yapılanmasının çevre koşullarına en uygun biçimde olması gereğidir. Çevre değişkenliği yüksek olduğu

oranda da örgüt yapısının esnek olması gerekir. Bu gereklilik giderek hiyerarşiden uzaklaşmayı, merkezleşmemeyi ve basıklaşmayı getirmiş, böylece de yönetimlerdeki değişim yerinden yönetim, özyönetim, küçülme ve bağımsız birimler yönünde olmuştur.

Bunlardan bazılarını matriks örgüt, daha yakın zamanlarda modüler ve şebeke örgütler olarak sayabiliriz. Matriks örgüt biçimi üzerinde çok tartışıldığı için burada yinelenmemiştir. Modüler örgüt ve onun uzantısı olan şebeke örgüt kavramlarına ise daha güncel olmaları nedeniyle değinilmiştir. Bunlara bir de yakın zamanlarda tartışılan ve aynı kuramsal çerçevede sayılabilecek sanal örgüt ve önerilen dağıntık örgüt kavramları eklenmiştir.

157

Modüler Örgüt Modeli

Modüler örgüt ana örgüt çevresinde pek çok işlevi yerine getiren ve onun alt birimleri, bölümleri gibi çalışan bağımsız birimlerden oluşur. Örgüt, temel işlevleri kendisi yerine getirirken dışarıdaki firmalar, ya da kişiler, 'modüller', kendi uzmanlık alanlarındaki işlevleri yüklenmektedir. Her modül kendi uzmanlık alanındaki işlevleri yerine getirmektedir. Bir modülün kapasitesini aşan durumlarda, aşan kısım başka benzer modüllerin atıl kapasiteleri kullanılarak kapatılabilmektedir. Modüllerin her biri eşzamanlı olarak birden çok firmaya kaynak sağlamaktadır. Bu nedenle de gevşek kapasite en aza inebilmekte, hatta ortadan kalkmakta, modüller yüksek verimle çalışabilmektedirler.

Örgüt, dış kaynakların (modüllerin) uzmanlıklarından yararlanarak daha hızlı yeni ürün geliştirebilir, yeni teknolojilerin uygulanmasını sağlayabilir, atıl kapasite ve stok maliyetlerinden kurtulur (Dess, Rasheed, McLaughlin ve Priem, 1995: 7).

Pek çok Türk inşaat firması adını koymamış olsa bile, özellikle Türkiye dışındaki işlerinde bu biçimde çalışmaktadır. Bu işbölümü ile firmalar, modüller, yalnızca uzmanlık alanlarında sürekli istihdam ettiği işgöreni bulundurmakta, farklı işleri dışarıya yaptırmaktadır. Bu yapılanma biçimi ile firmaların birlikte ve birbirlerini tamamlar biçimde çalışmaları, sürekli ve yüksek istihdam sağlayabilmelerine neden olurken, iş sürelerini kısaltmakta ve maliyetleri düşürmektedir.

Modüller gerekli durumlarda birleşerek büyüyebilir, ya da dışarıdan geçici işgücü olarak esneyebilir, ardından tekrar normal kadrolarına dönebilirler. Bu modelde firmalar aralarında yasal bir anlaşma olmadan birbirlerine iş verip alabilirler (Üçok, 1990: 339).

Şebeke Örgüt Modeli

Şebeke örgüt ile modüler örgüt tanımı çoğu kez eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Daft, 1995: 238). Modüler örgüt modeliyle şebeke örgüt modeli arasında bir yakınlık olduğu yadsınmaz. Ancak, her ne kadar şebeke örgütler

modüler örgütlere benzeseler de, kanımızca aralarında işlevsel, bu nedenle de kavramsal farklar bulunmaktadır.

158

Günümüzde hiçbir firma ürettiği ürünlerin bütün parçalarını kendisi yapmaz, işlevlerin tümünü yerine getirmez. Bu parçaları ve işlevleri çeşitli oranlarda ve bileşimlerde dışarıdan alır. Bu dış kaynak kullanımı (outsourcing) tüm temel faaliyetleri kapsadığında, ana örgüt bunları eşgüdümleyen bir konuma gelmekte, bir şebeke gibi faaliyetleri birbirine bağlamaktadır. Gerçek anlamda şebeke örgütler, temel işlevlerin hiçbirinin ana örgüt tarafından yerine getirilmediği, ancak dışarıda yaptırıldığı ve birleştirildiği bir yapılanma biçimidir. Şebeke örgütlerde işlevsel birimlerin birbirleri ile bir organik bağı yoktur ve onları modüler örgütlerden ayıran en önemli fark budur. Herbir işlev birbirini tanımayan ve herbirinin dışındaki bir bağımsız birim, ya da firma tarafından yerine getirilmesidir. Ana örgüt yalnızca bu dış faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamaktadır.

