

SANAL YÖNETİMİN İŞLETME VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ

Meriç BEBİTOĞLU
DIGITURK Kampanyalar Müdürü
Anadolu Üniv. Yön. ve Org. Doktora Programı

GİRİŞ

Yönetim, sürekli gelişen ve kendini yenileyen bir olgu olma özelliği taşımaktadır. Yönetim olgusunun sürekli kendini yenilemesi yönetim biliminin kendi içindeki gelişmelerle birlikte toplumsal yapıdaki değişimler ve farklılaşan gereksinimler de önemli rol oynamaktadır. Bilgi çağı olarak tanımlanan 21. yüzyılın gereksinimi hız, verimlilik ve daha çok katma değer yaratmaktır. Çalışmanın ana konusu olan sanal yönetim bu gereksinimleri karşılayacak özellikleri taşımaktadır.

Bilgisayar ve türevlerinin oluşturduğu sanal ortamların birbiriyle etkileşimli çalışması sonucu geleneksel yönetim işlevleri olan planlama, örgütleme, yürütme, düzenleme ve denetimin elektronik olanaklarla yerine getirilmesinin, bir başka deyişle işletmenin sanal ortamlarla yönetilmesi sanal yönetim olarak tanımlanabilir. Sanallığı oluşturan en temel araç olan bilgisayar sanal yönetim için tek başına yeterli değildir. Yönetim olgusunu fiziki kısıtların dışına çıkaran, zaman ve mekandan bağımsız hale getiren sanal yönetimin önemli boyutlarından birini iletişim oluşturmaktadır. Bu nedenle bilgisayarın iletişim boyutuyla çağı değiştiren internet ortaya çıkmakta, internet teknolojisiyle birlikte telekonferans yapılabilen, GSM teknolojileriyle iletişim kurulabilen, kısacası sanal yönetim işlevlerinin yerine getirilebilmesi için tüm bilgi teknolojisi gereçlerinin etkileşimli çalışması gerekmektedir. Bilgisayarı olan herkesin sanallığı kullandığını söylemek oldukça zordur. Sanal ortam aynı zamanda hızlı bir iletişim ve bilgi paylaşımına da olanak vermektedir.

Toplumda bilgi teknolojilerine belirgin bir ilgi olmasına karşın, sanal yönetime geçiş ya da bilgi teknolojilerinin yaşamın her alanında kullanılmasına ilişkin herkes tarafından kabul edilmiş bir uzlaşım yoktur. Tek tek sorulduğunda herkes başta bilgisayar olmak üzere bilişim teknolojilerinin yararına inanmakta ancak uygulamaya geçildiğinde başarılı sonuçlar alınmamaktadır. Henüz devletin ve özel işletmelerin bilişim alt yapısı oturmuş durumda değildir. Bilgisayarlar çoğunlukla yazı makinesi olarak kullanılmakta, oldukça pahalı olan internet hizmetleri yeteri kadar yaygınlaşmamakta, telekomünikasyonun liberalleşmesi gerçekleştirilememekte, Avrupa Birliği ile yapılan anlaşmaların yükümlülükleri yerine getirilememektedir. Kurumsal alanda durum böyleyken ev içi kullanımda da durum çok farklı değildir. Türk insanı neredeyse bir bilgisayar kadar pahalı olan cep telefonuna gösterdiği yoğun ilgiyi bilgisayar gibi bilişim teknolojilerinin diğer alanlarına göstermemektedir. Benzer durum yönetim işlevlerinin sanal ortamları taşınması için de geçerlidir. Örneğin Türkiye'nin önde gelen sermaye gruplarından bazıları planlama işlevini geleneksel yöntemlerle yerine getirdikleri için 2002 yılının ilk üç ayı içinde yıllık enflasyon oranı tahminlerini %50'de %35'e çekerek revize etmek zorunda kalmışlardır. Yanlış yapılan, dinamik olmayan planlar işverene para kaybettirirken işgörenlerinde işlerini kaybetmeleriyle sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla sanallığa ve bilişim teknolojilerine olan inanç özellikle kullanım boyutunda o kadar da yüksek düzeyde değildir. Yönetimin planlama işlevi dışında kalan işlevleri için de teknolojiye yeterince yararlanıldığını söylemek olanaklı değildir.

