

62332

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL YAPIDA SIFIR HİYERARŞİ ANLAYIŞI VE SANAYİİ
İŞLETMELERİNDE UYGULANMASI

Hüseyin YILMAZ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

62332

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Danışman
Prof. Dr. Halim SÖZBİLİR

AFYON - 1998

ÖZGEÇMİŞ

Lisans Eğitimini Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde 1991 yılında tamamladı.

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı öğrencisidir.

Mesleki yaşamına 1993 yılında Gebze A. Parmaksızoğlu Ticaret Meslek Lisesi Meslek dersleri öğretmeni olarak başladı. Aynı okulda 1995 yılına kadar görev yaptı. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi öğretmenlik formasyonu programını aynı yıl tamamladı.

1995 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Banaz Meslek Yüksekokulu İşletmecilik Programına Öğretim Görevlisi olarak atandı. Bu görevine halen devam etmektedir.

Yabancı dili İngilizce'dir.

ÖZET

Örgüt yapısı, İşletmenin amaçlarını etkinlik ve verimlilik kriterleri ile gerçekleştirilmesinde sürekliliği olan, aynı zamanda biçimsel özelliklere sahip düzenlemeler ve ilişkiler ağını ifade etmektedir.

İşletme faaliyetlerinin hacmi genişledikçe, hiyerarşi basamaklarının sayısı çoğaldıkça, çalışma koşullarında öngörülenden farklı değişiklikler ortaya çıktıkça örgüt yapısında da değişim gereksinimi kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır.

Gümüzde yüksek performanslı otomasyon ve bilişim teknolojilerindeki hızlı değişim ile birlikte, karmaşık örgütsel sorunlar, işletmelerinin örgüt yapılarının yatay bir strateji ile yeniden biçimlendirilmesini gerektirmektedir.

Söz konu yatay örgüt anlayışını gerçekleştirmede, en etkin model Sıfır Hiyerarşidir. Sıfır Hiyerarşi, performans düzeylerinin müşteriden kaynaklanan potansiyel ile belirlendiği günümüzde, örgüt yapısını yetki ve unvan odaklı olmaktan çıkarmakta, örgütsel işleyişte olabilecek en yüksek düzeyde yaratıcılık ve öğrenme yeteneğine ulaşılmasını sağlamaktadır.

Sıfır hiyerarşi anlayışının sanayii işletmelerinde uygulanmasına dönük araştırma sonuçları, modelin etkinliği arttırmada, maliyetleri ve müşteri şikayetlerini azaltmada yararlı sonuçlar elde edilmesini sağladığını ortaya çıkarmıştır.

ABSTRACT

The variation of strategies and internal environmental conditions, causes the change of vertical organization structure into Horizontal Organization.

Zero Hierarchy approach which takes its base from Horizontal Organization is the most suitable organization model in these days.

The results which were obtained from the studies in order to apply the model, support the situation.



İÇİNDEKİLER

İçindekiler	I
Tablolar	V
Özet	VII

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT YAPISI KAVRAMI

A.ÖRGÜT YAPISI KAVRAMI	1
1.Örgüt Yapısının Tanımı	1
2.İşletmelerin Örgüt Yapılarına İlişkin Aşamalar	2
B.ÖRGÜT YAPILARINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	8

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT YAPILARINDA DEĞİŞİMİ YARATAN KOŞULLAR

A. ÖRGÜT YAPILARINDA DEĞİŞİM KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM UYGULAMASI	14
1.Örgütsel Değişim Kavramının Tanımı, Anlamı ve Önemi	14
2.Örgütsel Değişimin Nedenleri	17
2.1.Çevre Koşullarındaki Değişim	18
2.2.İşletme İçi Koşullardaki Değişim.....	22
3.Örgütsel Değişimin Amacı	25
4.Örgütsel Değişimin Sınırlamaları	28
5.Örgütsel Değişimi Uygulama Türleri	30
6.Örgütsel Değişim Uygulamasının Yapılması.....	32
7.Örgütsel Değişim Aşamaları	37
7.1.Örgütsel Değişim Sorumluluğunun verilmesi.....	37
7.2.Mevcut Yapının İncelenmesi	37
7.3.İdeal Yapının Hazırlanması	38
7.4.İdeal Yapının Mevcut Yapıya Uyarlanması	39

B. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ	41
1. Ussal-Deneysel Strateji	41
2. Düzgüsel-Yeniden Eğitici Değişim Stratejileri	43
3. Güç Zorlayıcı Stratejiler	44
4. Öteki Değişim Stratejileri.....	45
5. Örgütsel Değişime İlişkin Stratejik Modeller.....	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YAPIDA SIFIR HİYERARŞİ ANLAYIŞI VE UYGULANMASI SÜRECİ

A. SIFIR HİYERARŞİ KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL YAPIDA UYGULANMASI MODELİ	52
1.Sıfır Hiyerarşi Kavram ve Önemi	52
2.Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Ortaya Çıkış Nedenleri	56
3.Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Uygulanması ve Örgütün Bütününe Yayılımı.....	65
3.1.Mevcut Durumun Analizi İçin Anket Çalışması	71
3.2.Örgütün Felsefesinin Belirlenmesi.....	72
3.3.Etkin Bir Eğitim Stratejisinin Uygulanması.....	77
3.4.Kendi Kendini Yöneten Takımların Kurulması.....	78
3.5.Kademe Azaltma Stratejisinin Uygulanması.....	83
3.6.Kendi Kendini Yöneten Takımların Yetkilendirilmesi ve Üst Yönetimin Desteğinin Sağlanması	84
3.7.Kendi Kendini Yöneten Takımların Örgüt Amaçlarına İlerlemesinin Yönetimi.....	86
3.7.1.Takımın Görev dinamiklerinin Yönetimi	86
3.7.2.Takımın Süreç Dinamiklerinin Yönetimi	89