Dış kaynak kullanan firmaların dört varsayımda buldukları öne sürülmektedir (Bettis, Bradley ve Hamel, 1992: 7).

1. Temel strateji pazarda rekabetçi konumda olmaktadır.
2. Marka payı üretim payı olmadan korunabilir.
3. Tasarım ve üretim birbirinden ayrıdır.
4. Pazar bilgisi üretim bilgisinden ayrıdır.

Bu varsayımlardan anlaşılacağı gibi, şebeke örgütler genellikle strateji olarak belirli bir pazara sahip, markalı, rekabetçi, tasarımcı pazarlama firmaları için oldukça uygundur.

Özetle, şebeke örgütün geleneksel anlamda işlevsel, fiziksel bir yapısı yoktur. Önemli olan pazarla üretim arasındaki plânlama ve eşgüdümdür ve ana örgüt yalnızca bu birimlerden oluşmaktadır. Bu modelde tekno-yapı ve destek birimi ya yoktur, ya da yok denecek kadar küçüktür. Bu da amaçlanan yönde verimlilik ve etkinlik sağlamaktadır.

Sanal Örgüt Modeli

1990'ların başlarında ortaya çıkan, ikinci yarısından başlayıp artan biçimde söz edilen sanal örgüt, gerçekte yapısal bir model değil, adından da anlaşıldığı gibi, bir kavramdır. Kavramın tam olarak oturduğu da söylenemez. Sanal model, belirli yetenekleri, maliyet üstünlükleri olan ve birbirlerinin pazarlarına girebilmek için birbirleri ile bağlantı içinde olan ve sürekli değişen bir firmalar şebekesidir.

Sanal terimi bir bilgisayar kavramıdır. Bir bilgisayarın sahip olduğundan daha fazla depolama kapasitesi varmış gibi işleyebilme becerisine sanal bellek denmektedir. Buna benzer olarak, sanal örgüt de çeşitli yerlerden sağladığı kaynakları birleştirerek sahip olduğundan daha yüksek becerilere sahipmiş gibi davranabilir. Başkaları ile ilişki kurarak sanal örgüt oluşturan bir firma en başarılı

olduğu temel işlevlerle diğerlerinin en iyi olduğu alanları birleştirir (Dess, Rasheed, McLaughlin ve Priem, 1995: 10-11). Bu durumda her bir firma birbirini tamamlayarak sinerji yaratabilir.

Sanal örgüt kavramına mikro ölçekte ve örgütün iç işleyişinde yaklaştığımızda ortaya çıkan görünüm örgüt üyelerinin niteliklerinin yükselerek uzmanlıktan profesyonelliğe doğru interdisipliner yönde gelişmeleri, daha yerinden ve bağımsız karar vermeleri yönündedir. Bu ise ekip ve takım çalışmalarına daha çok olanak sağlamaktadır.

Kavramın başka bir tanımı ise, coğrafi ve örgütsel olarak dağıntık kişi ve iş ekiplerinin iletişim ve bilişim teknolojileri yardımıyla, bir amaç doğrultusunda birbirlerini tanımadan bir araya gelebilmeleridir. Sanal ekipler nadiren bir araya gelen geçici yapılar olabileceği gibi, süreklilik de sergileyebilirler. Ekip üyeliği görevin niteliğine göre sürekli değişiklik gösterebilmektedir (Townsend, DeMarie ve Hendrickson, 1998: 17). Farklı işlevler farklı firma, ekip, ya da bireyler tarafından yerine getirilmektedir, ancak bu birey ve firmalar birbirlerini tanımayabilirler. Bu birey ve firmaların birbirlerini tanımamaları, birbirlerinden kopuk oldukları anlamına gelmemelidir. Bunların herbiri kendi uzmanlık alanlarında profesyonelce, ortak amaca katkıda bulunmaktadırlar.

Konumuz açısından her iki kavram, hatta ikisinin bileşimi de geçerlidir. 'Sanki' bir tür çok birimli işlevsel bir örgüt oluşturulmuştur ve bu örgütün herbir işlevi farklı bir firma, ekip, ya da kişiler tarafından yerine getirilmektedir, ancak fiziksel, yapısal, somut bir örgüt yoktur.

Bir Hatırlatma ve Değerlendirme

Örgütü, "bir grup insanın belirli bir amaca ulaşmak için eşgüdümlü bir biçimde fikir ve güç birliğinde bulunması"; örgütlenmeyi de "birbirinin benzeri, ya da birbirini tamamlayan işlevlerin gruplanması" olarak tanımlayabiliriz.