Sanal yönetim ve işlevlerini günümüz örgütlerine önermeden önce, insanlık tarihi kadar eski olan yönetim olgusunun tarih boyunca izlediği seyri incelemek gerekmektedir. Yönetim olgusunun geçirdiği evreler, toplumsal ve örgütsel yaşamdaki değişimlere benzerlik göstermekte, gelecekte yaşanabilecek değişimlere ve gereksinimlere ışık tutmaktadır. Çalışma kapsamında işletmelerin verimliliğini arttırdığını savunduğumuz Sanal Yönetim uygulamalarına gelene kadar yönetim olgusu iki büyük toplumsal dönüşümden etkilenmiştir, bunlar tarım toplumundan endüstri toplumuna dönüşüm, diğeri ise endüstri toplumundan bilgi toplumuna dönüşümdür. Toplumsal dönüşümleri yaratan dört ana dönemin insanların bir araya geldiği grupların yapısal özellikleri bakımından farklılıkları aşağıdaki gibidir⁽¹⁾.

Tablo 1 Tarih Boyunca Grupların Yapısal Özellikleri

| Grup | Göçebe Toplumu | Tarım Toplumu | Endüstri Toplumu | Bilgi Toplumu |
|-----------------------|---------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Aile | Göçebe aile | Genişlemiş aile | Çekirdek aile | Bölünmüş aile |
| İş Grupları | Avcılar | Çiftçiler | Pozisyona göre | SANAL TAKIMLAR |
| | Tüccarlar | Besiciler | Uzmanlığa göre | |
| | | Esnafılar | Meslektaşlık | |
| Sosyal Gruplar | Sağlık Grupları | Kastlar | Birlikler | Elektronik Gruplar |
| | Eğlence Grupları | Sınıflar | Özel ilgi alanları | Sanal Topluluklar |
| | Arkadaşlık Grupları | Dini Gruplar | Klüpler | |
| Karar Grupları | Evin reisi | Elit kesim | Yasama | Doğrudan katılım |
| | Kabile konseyleri | Askeri birlikler | Temsilcilikler | SANAL YÖNETİM |
| | | Mal sahipleri | Komiteler | |

Bilgi çağı, bilginin bir üretim etmeni olarak diğerlerine göre daha yoğun olarak kullanıldığı üretim teknolojisi döneminin adıdır. Bilginin üretim faktörleri içinde madde ve enerjinin önüne geçerek en önemli kaynak haline gelmesi bilgi toplumunun bir gerçekliğidir. Bilgi toplumunu tanımlayan en önemli özelliklerden biri fiziksel ve kültürel çevrede yaşanan değişim hızının daha önceki dönemlerle karşılaştırılamayacak kadar fazla olmasıdır. Gerçekten her alanda yaşanan değişim hızı kısa aralıklarla katlanarak artmaktadır.

SANALLIĞIN TANIMI

İngilizce'de "virtual/virtuality" sözcüğüyle anılandırılan sanallık; fiziken varolmayan bir şeyin, yine gerçekten varolmayan bir ortamda işlevlerini yerine getirebilmesi olarak tanımlanabilir. Gerçek gibi olan, gerçekte var olmayan ancak etkileri fark edilebilen ortamları sanal ortamlar olarak adlandırmaktayız. Günümüzün en gözde kavramlarından biri olan sanallık, hemen her konuda kullanılmaktadır. Sanal gerçeklik (virtual reality), sanal ofis, sanal dersane, sanal cerrahi, sanal şirket, sanal alışveriş, sanal mağaza bunlardan yalnızca birkaçıdır. Sanallıkla sanal gerçeklik genellikle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Sanal gerçeklikte insan beyninin bir biçimde yanıltılması söz konusudur. Duyularla sanal ortam birleştirilerek insanın o ortamın bir parçası haline gelmiş olduğunu hissetmesi amaçlanmaktadır. Postmodernizm kavramıyla sanallık kavramı paralellikler göstermektedir. Sanallık kelimesi günlük hayatımıza iyiden iyiye girmiş bulunmaktadır. Sanal kelimesinin kökünü latince virtue sözcüğü oluşturmaktadır. Redhouse Büyük Sözlük'te virtue: hassa, hasiyet, fazilet, iyi ahlak, doğruluk, tesir olarak tanımlanmaktadır. Sanallık kelimesinin anlamı karşısında yukarıdaki iyi ahlak ve doğruluğu ifade eden kelimeler şaşırtıcı olsa dahi sanallığın paylaşımcı, şeffaf, objektif ve spekülasyona olanak tanımayan yapısı bu tanımlara ters düşmemektedir.