3.8.Sıfır Hiyerarşik İlişkilerin Örgütün Bütününe Yayılımı ve Korunması	91
4.Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Genel Stratejileri	94
5.Örgütsel Yapıda Hiyerarşinin Ortadan Kalkmasının Avantajları ve Dezavantajları.....	104
B. SIFIR HİYERARŞİDE ÖRGÜTSEL İŞLEYİŞ VE SÜREÇLERİ	109
1.Sıfır Hiyerarşi Anlayışında Liderlik	109
2.Sıfır Hiyerarşi Anlayışı ve Bürokrasi	112
3.Sıfır Hiyerarşi Anlayışında Yönetime Katılma	116
4.Sıfır Hiyerarşi ve Çalışanların Motivasyonu	124
4.1.İnsanı Ön Planda Tutan Bir Kavrayış	129
4.2.Çalışma Koşullarının İyileştirilerek Performansının Artırılması.....	131
4.3.Yetki Devrinin Üst Yönetimden Yönetici Olmayan Personele Doğru Yapılması	132
4.4.Etkin Bir Ödüllendirme ve Tanınma Sisteminin İşler Hale Getirilmesi.....	134
4.5.Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon.....	135
5.Sıfır Hiyerarşi Anlayışında İletişimin Yeri ve Önemi.....	138
5.1.Örgütsel İletişim	140
5.2.Sıfır Hiyerarşi Anlaşışına Dayalı Örgütsel Yapıda Açık ve Çok Yönlü İletişim	143
6.Sıfır Hiyerarşi Anlayışından Müşteri Tatmini.....	146
C. SIFIR HİYERARŞİNİN UYGULANDIĞI BİR YAPI OLARAK YALIN ORGANİZASYON	149
1. Yalın Organizasyon Kavramı ve Özellikleri.....	149
1.1.Yalın Organizasyon Kavramının Gelişimi	150

1.2.Yalın Organizasyon Kavramı.....	150
1.3.Organizasyonların Yalınlığının Sağlanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	152
1.4.Yalın Organizasyon Prensipleri	153
1.5.Yalın Organizasyonların Özellikleri.....	155
6.Yalın Organizasyon ve Sıfır Hiyerarşi Kavramı Arasındaki İlişki	156

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SIFIR HİYERARŞİ ANLAYIŞININ SANAYİİ İŞLETMELERİNDE UYGULANMASI

1.Araştırmanın Amacı	158
2.Araştırmanın Kapsamı	158
3.Araştırmanın Yöntemi	160
4.Bulguların ve Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi	161
5.Uygulamanın Sonucu ve Öneriler	191
SONUÇ.....	201
EKLER.....	206
EK (1) Anket Formu Örneği	206
YARARLANILAN KAYNAKLAR	214

TABLolar VE ŐEKİLLER LİSTESİ

TABLO 1 Düzgüsel Yeniden Eğitici Değişim Yaklaşımları	44
TABLO 2 Güç Zorlayıcı Yaklaşımlar	45
TABLO 3 Sürekli – Kısmen ve Köklü Değişimde Yararlanılabilecek Stratejiler ile Özellikleri	47
TABLO 4 Sıfır Hiyerarşı Anlayışının Yerel Stratejileri	103
TABLO 5 Cevap Vermeme Nedenleri	159
TABLO 6 İncelenen Boyutlara Göre Soruların Dağılımı.....	161
TABLO 7 Organizasyonda Kaç Yıldan Beri Çalıştığı	162
TABLO 8 Organizasyonun En Belirgin Özelliği	163
TABLO 9 Organizasyonda Uygulanan Yönetim Anlayışı	164
TABLO 10 Organizasyondaki Yöneticilerin Özellikleri	165
TABLO 11 Hiyerarşik Yapıya Sahip Olmanın Olumsuzlukları.....	166
TABLO 12 Organizasyonun Değişme Nedeni	167
TABLO 13 Organizasyonda Değişim Engelleri	168
TABLO 14 Sıfır Hiyerarşıye Geçişte Yöneticilerin Öncelikleri	169
TABLO 15 Sıfır Hiyerarşiyi Uygulamada Çalışanlarla İlgili Öncelikler..	171
TABLO 16 Sıfır Hiyerarşiyi Uygulama Modelleri	173
TABLO 17 Sıfır Hiyerarşiyi Uygulamada Yararlanılan Strateji Modelleri	176
TABLO 18 Sıfır Hiyerarşide Örgütsel İlişkilerin Korunmasına Yönelik Stratejiler.....	178
TABLO 19 Sıfır Hiyerarşide Motivasyon Teknikleri	180
TABLO 20 Sıfır Hiyerarşinin Uygulanmasından Sonra Üst Yönetimin Fonksiyonları.....	181
TABLO 21 Sıfır Hiyerarşinin Yöneticilere Etkisi	183

TABLO 22 Sıfır Hiyerarşi İle Organizasyonun Verimini Etkileyen Faktörlerdeki Değişim	184
TABLO 23 Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Dezavantajları	185
TABLO 24 Sıfır Hiyerarşi ile İş Sonuçlarında Gözlenen Olumlu Gelişmeler.....	187
TABLO 25 Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Müşterilere Yararı	189
TABLO 26 Sıfır Hiyerarşi ile Personelin Sağladığı Avantajlar	190
ŞEKİL 1 U Tipi Organizasyon Yapısı	4
ŞEKİL 2 M Tipi Organizasyon Yapısı.....	6
ŞEKİL 3 Yatay Organizasyon Yapısı	7
ŞEKİL 4 Örgütsel Değişim Stratejileri	45

ÖNSÖZ

Örgüt yapısı, kaynakların verimliliğinden sorumlu yöneticilerin, işletme amaçlarını gerçekleştirmelerinde yararlandıkları stratejik bir araçtır. Bir örgütün yapısına ilişkin bileşenleri; amaçlar hiyerarşisi, personel arasındaki işbölümü, görevler ve ünvanlar arasındaki bağlantıyı sağlayan hiyerarşik kanallar ile işletme yönetimine otorite avantajı veren yetki oluşturur.

İşletme yönetimleri önceden belirlenmiş amaçları, nitelik ve nicelik boyutları ile yüksek performansla gerçekleştirmek için yapının bileşenlerini sürekli yenilemekte ya da değiştirmek gereğini duymaktadırlar.