Örgüt sosyal bir topluluktur ve onu oluşturan bireyler birbirleriyle maddi ve manevi bağlar içindedir. Özellikle iş arkadaşı, ekip üyesi olarak adlandırılan doğrudan birbirleri ile ilişki içindeki birincil grup üyeleri arasındaki etkileşim, ikincil grup üyeleri arasındaki etkileşimden daha güçlüdür. Bir saptama yaparsak, örgütlerin çeşitli ve yeterli sayıdaki birincil gruplar topluluklarından oluştuğunu söyleyebiliriz.

Konuyu etkinliğin öğelerinden biri olan verimlilik açısından ele alırsak, örgüt, amacına ulaşırken yeteri kadar birincil gruplardan oluşmalı ve gereğinden fazla kaynak kullanmamalı, bu nedenle de her birinin bütüne katkısı optimum olmalıdır.

Bir firma için ideal durum, en iyi bildiği alanda faaliyet göstermesi ve etkinliğini bu yönde arttırmasıdır. Faaliyet alanı ile ilgili doğrudan ilgili olmayan personel ve destek hizmet birimlerini en aza indirmesi, mümkünse ortadan kaldırmasıdır.

160

Gerçekte ise, örgütler belirgin ayrılıkları olan değil, işlerliği olan bir takım uygulamalar sergilerleyen birimlerden oluşur. Bu durum ise her birimi kendi varlığının gerekliliğini haklı çıkarma çabasına iter (Prasad, 1993: 35). Bir örgütün çatısı altındaki farklı birimlerin farklı kapasiteleri vardır. Bu birimlerin bazıları toplama çok az katkıda bulunsalar bile mutlaka varolmaları gereğini ortaya çıkarmakta, bu da onların çoğu zaman gevşek kapasite ile çalışmalarına neden olmaktadır. Buna ek olarak, bunlar da öbür destek hizmetlerinden yararlanmakta, bu nedenle de maliyetleri hak ettiklerinden daha fazla arttırmaktadırlar. Bu ürün ve hizmetler çok uzaktan değil, örgütün sınırının hemen dışından, başkalarından sağlanabildiğinde bunların olumsuz katkıları ve maliyetleri en aza indirilebilir. Dışarıdan sağlanan bu ürün ve hizmetler de onları sağlayan örgütlerin ana faaliyetlerini oluşturmalarıdır ki onlar da gevşek kaynak oluşturmadan çalışsınlar. Pek çok firma temizlik, güvenlik, beslenme, taşıma, v.b., hizmetleri dışarıdan almaktadırlar. Bu hizmetleri sağlayan firmalar da yalnızca bu hizmetleri ana faaliyetleri olarak yerine getirdikleri için gevşek kaynak yaratmamaktadırlar.

Bu noktada geriye dönük ve yalın bir saptama yapacak olursak, her örgüt verimini optimize edebilmek için yalnızca asıl amacına yönelik olan ve amacıyla ilişkili faaliyetlerde bulunmalı, bunların dışındakileri dış kaynaklardan sağlamalıdır.

Dağınık Örgüt Modeli

“Biz burada yalnız kaynak ve boya işi yapıyoruz,... bir de yemek. Herşey dışarıda yapılıyor”. Bu sözleri söyleyen Ankara OSTİM organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren, inşaat kalıp ve iskeleleri üreten MİMAG Makina ve İnşaat Sanayi Ltd.’in müdürüdür.

Bu modeldeki örgüt (kuramsal olarak) çevresinin her talebini çok kısa sürede karşılayabilmektedir. Başka bir deyişle, son derece esnek bir üretim kapasitesinde çalışabilmekte, miktarı ne olursa olsun kaynak kullanımı optimum olabilmektedir. Yapı içindeki her birim, modül bağımsızdır, ancak herbiri bir işlevi yerine getirebilmektedir. Modüllerin büyüklükleri yeterli olmadığı durumlarda aynı işlevi yerine getirebilen benzer başka modüller bunlara eklenebilmektedir. Çeşitli destek hizmetleri, muhasebe, ulaşım, beslenme, malzeme tedariki, v.b., yalnızca bunları sağlayan başka bağımsız modüllerle karşılanmaktadır. Bu tanımlama gerek modüler, gerekse şebeke ve sanal örgüt modellerini de içermektedir. Onlardan farkı, bütün modüllerin aynı coğrafi konum üzerinde, fiziksel yakınlık içinde bulunmaları, ancak ortak amaç doğrultusunda birbirlerini tamamlamaları, bunun dışında tam bağımsız olmalarıdır. Başka bir deyişle, herbirinin diğerlerine göre birer ikincil grup oluşturmalarıdır.