Dünyada yaşanan gelişmeler, insanların daha az zamanda daha çok ürün üretme ve tüketme isteği, verimlilik artışını zorunlu kılmış bu verimlilik artışı ortamları zaman ve mekandan bağımsız hale getirerek sanallığı ortaya çıkarmıştır. Yönetimin geleneksel işlevleri olan planlama, örgütlenme, yürütme, düzenleme ve denetimin sanal ortamlar kullanılarak yerine getirilmesi işletme verimliliğini arttıracaktır. Sanallık iki temel öğeye dayanmaktadır:

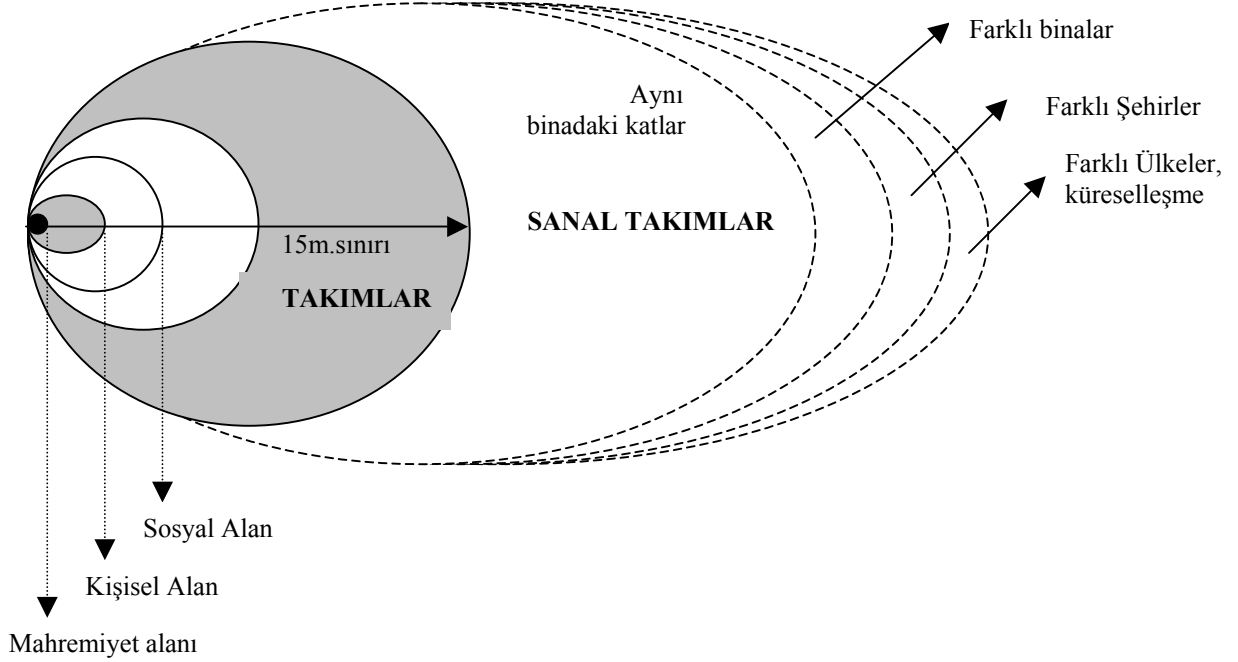
1. Yönetim biçiminin değişmesi, örgütsel ilişkilerde yeniden yetkilendirme ve güven
2. Zaman ve mekandan bağımsız olarak hareket eden elektronik bilginin yeni yetenekler ve işlevler kazandırması.⁽²⁾

Sanal işlemlerin temelini;

- Sanal görevler
- Sanal takımlar
- Sanal iletişim
- Sanal öğrenme oluşturmaktadır.

Sanal görevlerle desteklenen projeler mekan ve belirli bir organizasyon yapısından bağımsızdır. Elektronik ve teknolojinin hızlı gelişimiyle birlikte sanal takımlar yeni bir çalışma ve örgütlenme tipi ortaya koymaktadırlar. İş grupları, bilgiyi paylaşmak ve belirli kararlara ulaşmak amacıyla etkileşimde bulunan, üyelerinin ilgi alanlarındaki sorumluluklarını başarılı bir şekilde yürütmelerinde yardımcı olan gruplardır. Sanal takımların başarılı olabilmesi için örgüt kültürünün tam olarak oluşturulması gerekmektedir. Sanallık iletişime ve güvene çokça dayanan bir kavramdır. Sanal takımlar yoğun rekabet ortamının yarattığı baskı altında bilgi ve teknolojiyi zaman ve mekandan bağımsız olarak

kullanma yeteneğini geliştirmek durumundadırlar. Örgüt kültürünün sanal ortamlara uygun olarak geliştirilmediği durumlarda sanal örgütler kaotik ortamlar yaratan, anarşiye meyilli, çalışan memnuniyetinin az olduğu, verimsiz yapılara dönüşebilmektedir. Yapılan bir araştırma⁽³⁾ insanların 15 metreden (50 feet) daha uzaktaki kişilerle çalışmak istemediklerini ortaya koymuştur. Bir başka deyişle çalışma grupları 15 metrelik bir yarıçapı olan alan içinde gerçekleşmektedir. Şirketler büyüdükçe, bu psikolojik etki de göz önünde bulunduruldukça sanal takımlara daha çok gereksinim duyulduğu, aynı bina içinde dahi sanal takımlar oluşturulduğu gözlemlenmektedir. Kuzey Amerika kültürüne göre mesafe ve çalışma takımları arasındaki ilişki aşağıdaki biçimde tanımlanmıştır.