Günümüz işletmeleri, bilgiye dayalı organizasyonlar olarak yapılarında değişimi gerektiren yeni gelişmelerle karşılaşmaktadırlar. Özellikle ürün performanslarındaki sürekli artış, kalite geliştirimlerdeki sürekli çabalar ve en önemlisi de bilginin temel üretim faktörü olarak örgütsel yayılımına ilişkin stratejilerin uygulanmaya başlanması, işletmelerin örgütlerindeki yönetim basamaklarının (hiyerarşinin) azaltılması gerekliliğini gündeme getirmektedir.

İşletmelerde belirlenmiş görevler ile bölümler (alanlar) arasındaki ilişkileri, prosedür yönelimli bir mantık çerçevesinde bir araya getiren hiyerarşi, söz konusu değişim gerekliliğine işletme düzeyinde etkili çözümlerin ortaya konulmasını engellemektedir. Dolayısıyla bir taraftan bilgi teknolojisinin gerektirdiği yeni ilişkilere dayalı organize olma zorunluluğu, diğer taraftan pazardaki yüksek rekabet basıncı, işletmelerin örgüt yapılarında işleyişinin performans yönelimli, hiyerarşik olmayan bir süreçte yeniden tanımlanmasında etkili olmaktadır.

İşletme yönetimlerinin son yıllarda örgütlerini, hiyerarşiden uzak bir değerlendirme ile yeni yönetim biçimleri arayışı ile yeniden yapılandırma çabası içinde oldukları görülmektedir.

Bu amaçla Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management), Tam Zamanında Üretim Yöntemi (Just in Time Production) ve Sıfır Hiyerarşi yaklaşımı (Zero Hierarchy Approach) gibi düşük maliyet ve yüksek performansa dayalı yönetim örgüt modellerinin benimsendiği, uygulanmaya başlandığı bilinmektedir.

Hiyerarşinin örgütsel ilişkilerde belirleyici olmadığı yukarıdaki yaklaşımlar, örgüt yapısının yatay bir yönelim ile oluşturulmasını esas almaktadır. Bunlardan sıfır hiyerarşi anlayışı, öteki yaklaşımlarda en aza indirilmeye çalışılan hiyerarşiyi örgütte tamamen ortadan kaldırmaya dönük bir modeldir.

Sıfır hiyerarşiye dayalı örgüt yapısında, hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan (takımlardan) oluşan bir yapı öngörülmektedir. Burada öne çıkan temel özellik, farklılığın mevki otoritesine dayanan hiyerarşik farklılık yerine, bilgi ve yetenek ve dolayısıyla yüksek performansa dayandırılmasıdır.

Örgütsel mutluluğu sağlayarak, iş kapasitesine ilişkin olumlu sonuçlar elde etmek için Sıfır Hiyerarşi anlayışının uygulanması etkin bir çözüm olacaktır.

Dört bölümden oluşan tez çalışmamızın birinci bölümü bir kavram olarak örgüt yapısına ayrılmıştır. İkinci bölümde örgüt yapılarına ilişkin değişimi yaratan koşullar ele alınmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölüm, örgüt yapısında sıfır hiyerarşi anlayışının anlam ve önemi ile uygulamada yararlanılabilecek bir model önerisini kapsamaktadır. Çalışmanın son bölümü, sanayii işletmelerinin

örgüt yapılarında, sıfır hiyerarşi anlayışına ilişkin değerlendirmeleri ile çözüm önerilerinde yönelik uygulama çalışmasından oluşmaktadır.

Tez çalışmamızın hazırlanmasında sürekli desteklerini esirgemeyen, her aşamada titizlikle ve yakın ilgi ile bizi teşvik eden başta danışman hocamız Prof. Dr. Halim SÖZBİLİR olmak üzere, Prof. Dr. Nükhet SARAÇEL'e, Yrd. Doç. Belkıs ÖZKARA'ya, Yrd. Doç. Dr. Berrin YÜKSEL'e teşekkürü bir borç bilmekteyiz.

Hüseyin YILMAZ



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT YAPISI KAVRAMI

A. ÖRGÜT YAPISI KAVRAMI

1. Örgüt Yapısının Tanımı

Organizasyon yapısı kavramından genel itibariyle anlaşılması gerekenler şöyle sıralanabilir:¹

1) Organizasyonlardaki işler ve bu işleri yapacak olanlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Faaliyetlerin ve mevkilerin belirlenerek bunlar arasındaki hiyerarşinin kurulması sonucu ortaya çıkan ve organizasyon şemasıyla ifade edilen bu yapı yetki dağılımını gösteren yapıdır.

2) Organizasyon yapısı bir karar verme yapısı veya amaçlar Hiyerarşisi olarak da görülebilir veya bir çeşit haberleşme sistemi olarak düşünülebilir.

3) Organizasyon yapısı resmi bir şekilde açıklanan kurumlardan oluşabileceği gibi, gayri resmi davranışları da kapsayabilir ve bu davranışlar resmi yapıyı etkileyebilirler.

4) Organizasyonlar, işletmedeki her pozisyona ait teknik yöntemler, görevler ve yetkilerin ayrıntılı olarak tanımlandığı mekanik; veya işlerin tanımının esnek ve kısa olarak yapıldığı ve sürekli değişebileceği organik bir yapıda olabilirler. Klasik yönetim ve organizasyon görüşünün mekanik bir

¹ Yusuf Erbay; *Küresel İşletmelerin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*, T.C. İçişleri Bakanlığı, No, 461, Ankara 1996, s.88.

organizasyon yapısı veya kapalı – sistem ile ilgili olmasına karşılık; modern yönetim görüşü organik organizasyon yapısı veya açık sistem ile ilgilidir².

Organizasyon yapısı hangi boyutu ele alınırsa alınsın, organizasyonun iskeleti olduğu gerçeği değişmez.