Modüllerin birbirinden bağımsız çalışmaları, birinin başarı, ya da başarısızlığının öbürlerini fazlaca etkilememesi örgüt kavramına sığmamaktadır. Modüllerin aralarında yazılı bir sözleşme bulunmadan gerektiğinde eklenip

ayrılarak sürekli değişken olmaları bizi konsorsiyum kavramından da uzaklaştırmaktadır. Aynı fiziksel ortam içinde pek çok destek hizmetlerini paylaşmaları, bunlara bağımlı olmaları bir örgüt 'gibi' davranmalarını, ancak bağımsız olmaları, bir 'sanal' yapı oluşturmaları nedeniyle "Dağınık Örgüt" (Scattered Organization) olarak adlandırılmıştır. Birimlerin ortak yönü, amaca yönelik faaliyetlerinde bir birimin eşgüdümünde çalışmalarınıdır. Eşgüdümleyici birim için türüne ve siparişine göre değişebilir. Bu da örgütü son derece basık, hatta yatay ve esnek kılmaktadır.

161

OSTİM Örneği

Orta Doğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM), Ankaranın batısında 3200 dönüm arazi üzerinde kurulu bir organize sanayi bölgesidir. Bölgede ikibinin üzerinde imalâthane, ticarethane, büro, banka şubesi, sağlık ocağı, v.b. bulunmaktadır. Üretim birimlerinin büyüklükleri 250-500m² olup, çoğu küçük, bir kısmı da orta ölçekli işletme tanımına girmektedir.

1989 yılında bir grup üretici çimento fabrikalarının parçalarını OSTİM'de üretmeyi düşünmüştür. Bir koordinatörlük altında konuyla ilgili çeşitli üreticilerden neleri üretebilecekleri istenmiştir. Tanınan süre sonunda yapılan toplantıda, herhangi bir büyüklükteki bir çimento fabrikasının anahtar teslimi üretiminin OSTİM'de yapılabileceği belirlenmiştir.

1998 yılına gelindiğinde, OSTİM'de 70 ile 100 arasında değişen firma çimento fabrikalarının bütün parçalarını üretmektedir. Bu üreticilerin dışında malzeme sağlayanlar, muhasebe büroları, beslenme gereksinimini gideren lokanta, v.b., birimler bir örgüt için gerekli bütün işlevleri bağımsız olarak yerine getirmektedir.

Sonuç

Organize sanayi bölgeleri içinde yer alan küçük ve orta ölçekli işletmeler bağımsız birimler olmakla birlikte birbirlerini destekleyerek ve tamamlayarak bir bütün gibi çalışabilmektedirler. Bu yapılanma biçimi ile işlevleri yerine getiren birimler sayıca çoğalıp azalabilmekte, böylece her bir birim ve bütün yapı esneklik kazanmakta, gevşek kapasite en aza inmektedir.

Esnekliğin bir ögesi de hızlı hareket edebilmektir. Bağımsız birimler aynı zamanda benzer üretim ve hizmetleri yakın, ancak farklı yerlerde yerine getirdiklerinden, üretim miktarı üretim zamanını çok fazla etkilememektedir. Örneğin, yüz birim üretim ile üçyüz birim üretimin teslimi çok fazla bir zaman farkı yaratmamaktadır.

Bu tür yapılanmaların örneklerinin uygulamada giderek arttığı izlenmekte, bunlar da yeni işleyiş ve yönetim biçimleri ortaya çıkarmaktadırlar.

Kaynaklar

- Bettis, A. Richard, Stephen P. Bradley and Gary Hamel, "Outsourcing and Industrial Decline", The Academy of Management Executive, February 1992, Vol. V, No. 1.
- Daft, Richard, "Organization Theory And Design" 5th ed., West Publishing, 1995, St. Paul.
- 162** Dess, Gregory, Abdul M.A., Rasheede, Kevin J. McLaughlin and Richard L. Priem, "The New Corporate Architecture", The Academy of Management Executive", August 1995, Vol. 9, No. 3.
- Prasad, Lakshman, "The Etiology of Organizational Politics: Implications For The Intra-preneur", SAM Advanced Management Journal, Summer 1993.
- Robbins, Stephen P., "Organization Theory: Structure Designs and Applications", Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall Inc., 1990.
- Townsend, Anthony M., Samuel De Marie and Anthony R. Hendrickson, "Virtual Teams: Technology And The Workplace of The Future", The Academy of Management Executive, August 1998, Vol. 12, No. 3.
- Üçok, Tengiz, "Şirketler Arası Yapılanmalar ve Modüler Organizasyon Modeli", G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 6, Yıl 1990, sayı 1.