Şekil 1 Mesafe ve Çalışma Takımları Arasındaki İlişki

Sanal İletişim kavramı öncelikle kişiler arası elektronik haberleşmeye, bilginin oluşturulması, kullanılması, değiştirilmesi, erişilmesi, saklanması, dağıtımı ve paylaşımı üzerine odaklanmaktadır. : Sanal öğrenme genel olarak, sanal ortamlarda öğrenmenin aynı ortamda (network-şebeke) ve aynı yöntemlerle (elektronik iletişim) en verimli biçimde gerçekleşeceği düşüncesini temel almaktadır.⁽⁴⁾

Sanal Örgütlerin Özellikleri

İşletmeler, artık, mal ve hizmet sağlarken, fiziksel yerleşim engelleriyle sınırlı olmaktan kurtulmuşlardır. Ağ bilgi sistemleri, işletmelere, kendi yeteneklerini diğer işletmelerle, sanal işbirlikleri ve sanal örgütlenmeler biçiminde koordine etme olanağı vermiştir. Bu yeni olguya "sanal organizasyonlar" denildiği gibi, "ağ örgütleri (networked organizations)" adı da verilmektedir. Ağ ya da sanal organizasyonlar, insanları, varlıkları ve düşünceleri, birbirine bağlar; girdi sunanları, tüketicileri, işletmeleri ve yarışmacıları birleştirir. Böylece sanal organizasyonlar, geleneksel örgüt ve fiziki konum engellerini ortadan kaldırarak, tüm kürenin yararına yeni mal ve hizmetler üretim dağıtımını yapma olanağı sağlamış olurlar. Herhangi bir işletme, gerçek fiziksel bir bağ kurmaksızın, diğer bir işletmenin üstünlük ve yeteneklerinden yararlanabilir. Tek tek her işletme, en iyiye ya da kusursuza ulaşmak için, kendi özel uzmanlığını, özel yeteneklerini ve özel olanaklarını, sanal sisteme sunmuş olur. Örneğin, bir işletme, ürün tasarımından sorumlu olurken, diğer bir işletme, üretim ve montajdan, bir başkası ise, yönetim ve pazarlamadan sorumlu olabilir. Söz konusu sanal organizasyonlar, ortak çıkarlar devam ettiği sürece devam eder gider.⁽⁵⁾

Sanal örgütlerin uzaktan çalışma olanağıyla birlikte geldikleri son nokta aşağıdaki gibi özetlenebilir.⁽⁶⁾ Bir internet bağlantısı, bir diz üstü bilgisayar ve de bir mobil telefon ile ofis duvarları yıkılmaktadır. Uzaktan çalışma (teleworking) sayesinde işletmeler hem işgücü maliyetlerini düşürmekte hem de dünyanın neresinde olursa olsun çalışanlar şirketlerine rahatlıkla ulaşabilmektedirler. Avrupa ülkelerinde şirketler ofis maliyetlerini düşürmek ve verimliliği artırmak amacıyla uzaktan çalışmayı

(teleworking) teşvik etmektedir. Hatırlanacağı üzere Avrupa Birliği de 1994'te yayınladığı Bangemann Raporu ile uzaktan çalışma üzerinde durmuştur. Uzaktan çalışmanın rahat ortamı sayesinde motivasyon artmakta, işletmelerin insan kaynakları politikalarında esneklik kazanmaktadır.

Sanal Yönetim, yönetim işlevlerinin sanal ortamlarda yerine getirilmesinden oluşmaktadır. Böylelikle fiziksel ve coğrafi birliktelik zorunluluğu ortadan kalkmaktadır. Kuşkusuz sanal yönetimin temelini bilgisayar ve onun uzantısı olan ses ve görüntüyü birleştiren çoklu ortam (multimedya) uygulamaları oluşturmaktadır. Sanal yönetim elektronik posta yoluyla haberleşme, veri transferi, video konferans yoluyla haberleşme gibi araçları etkin olarak kullanmaktadır. Sanal ve Geleneksel yönetim arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki gibidir⁽⁷⁾