Örgüt yapısı örgütsel amaçları gerçekleştirmek için düzenlenen, sürekliliği olan ve biçimsel olarak onaylanmış örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler açısından oluşmaktadır³

Başka bir tanımla yapı, kuruluşun amaçlarını verimli olarak gerçekleştirmek üzere düzenlenmiş mantıklı görev ilişkileridir. Yapı sistem ve örneği kapsar.⁴

Böylece örgütün optimal verimliliğe optimal boyutta bir organizasyon yapısı ile ulaşabileceği görülmektedir. Örgütün çatısını oluşturan yapıdaki belirlenmiş ilişkilerin, süreklilik gösteren, resmi (biçimsel) nitelikli ve mantıklı halde olması, örgütün performansını da yükseltecektir.

2. İşletmelerin Örgüt Yapılarına İlişkin Aşamaları

Örgütsel yapı düşündüğümüzde çoğu kez aklımıza büyük bir örgüt modeli gelir. Ancak unutulmaması gereken, küçük ya da büyük tüm örgütlerin bir yapısı vardır. Küçük örgütlerin yapısı kolayca anlaşılabilen basit bir yapılıdır.

² Tamer Koçel; *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1995, s. 118

³ M. Ceyhan Aldemir ve R. Barbato; “Yönetim Biçimleri”, *Örgüt yapısı ve Başarım Arasındaki İlişkiler*, TODAİE Dergisi, C. 16. s.4, Aralık, 1993, s.122.

⁴ William, G. Scott; “*Örgüt Kuramı*”, Çe. Turgay Ergun, TODAİE Dergisi, C.7, S.2, Haziran 1974, s.14.

Ama bu örgütlerde yapı, oldukça biçimsel olmayan ve kolayca değişikliğe uğrayabilecek bir durumdadır. Buna karşılık büyük, gelişmiş ve karmaşık örgütlerin oldukça biçimselleşmiş bir yapısı vardır. Ama bunlar da değişmeyecek derecede katı yapılar değildir. Örgütsel yapıyı belirlemek, onların ne derecede sık değişikliğe uğrayacaklarına bakılarak yapılacak kadar basit bir iş sayılmamaktadır. Büyük örgütlerin bile yeni gelişen teknolojiler karşısında sık sık değiştirilmek zorunda kaldıkları yapılan araştırmalarda ortaya çıkarılmıştır.⁵

Ortaya çıkan yeni ihtiyaç ve problemlerin gözümü amacıyla değişen şartlara uygun biçimde şekillenen organizasyon yapıları çeşitli aşamalardan geçmiştir.⁶

Bu aşamalar F – tipi organizasyon, U – tipi organizasyon ve M –tipi organizasyon şeklinde ifade edilebilir.

2.1. F – Tipi Organizasyon

Temel fonksiyonu ve genellikle tek mal üretmek olan küçük boyutlu aile şirketlerinin organizasyon yapısıdır. Sermaye sahibinin çıkar ve yeteneklerinin bir uzantısı görünümündedir.

2.2. U – Tipi Organizasyon

Faaliyetlerinin alanı aile sınırlarını aşan ve bir ya da birkaç malın üretimini yapan firmaların organizasyon yapısıdır. 18. yüzyıl sanayi toplumlarında görülen ekonomik, teknolojik, ve sosyal gelişme, ve değişimleri yansıtır. Yönetim ve organizasyonun ağırlık verdiği konular, kaynakların

⁵ Halil Can; **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s.135.

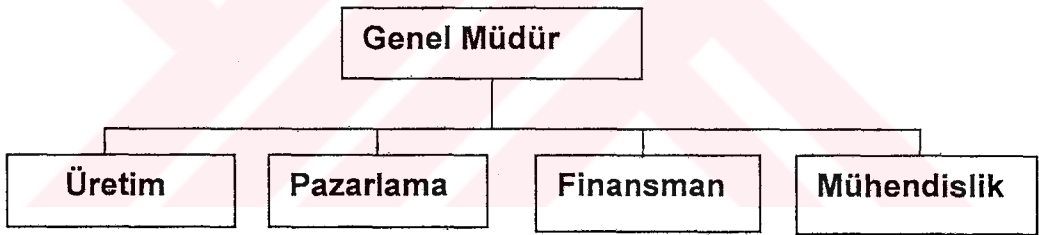
⁶ Yusuf Erbay; **a.g.e.**, s.88 – 89.

rasyonel kullanımı, fonksiyonel faaliyetlerin uyumlaştırılması ve üretimde etkinliğin sağlanması konularıdır.

Bu organizasyon türü meslektan yöneticilerin yetişmesine öncülük etmiştir. En geliştirilmiş şekliyle U – tipi, dikey olarak bütünleşmiş ve fonksiyonel birimleri arasındaki ilişkileri koordine edilmiş bir işletmenin organizasyon şemasıdır. Şekil 1, işletmelerdeki U – Tipi bir organizasyonun yapısını göstermektedir.

Fonksiyonel açıdan yerinden yönetimci, iş ve personel hattı kavramını uygulayan bu organizasyon modelinde, coğrafi bölgelere göre yöneticilerin görev ve sorumluluklarına yeni kurallar getirilmiştir.

Şekil 1: U – Tipi Organizasyon Yapısı



Kaynak: Hood, (1979), The Economics Of Multinational Enterprise, S. 128:

Çev: Yusuf Erbay; a.g.e., s. 90

Bununla birlikte, ekonomik ve teknik gelişmeler açısından U tipi organizasyon merkeziyetçi bir yapıya dönüşmüştür. Her ne kadar görevler organizasyon şeması içinde kısımlara bölüştürülmüş ve aralarında ilişki kurulmuşsa da, aralarındaki üst düzey yöneticiler, planlama, değerlendirme ve karar verme görevlerinin yanısıra, artan karmaşık idari sorunların çözümünü de ilgilendirmek durumunda kalmışlardır. Ayrıca tek bir görevin verildiği diğer birimler,

bir bütün olarak işletmenin ihtiyaçlarına ilgi göstermediklerinden, yöneticiliğin gerektirdiği kapsamlı bilgi ve tecrübeye ulaşamamışlardır.