Tablo 2 Sanal ve Geleneksel Yönetim Arasındaki Temel Farklılıklar

| Geleneksel Yönetim | Sanal Yönetim |
|--|--|
| Kaynaklar bir arada bulunur | Geniş alana yayılmış olan kaynaklar elektronik olarak birbirine bağlıdır |
| Seri çalışma | Paralel çalışma |
| Periyodik iletişim | Sürekli iletişim |
| Yüz yüze iletişim | Elektronik iletişim |
| Fiziksel nesnelere | Elektronik olarak üretilmiş ve bilgi sürecinden geçirilmiş nesnelere |
| Bilginin dağıtımı | Bilgiye ulaşma |
| Bilgi kağıt üzerinde | Bilgi elektronik ortamda |
| Tasarlanmış işin paylaşımı | Bitmeyen işlerin kişiler arasında sürekli paylaşımı |
| Bilginin biriktirilmesi | Bilginin paylaşımı |
| Şeffaf süreç | Bilgisayarda görünen süreç |
| Genel iş | Özel, benzersiz iş |
| Üst yönetim kararları | Yerinden yönetim kararları |
| Yukarıdan aşağı kademelere doğru odaklanma | Tüm sürece odaklanma |
| Prototip oluşturmak zordur | Prototip ve simülasyonlarla çalışılır |

İnternet ve beraberinde getirdiği teknolojilerin dünya ekonomisinde yaratacağı değişim açık ve reddedilmez bir gerçektir. Sanal ortamda birbirine bağlı firmalardan oluşan yeni ekonominin, bazı sektörler için kısa, bazıları için uzun erimde, ama kesinlikle küresel boyutta hayata geçeceği tüm iş, finans ve teknoloji analistleri tarafından kabul edilmektedir.

Sanal yönetim, planlama, örgütlenme, düzenleme, yürütme ve denetimden oluşan yönetim işlevlerinin sanal ortamlar kullanılarak yerine getirilmesinden oluşmaktadır. Sanal yönetim geleneksel planlama işlevi sanal planlama yaklaşımına dönüşürken yapılan plan ve programlar her an ulaşılabilir günün gereklerine göre güncellenebilir ve belki de en önemlisi tüm çalışanlar tarafından on-line olarak erişilebilir hale gelmektedir. Benzer biçimde diğer yönetim işlevleri de sanal olanaklardan yararlanarak daha kısa sürede ve daha etkin biçimde işletmenin yönetimine katkıda bulunmaktadır. Aşağıdaki tablolarda geleneksel yönetim işlevlerinin sanal yönetim işlevleriyle karşılaştırılması ve aradaki farkların ortaya konması hedeflenmiştir.

Tablo 3 Geleneksel ve Sanal Planlama Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar

| Geleneksel Planlama Yaklaşımı | Sanal Planlama Yaklaşımı |
|---|---|
| Dönemsel | Sürekli |
| Uzun-orta erimli | Kısa erimli |
| Sadece yöneticilerin işi | Herkesin işi |
| Planların gerçekleşme düzeyine ilişkin sonuçları sadece üst yöneticiler değerlendirir | Sonuçlar çalışanlarla paylaşılır |
| "Yapılması gereken" bir iştir | "Olmazsa olmaz" bir iştir |
| Planlar Genellikle dönem sonunda hatırlanır | Planlar işgörenlere sık sık hatırlatılır. |
| Her zaman bilgisayar destekli olmayabilir | Her zaman bilgisayar desteklidir. |

Geleneksel örgüt yapısındaki takımların özellikleriyle, sanal örgüt yapısındaki örgütlerin özellikleri aşağıdaki gibidir⁽⁸⁾

Tablo 4 Geleneksel-Sanal Örgüt Yapısı Karşılaştırması

| Geleneksel Örgüt Yapısı | Sanal Örgüt Yapısı |
|---|--|
| Durağan | Dinamik |
| Esnek olmayan | Esnek |
| İşe odaklı | Becerilere odaklı |
| İş, unvanlarla tanımlanmıştır | İş yerine getirilmesi gereken görevlere göre tanımlanmıştır. |
| Birey odaklıdır | Takım odaklıdır |
| Sürekli iş | Sürekli iş |
| Emir-komutaya dayalı | İşe yoğunlaşmaya dayalı |
| Kararlar her zaman yönetici tarafından verilir | Çalışanlar karar alma sürecinde yer alırlar |
| Kurallara dayalıdır | Müşteri odaklıdır |
| Homojen işgücü yapısı | Karma işgücü yapısı |
| Çalışma zamanı 9-5 saatleri arasındadır | Çalışma zamanı esnek |
| Hiyerarşik ilişkiler | Yatay ve dikey ilişkiler |
| Belirli saat ve yerlerde çalışma, örgütsel etkinlik | Zaman ve mekandan bağımsız çalışma |

Geleneksel yönetim ve sanal yönetim anlayışındaki **yürütme işlevine** ilişkin farklılaşmalar aşağıdaki gibidir;

Tablo 5 Geleneksel Yönetim ve Sanal Yönetim Anlayışındaki Yürütme İşlevine İlişkin Farklılaşmalar

| Geleneksel Yönetim'de Yürütme İşlevi | Sanal Yönetim'de Yürütme İşlevi |
|---|---|
| Ast-üst arasındaki ilişkilere bağlı | Takım oyununa bağlı |
| Genellikle sözlü yönlendirme, talimat | Genellikle elektronik ortamda (e-mail) yazılı yönlendirme, talimat |
| Talimatın sadece astla paylaşılması | Talimatın tüm takımla tartışılması |
| Ortaya çıkan durumlara göre yönlendirme | Belirli aralıklarla vizyonu paylaşmak amacıyla yönlendirme |
| Belirli bir mekanda bir araya gelerek yürütme | Mekandan bağımsız olarak, telekonferans vb. yöntemlerle yönlendirme |
| İşi sonuçlandırmak için yönlendirme | İşi geliştirerek sonuçlandırmak için yönlendirme |

Sanal Yürütme işlevini yerine getirebilmek için;

- Ofis otomasyonuna gidilmeli, kağıtsız ofis düzenine geçiş hedeflenmelidir. Böylelikle bürokrasi azalacak, her türlü bilgi "kağıt"tan "kayıt"a dönüşecektir.
- Bilgi, talimat ve yönlendirme e-posta, mesaj, telekonferans benzeri sanal yollardan görsel olarak yapılmalı, yönlendirme ve güdüleme için kişisel ilişkiler, yüz yüze görüşmelerle yürütme süreci desteklenmelidir.
- İşgörenin kendini değerli hissetmesi ve sürecin bir parçası olarak görmesi sağlanmalı, güdüleme bu yönde yapılmalıdır.
- Sanal yönetim ve dolayısıyla sanal yürütmeye oluşacak direnç doğal kabul edilmeli, sanal yürütmenin işletme verimliliği üzerine olumlu etkisi somut değerlerle işgörenlerle paylaşılmalıdır.

Tek başına bilgisayar sanal yürütme için yeterli değildir, bilişim teknolojilerine ait ürünler bütünleşik ve etkileşimli biçimde kullanılmalıdır.

Düzenleştirme örgütsel verimliliğin artmasında yaşamsal önem taşımaktadır. Verimlilik artışı için daha az girdi ile daha çok çıktıyı elde etmek gerekmektedir. İşletme yönetiminde, malzeme, para, insan kaynağı ile birlikte son günlerde iyice öne çıkan iki girdi kalemi daha bulunmaktadır, bunlar **bilgi ve zamandır**. Bilginin, daha da önemlisi entelektüel sermaye günümüz işletmeleri için yaşamsal önem taşımaktadır. Geleneksel düzenleştirme ve sanal düzenleştirme arasındaki farklar aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Tablo 6 Geleneksel Düzenleştirme ve Sanal Düzenleştirme Arasındaki Farklar

| Geleneksel Düzenleştirme | Sanal Düzenleştirme |
|---|--|
| "İş" odaklı | Süreç odaklı |
| Kişi odaklı | Grup odaklı |
| Koordinatör işin içindedir | Koordinatör delege eder |
| Koordinatörlük bir mevkidir | Koordinatörlük işin önemli bir parçasıdır |
| Birbirini izleyen aktivitelerden oluşan durağan bir yapıdadır | Günün gereksinimlerine göre çeşitlenen dinamik bir yapıdadır |
| İletişim belirli kademelerdedir | İletişim tüm çalışanlarıdır |
| Koordinatörün sadece yöneticileri yönlendirmesi yeterlidir | Koordinatör herkesi yönlendirebilir |

Sanal düzenleştirmenin uygulanabilmesi için;

- Düzenleştirilecek konunun ölçeği makro ya da mikro düzey olarak belirlenmelidir.
- İşletmenin genel işleyişini ilgilendiren, kaynakların bir araya getirilmesi gibi makro düzeydeki konularda üst yönetim bilgi sistemi, yönetim bilgi sistemi ve karar destek sistemleri yoğun olarak kullanılmalıdır.
- İşletmenin işleyişiyle ilgili, üretim planlama ve benzeri gibi daha özel konularda işlem düzeyi bilgi sistemi ve ticari yazılımlar kullanılmalıdır.
- Zaman yönetiminin düzenleştirme ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. Yöneticiler etkili düzenleştirme için zamanı en verimli kullanmak zorundadırlar. Bunun için gelişmiş bilgisayar yazılımları mevcuttur.

Yürütme işlevi ile koordinasyon işlevi eşgüdümlü çalışmak zorundadır. Eşgüdümün sağlanması için bilgi teknolojilerinin sunduğu olanaklardan yararlanılmalıdır.