2.3. M – Tipi Organizasyon

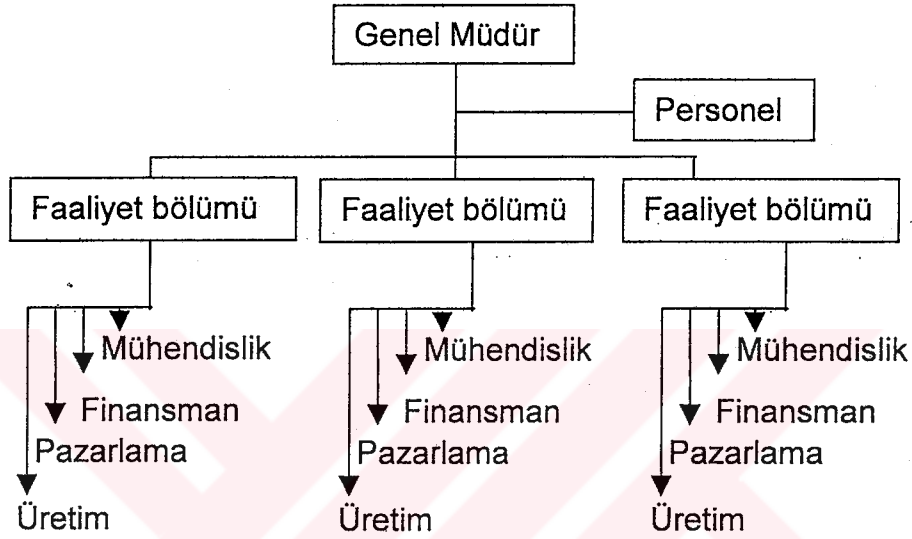
Ekonomik ve teknik gelişmeler karşısında daha esnek ve dinamik bir yapıya sahip olan bu organizasyon türü 20. yüzyılda ABD’de görülmüş ve diğer sanayileşmiş ülkeler yayılmıştır. U – tipi organizasyonun mevcut olduğu firmaların faaliyetleri genişleme eğilimi gösterince, üst düzey yöneticiler operasyonel işlerle ve yoğun idari meselelerle uğraşmaya başlamışlardır. Mevcut organizasyon tipinin yeterli olmamaya başlaması, yeni organizasyon teknikleri için arayışları ortaya çıkarmıştır. Şekil 2. İşletmelerdeki M – Tipi bir organizasyon yapısını göstermektedir.

Firmanın ekonomik ve ticari faaliyetleriyle doğrudan ilgili yeni ve otonom yan bölümlerin kurulması (operating division) ve bunların her birinin ayrı kar merkezi olarak değerlendirilmesi; düzenlemelerde mal, çeşit ve bazen coğrafi bölgelerin esas alınması ve bölümlerden her birinin faaliyetle ilgili işleri ve problemlerini başka bir birime iletilmeden kendi içinde çözülmesi M – Form organizasyonun özelliklerindendir.

Bunun yanı sıra karar ve kontrol mekanizmalarına açıklık getirilmiş, alt kademelere yetki devredilmiş, işletmelerin uzun dönemli küresel hedeflerinin plan ve tatbikinden sorumlu olan kurmay kurullar ile araştırma ve geliştirme bölümleri oluşturulmuştur. Bu uygulamalarla, üst düzey yöneticiler günlük işlerden uzak tutularak şirket varlığının bütünlük içinde sürdürülebilmesi için uzun dönemli planlama ve faaliyetlere yönelmişlerdir. Böylece firma ile bütünleşen yönetici ve personelin firma çıkarlarını gözetme ve koruma konusunda gönüllü katılımı da sağlanacaktır. Bu modelde, her birim

organizasyon şeması içinde kendine verilen görevleri şirket amaçları doğrultusunda verimlilik ilkesine göre ve otonom olarak yerine getirmekle yükümlüdür.

Şekil 2: M tipi Organizasyon Yapısı



Kaynak: Hood (1979), The Economics of Multinational Enterorise,

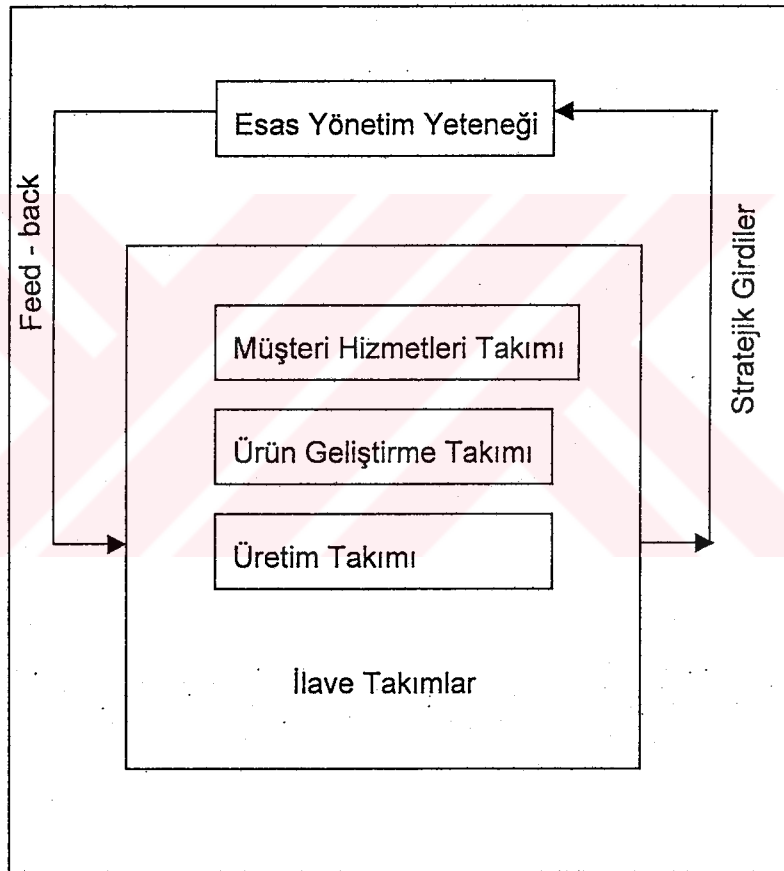
Çev: Yusuf Erbayi,a.g.e. s. 91.

Organizasyon yapılarına ilişkin aşamalar incelendiğinde, işletmenin faaliyet hacmi, pazardaki görelî rekabet oranı, stratejilerinin değişimi gibi faktörlerdeki gelişmelerle birlikte basitten karmaşıklığa doğru bir yapısal modelin ortaya çıktığı görülmektedir.