Denetim işlevi, yönetim süreci içinde yerine getirilen planlama, örgütlenme, yürütme ve düzenleştirme işlevlerinin amaca uygunluğu ve başarısını ölçen bir görev üstlenmektedir. Amaca uygunluk, işletmenin kar elde etmeyi, büyümeyi ve topluma yarar sağlamayı ne ölçüde başarabildiği ile ilgilidir. Denetim işlevi bu gözden geçirme ile ortaya çıkan hata veya eksikliklerin giderilmesinde, iş süreçlerinin yeniden düzenlenerek verimli hale getirilmesinde etkin rol oynamaktadır. Bürokratik ve organik kontrolün ön plana çıkardığı yöntemler aşağıda bir tablo üzerinde karşılaştırılmalı olarak belirtilmektedir.⁽⁹⁾

Tablo 7 Bürokratik Kontrol ve Organik Kontrol Yöntemlerinin Karşılaştırılması

| Bürokratik Kontrol Yöntemleri | Organik Kontrol Yöntemleri |
|--|--|
| Katı kural ve prosedürler | Esnek kural ve prosedürler |
| Ayrıntılı iş tanımları (faaliyet odaklı) | Anahtarları belirlenmiş iş tanımları (sonuç odaklı) |
| Hiyerarşik kontrol | Oto-kontrol |
| Pozisyona (mevkiye) dayalı otorite | Uzmanlığa dayalı otorite |
| Maddi ödüllerle arzulan performans ulaşma çabası | Maddi ve manevi ödüllerle arzulan performans ulaşma çabası |
| Biçimsel kontrol | Biçimsel olmayan kontrol |
| Örgüt kültürünün bir kontrol aracı olduğunu kabullenme | Örgüt kültürünün bir kontrol aracı olarak kullanılması |

SANAL YÖNETİMİN VERİMLİLİKLE İLİŞKİSİ

İşletme yönetiminde, bilgisayar ve türevlerinden oluşan sanal ortamların yardımıyla geleneksel yönetim işlevlerinin yürütülmesini sanal yönetim olarak tanımlamaktayız. Yönetimsel faaliyetlerin hızını ve etkinliğini arttırmayı amaçlayan sanal yönetimin verimlilikle doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Bu ilişkide verimlilik bağı değişken, sanal yönetim ise bağımsız değişkendir. Bir başka deyişle verimlilik, uygulanan yönetim yaklaşımına göre artış ya da azalış göstermektedir. Bilindiği üzere verimlilik çıktının girdiye oranıdır. Daha az girdi ile daha çok üretmek verimliliği arttırmaktadır. Bir başka deyişle girdilerde sağlanan tasarruf verimliliği arttırmaktadır. Sanal yönetim;

- Zamandan tasarruf
- Paradan tasarruf
- Enerjiden tasarruf
- Atıl insan gücünden tasarruf
- Gereksiz bilgiden tasarruf sağlamaktadır.

Sanal yönetimde zamandan tasarruf iş akışının sanal ortamlara taşınması sonucu işi gerçekleştirmek için gerekli olan standart zamanın azaltılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Özellikle rutin işlerin gerçekleştirilmesinde sanal ortamlar önemli tasarruflar sağlamaktadır. Örneğin bir telekomünikasyon/yayıncılık şirketinin bünyesinde bulunan Yetkili Teknik Servis'lerin (YTS) müşteri memnuniyeti için gerçekleştirdikleri tesisat kurulumu, bakım ve onarım gibi hizmetleri sanal olarak yararlanarak merkeze bildirmeleri, geleneksel yöntem olan faks ile bildirmelerine göre yılda 100.000 USD'lik kazanç yaratmaktadır. Şöyle ki; yetkili teknik servisler satış yaparak oluşturdukları ya da çağrı merkezinden yönlendirilen talebi değerlendirerek potansiyel üyeden randevu almak suretiyle dijital yayınları izlemeye yönelik ekipmanların ev ya da işyerine kurulumu ve satış sonrası servis desteğinin verilmesinden sorumludurlar. Bu sorumlulukları gereği hak ettikleri primi almak üzere günlük olarak gerçekleştirdikleri kurulum sayısını ve kurulum özelliklerini merkeze bildirmek durumundadırlar. Toplam 150 adet YTS olduğu düşünüldüğünde bu işlemin geleneksel yöntemlerle yapılmasının oldukça uzun zaman aldığı görülmektedir.