İşletmenin basit, hızlı ve esnek olarak organize edildiği bir yapılanmanın zamanla karmaşık ve dikey bölünmenin eşas alındığı bir görünüm ve işleyiş kazanması çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Teknolojideki, çevresel etkenlerdeki tüketicilerdeki ve çalışanlardaki yeni eğilimler

organizasyon yapısında günün koşullarına uygun bir düzenlemeyi gerekli kılmaktadır. Yukarıdaki aşamalarının gösterdiği gibi örgütün giderek çok bölümlü olması, otorite ve sorumluluklarında çok dilimli olarak ifade edilmesine ve dolayısıyla genel performansın düşmesine yol açmaktadır⁷.

Şekil 3: Yatay Organizasyon Yapısı



Kaynak: R. K. Chung; The Horizontal Organization, Business Credit, Mayıs, 1994, s. 23.

⁷ Ronald K. Chung; "The Horizontal Organization" Business Credit, Mayıs, 1994, s. 21

B. ÖRGÜT YAPILARINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER:

Oluşturulmuş belirli bir yapı anlamında örgüt; ortak bir amaç, belirlenmiş bir yapı, bu yapının işleyişinde gözönünde bulundurulacak kaide ve politikalar, haberleşme ve karar alma gibi süreçlerden meydana gelen bir bütündür.⁸

İşletmeyi oluşturan maddesel (anamal) ve insansal (personel) öğelerinin sağlam bir yapı (bünye) oluşturacak miktar (oran) ve nitelikte bir araya gelmeleri halinde kuruluşun yapı uyumunun yerinde olduğu yargısına varılabilir. Anamal öğeleri ile personeli, bu biçimde birleştirmeyi mümkün kılan bağları, organizasyon (teşkilat, örgüt) sağlar.⁹

Yapı uyumunu sağlamak için yöneticilerin onu oluşturan unsurları bilmeleri gerekmektedir. Koçel, organizasyon yapısını karakterize eden başlıca unsurları şöyle belirtmektedir¹⁰.

a) Amaç: Ulaşılmak istenen amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak işlerin (faaliyetlerin) niteliğine göre organizasyon yapısı değişik olacaktır. Örneğin rutin ve belirli işlerin sürekli tekrarlanacağı bir durumda belki klasik bürokratik bir yapı daha uygun olacakken, her seferinde değişik işlerin yapılacağı bir durumda organik bir yapı daha uygun olacaktır. Dolayısıyla bu unsur organizasyonun hangi amaçları gerçekleştirmek için oluşturulacağı ve bu amaçları gerçekleştirecek iş ve faaliyetlerin nitelikleri ile ilgilidir.

⁸ Ömer Dinçer, *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s.17.

⁹ Kemal Tosun; *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Altıncı Baskı, s. 50., Ankara, 1992, s. 50.

¹⁰ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s.100 – 103.

İşletme yönetimi, belirli bir dönemde planlanan amaçlar ile elde edilen sonuçlar arasında ihmal edemeyeceği bir farkla karşılaştığında organizasyon yapısını gözden geçirme gereksinimi duyacaktır.

b) İşbölümü ve Uzmanlık (İhtisaslaşma) Derecesi: İşlerin çok küçük parçalara (görevlere) ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması anlamındaki uzmanlaşmanın etkinlik ve verimliliği artırdığı bilinmektedir. Bu unsur işlerin dizaynı ile ilgilidir. Organizasyondaki mevkilerde son derece uzmanlaşmaya mı gidilecek, yoksa belirli bir iş içinde çok çeşitli görevler bir araya getirilerek genelleşmeye mi ağırlık verilecektir?

Bu konuda çeşitli teori ve yaklaşımlar değişik görüşler ileri sürmüşlerdir. Örneğin klasik yaklaşma göre iman ve işgücü ikinci plandadır. Önce teknoloji ve işlerin nasıl yapılacağı belirlenir. Sonra personelden bu belirlenen doğrultuda davranması istenir. İşbölümü ve uzmanlaşma bu yaklaşımın temelidir. Öte yandan sosyo – teknik sistem anlayışına göre organizasyonda performans ve tatmin, işlerin teknolojinin ve iş yapacak olanların hep birlikte ve beraberce ele alınması ile sağlanabilir. Dolayısıyla bazen uzmanlaşma yerine kişiye birkaç işi birden yapma sorumluluğunu verme, veya bir grup işgöreni sonuç almaktan birlikte sorumlu tutma hem performans ve tatmini arttırabilir hem de klasik yaklaşımdan farklı bir yaklaşımı ifade eder.¹¹

c) Formalleşme Derecesi: Formalleşme derecesi bir organizasyondaki işler görülürken belirli spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusunda verilen ağırlığı ifade eder.¹²

¹¹ Tamer Koçel; a.g.e., s. 100-103.

¹² A.g.e., s. 100-103

Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise formalleşme derecesi çok yüksek olacaktır.

d) Kontrol Alanı: Organizasyonda bir üste kaç sayıda ast bağlanacağı ile ilgilidir.

e) Organizasyondaki Kademe Sayısı: Kontrol alanı ile yakından ilişkili olan bu faktör organizasyonun basık (flat) veya sivri (tall) olması ile sonuçlanacaktır.

f) Merkezileşme Derecesi: Organizasyonda karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımı ile ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa ademi – merkezi, merkezleşmemiş bir organizasyondan, yok eğer karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa merkezi bir organizasyondan söz edilecektir. Bir organizasyonda, merkezileşme derecesi nasıl belirlenecektir? Bu yöneticinin arzusuna mı kalmıştır, yoksa merkezileşme derecesini belirleyen başka faktörler var mıdır?