Geleneksel yöntemle günlük kurulumların bildirilmesi için merkeze faks gönderilmesi gerekmektedir. Faks gönderim maliyetinin yanı sıra, gönderilen faksın saklanması, bir başka operatör tarafından kayda girilerek her YTS'ye ilişkin bilgilerin raporlanması da önemli maliyet kalemlerinden birini oluşturmaktaydı. Her gün kurulum bildirimini YTS tarafında hazırlanmasının ½ saat aynı kurulumun sisteme girilmesi için merkezde ½ saat harcadığı düşünülürse her bir YTS için ayda 20 saat sadece bilginin hazırlanması ve gönderilmesi için harcanmaktadır. 150 YTS olduğu göz önüne alındığında kayıp zaman ayda 3.000 saate ulaşmaktadır. Geleneksel yöntemle kurulum bilgisi göndermenin maliyeti yılda 100.000\$'a ulaşmaktadır. Sanal yöntemle gerçekleştirilen işlemin maliyeti yok denecek kadar azdır. Birkaç saniye içerisinde bilgi sanal ortamdan merkeze ulaşmaktadır.

Tablo 8 Kurulum Bilgilerinin Sanal Olarak Merkeze Gönderilmesi ile Geleneksel Yöntemle Gönderilmesi Arasındaki Maliyet Farklılıkları

| | | MALİYETLER | | | | | |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------|--------------------------|------------|---------------------------|-------------|
| | | Günlük | | Aylık | | Yıllık | |
| | | YTS | Merkez | YTS | Merkez | YTS | Merkez |
| Faks maliyeti | Faks gönderim | 118.000 | - | 2.360.000 | - | 28.320.000 | - |
| | Kağıt/Toner | 6.000 | 6.000 | 120.000 | 120.000 | 1.440.000 | 1.440.000 |
| İşgücü maliyeti | Bilgi hazırlama | 1.388.889 | - | 27.777.778 | - | 333.333.333 | - |
| | Bilgi girişi | - | 2.777.778 | - | 55.555.556 | - | 666.666.667 |
| Kaynak kullanımı | Elektrik vb. | 121.410 | 121.410 | 2.428.200 | 2.428.200 | 29.138.400 | 29.138.400 |
| | TOPLAM | 1.634.299 | 2.905.188 | 32.685.978 | 58.103.756 | 392.231.733 | 697.245.067 |
| Genel Toplam | | 4.539.487 TL | | 90.789.733 TL | | 1.089.476.800 TL | |
| Tüm YTS'ler TL | | 680.923.000 TL | | 13.618.460.000 TL | | 163.421.520.000 TL | |
| Tüm YTS'ler \$ | | \$419 | | \$8.381 | | \$100.567 | |

| | |
|----------------------------------|------------------------|
| 1 USD | 1.625.000 TL |
| YTS çalışanı brüt ücret | Aylık 500.000.000 TL |
| | Saatlik 2.777.778 TL |
| Merkez çalışanı aylık brüt ücret | Aylık 1.000.000.000 TL |
| | Saatlik 5.555.556 TL |

100.000\$'lık tasarruf rakamı gerçekten çok çarpıcıdır. Bu tasarrufu sağlamanın en önemli dayanağı insan aklıdır, bu tasarrufun gerçekleştirilebilmesi için ortaya konması gereken yatırım (zaten hemen her ofiste bilgisayar olduğunu düşünürsek) ancak tasarruf miktarının %2-3'ü seviyelerindedir. Örnekte de görüldüğü gibi Bir kaç bin dolarlık yatırımla yüzbin dolarlık tasarruf sağlanabilmektedir.

Bu örnekte de görüldüğü gibi işletmenin önemsiz gibi görünen operasyonları dahi sanal yönetimle yüzbinlerce dolar tasarruf sağlar hale getirilebilmektedir. Burada sanal yönetimden kasıt örnekte olduğu gibi işlerin sanal olarak planlanabilmesi, örgütlenmesi, koordine edilerek yürütmenin sağlanması ve denetlenebilmesidir. Tüm bu işlevlerin sanal olarak yerine getirilmesinin işletme verimliliğine önemli ölçüde katkısı bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

1. J.Lipnack ve J: Stamps, **Virtual Teams, People Working Accross Boundaries**. 2nd Ed. John Wiley and Sons, 2000, sf.59
2. Bob Norton ve Cathy Smith, **Understanding the Virtual Organization**, (New York: Barron's Educational Series, 1997) sf. 92
3. Lipnack, a.g.e. sf.19
4. Ray Grenier ve George Metes, **Going Virtual Moving Your Organization Into 21st Century** (New Jersey: Prentice Hall 1995) s. 8-11.
5. Mehmet Şahin, **Yönetim Bilgi Sistemleri** (Eskişehir: Anadolu Üniv. İ.İ.B.F Yay, 2000). s. 19
6. Ebru Esmen, Hürriyet Gazetesi, 15.07.2001
7. Grenier ve Metes **a.g.e.**, s. 202
8. **a.g.e.**,s. 218
9. "Don Hellriegel, Susan E. Jackson, ve John W. Slocum, **Management**, 6th ed.Ohio; South Western College Pub. 1999 s.663"