Merkezileşme derecesinin belirlenmesiyle öyle aynı zamanda organizasyondaki bir mevkiin (pozisyonun) de sahip olacağı otorite belirlenmiş olacaktır.

g) Çapraşıklık (Komplekslik) Derecesi: (Complexity): Çapraşıklık veya koplekslik, organizasyonun dikey yatay ve coğrafi olarak yayılma derecesini ifade eder.¹³

¹³ A.g.e., s. 100-103

Organizasyonların faaliyetleri genişledikçe ve içinde bulundukları çevre (ortam) çapraşık hale geldikçe organizasyonun çapraşıklık derecesi de artacaktır. Bu ise en başta haberleşme, koordinasyon ve kontrol sorunları ortaya çıkaracaktır.

h) Depatmanlaşma: Daha önce sözü edilen işbölümü ve uzmanlık derecesine göre, belirli görevler bir araya getirilerek işler, belirli işler bir araya getirilerek mevkiler (pozisyonlar) ve belirli pozisyonlar bir araya getirilerek departmanlar (bölümler) oluşturulacaktır.

Temel olarak bir örgüt yapısı gruplandırılmış görevlerden veya anlamlı alt birimlerden oluşur. Görevlerin gruplandırılmasında veya bu alt birimlerin oluşturulmasında yedi temel ölçüt kullanılmaktadır.¹⁴

1. Fonksiyon Esasına göre bölümlere ayırma,
2. Üretilen mal veya hizmet esasına göre bölümlere ayırma,
3. Bütçe esasına göre bölümlere ayırma,
4. Müşteri esasına göre bölümlere ayırma,
5. İşlem veya makine esasına göre bölümlere ayırma,
6. Zaman esasına göre bölümlere ayırma,
7. Sayı esasına göre bölümlere ayırma.

ı) Emir – Komuta ve Kurmay Organlarının Oluşturulması: Bir organizasyonda emir – komuta (line) organı olarak görev yapacak birimler ile kurmay organ olarak görev yapılacak birimlerin ve aralarındaki ilişkilerin

¹⁴ Ömer Dinçer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s. 259.

belirlenmesi, organizasyon dizaynında üzerinde durulacak konulardan birisidir. Bu unsura gereken önemi verilmemesi nedeniyle uygulamada pekçok organizasyon sorunu bu kaynaktan doğmaktadır.

i) Komite ve Gruplar: Organizasyonlarda bazen çeşitli konularda komitelerden ve formal olarak oluşturulan gruplardan yararlanılır. Bu tür birimler karar verme yetkisini kullanabileceği gibi yöneticiye yardımcı olma, kurmay fonksiyon görme vs. gibi görevler de yapabilirler. Bir organizasyonu karakterize eden unsurlardan biri de organizasyonda bu tür komite ve grupların kullanılma durumu, yeri ve önemidir.

Bazı organizasyonlarda ancak belirli ve çok önemli kararlar komitelere bırakılırken, bazılarında ise günlük kararların bile komitelere bırakıldığı görülmektedir. Komite ve grupların özellikle informal grupların fonksiyonları örgüt yapısının dizaynı için gerekli bileşenlerdir.

j) Haberleşme Kanalları ve Şekli: Organizasyonu oluşturan birimler arasındaki haberleşme ilişkileri, organizasyonları karakterize eden diğer bir unsurdur. Bazı organizasyonlarda bu ilişkinin ancak dikey olarak işlemesine karşılık diğer bazılarında her kademe dikey, yatay ve köşelemesine (diagonal) haberleşme ilişkisi kurmak mümkündür.

Örgütsel yapının niteliklerini yansıtan söz konusu unsurlar ilgili örgütün farklılığını da vurgularlar. Bu özellikler, değişik organizasyon teori ve yaklaşımlarınca, teori veya yaklaşımın öne çıkardığı yönleriyle başka biçimlerde ele alınmıştır.

Organizasyonların temel karakteristikleri olan söz konu özellikler, her organize oluşumda karşımıza çıkmaktadır. Amaçlar ve onları ifade eden amaç hiyerarşisi organizasyonun beşeri boyutuna ilişkinçabaların yönünü işaret

etmektedir. İş bölümü ve uzmanlaşma dikey - yatay biçimde organizasyondaki işlerin görülme akışını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda dikey – yatay temelli organizasyon modellerinin biçimlendirilmesine çıkış noktasını oluşturmaktadır. Organizasyonun formalleşme derecesi iş akışı ve çalışma yöntemlerinin açıklığa kavuşturulmasında izlenecek aşamaları belirgin hale getirmektedir. Kontrol alanı merkezleşme derecesi ve kademe sayısı, organizasyonların hiyerarşik boyutunu gündeme getirmektedir.

Çapraşıklık ve departmanlaşma nitelikleri organizasyonun optimal yayılımına ilişkin sınırlamalara yönelik değerlendirmelerde bulunmamızı sağlayan nitelikler olmaktadır.

Komite ve gruplar çevredeki dinamizme uyum sağlayacak ikincil yapılar oluşturulmasına kaynaklık eden yönetime katılımın temel araçlarıdır. Habarleşme kanalları ve şekli ise organizasyonun beşeri, maddi ve teknik etmenlerinin bir araya getirilmesinde dolaylı ortaya çıkan iz sonuçlarının başarılı yönetimi için gerekli koordinasyona yönelik araç ve yöntemlere ışık tutulmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT YAPILARINDA DEĞİŞİMİ YARATAN KOŞULLAR

A. ÖRGÜT YAPILARINDA DEĞİŞİM KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM UYGULAMASI

1. Örgütsel Değişim Kavramının Tanımı, Anlamı ve Önemi

Günümüz dünyası son derece dinamik bir görüntü içindedir. “Değişmeyen tek şey değişimdir” deyişi günümüzün önemli bir gerçeğini yansıtmaktadır. Değişim hem insanlar, hem örgütler ve hem de toplumların yaşamlarında karşılaştıkları kaçınılmaz bir olgudur.¹⁵

Örgütlerin yaşamı açısından büyük önem taşıyan örgütsel değişim konusu, son yıllarda oldukça üzerinde durulmuş ve pek çok açıdan incelenmiş bir konudur. Konuya ilgi gösterenler örgütsel değişimle ilgili kendilerine göre tanımlar geliştirmişlerdir. Bu tanımlamalar farklı amaçlara yönelik olmuştur. Örgütsel değişim konusunda çalışan bir çok yazar konuya yakın gördüğü kavramları da tanımlamıştır.

Herkes tarafından kabul edilebilir bir tanımlamanın, ortaya konulması, konuya yakın kavramların da açıklanmasını gerektirmektedir.

¹⁵ İnci Artan, *Örgütsel Değişim ve Gelişme*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1997, s. 103.

Gordon L. Lippitt, örgütsel değişim konusunun içerdği ve çoğu kez eş anlamda kullanılan kimi kavramlara açıklık kazandıracak tanımları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:¹⁶

- Örgüt yenileme (organization renewal): Örgütlerin yaşayabilir hale gelir kalmasını, yeni koşullara uyum göstermesini, sorunlarını çözmesini, deneylerden birşeyler öğrenmesini ve daha büyük bir örgütsel olgunluğa erişmesini mümkün kılmak için gereksinme duyulan değişimleri başlatma, yaratma ve karşılama sürecidir.

- Örgüt Gelişme (Organizational development): işletmelerde organik sistemin amaçlarına erişmesi için çeşitli organizasyon işlevlerini geliştiren beşeri süreçlerin güçlenmesidir.

- Örgütsel Büyüme (organizational growth) ise, organizasyonların kurulmasından olgunluk dönemine ulaşmasına kadar sahip oldukları karmaşık organizmalardır.

Örgütsel değişimi ve özellikle planlı bir değişimi kısaca tanımlamaya çalıştığımızda aşağıdaki kavramlar karşımıza çıkmaktadır.

- Değişim (change); bir örgütte veya süreçte geçerli durumun planlı ya da plansız olarak başka bir biçime dönüşmesidir.

- Örgütsel değişim (organizational change), tüm örgütün yapı, teknoloji, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişimidir.

¹⁶ Gordon L. Lippitt; **Organization Renewal**, Prentice Hall inc. Englewood cliffs, New Jersey, 1969, S. 1-2.

- Planlı değişim ise, bir bireyin, grubun, örgütün ya da daha geniş bir toplumsal düzenin, geçerli durumu doğrudan etkilemek ve başka bir biçime dönüştürmek için gösterdiği, planlı veya amaçlı çabadır.

Örgütsel değişimin nereden başlayabileceğini ortaya koymak yararlı olacaktır. Henry L. Tosi ve W. Clay Hammer'da örgütsel değişimin hem örgütsel, hem de bireysel düzeyde olabileceğini savunmaktadır.¹⁷ Örgütsel değişim örgütlerin, yapılarının bulundukları çevreye uyarlanmasıdır. Örgütsel değişime özellikle dış çevredeki değişim neden olur. Bu tür bir yapısal değişim evrimsel bir süreçtir ve yönetici az da olsa buna bir tepki gösterir. Bireysel düzeydeki değişim ise örgütün etkinliğini artırmak amacıyla kişinin tek başına veya kümeler halinde değişime uygulanmasıdır. Burada değiştirilen öğeler bilgi, görgü, tutum ve bir görevi yerine getirebilme yeteneğidir.

Öte yandan, Harold J. Leavitt örgütsel değişim yaklaşımlarına değinirken, bir sanayi işletmesi olarak varsaydığı örgüte, en az dört değişkenin etkileşim içinde olduğu karmaşık bir sistem olarak bakmayı uygun görmüştür. Bunlar görev, yapı, teknoloji ve insan değişkenleridir. Görev, örgütün varoluş nedenini gösteren mal veya hizmet üretimidir. Yapı, iletişim yetki ve iş akışı dizgelerini içerir

¹⁷ Henry L. Tosi, W. Clay Hammer; **Organizational Behavior and Management**, St Clair Press, Chicago, 1974, s. 6 – 7

Teknoloji, iş ölçümü teknikleri veya bilgisayarlara ilişkin sorunların çözümleriyle ilişkilidir ve tüm teknikleri araçları içerir. İnsan değişkeni ise halk olup aynı zamanda aktör deyimleriyle anlatılmaktadır.¹⁸

Yönü belirlenmiş ve son uçlarının daha fazla kazanç getireceğine inanılan planlı bir değişim uygulamasına giderken yukarıdaki birbirleriyle karşılıklı etkileşim halinde bulunan değişkenler gözönünde bulundurulmalıdır. Değişkenlerin her birindeki değişim çalışması örgütün tamamında yönetim sinerjik meydana getirecektir. Böyle bir sinerjik etki, değişim programlarının başarısının daha kalıcı hale gelmesine yardımcı olacaktır.

Çalışmamızda “Örgütsel Değişim” kavramı, örgüt yapısının bir bölümünün ya da tamamının değiştirilmesine yönelik olarak başlatılan, örgütü yeniden düzenlemeye yönelik kapsamlı ve boyutu önceden belirlenmiş, planlı ve sistemli çabaların bütünü olarak ele alınacaktır.

2. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Uygulamada bir örgüt sürekli olarak değişir ve gelişir. Hiçbir zaman statik kalınamaz. İşletme faaliyetlerinin hacmi genişledikçe, hiyerarşi basamaklarının sayısı çoğaldıkça, çalışma koşullarında öngörülenden farklı değişiklikler ortaya çıktıkça, örgüt yapısı belirli aralıklarla yapılacak araştırmaların sonuçlarına göre günün gereklerine uygun duruma getirilmelidir.

İşletmelerin canlılıklarını sürdürmeleri; doğal, toplumsal, ekonomik, hukuksal ve teknolojik çevreye uyum sağlamalarıyla mümkündür. İşletme

¹⁸ Harold, J Leavitt; **Applied Organizational Change in Industry, Structural, Technological and Humanistic approaches** Der. Bernard L. Hinton, “Group and Organization” Woods, Worth Pub. Co., California, 1971, s. 559 – s. 60.

(örgüt) ve dış çevreyi oluşturan çeşitli öğelerin etkisi altındadır. Bunlarda meydana gelecek değişiklikler örgütü de etkileyecektir.

2.1. Çevre Koşullarındaki Değişim

a) Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim

Doğal çevrenin bileşenlerinde ortaya çıkan değişim örgütü etkiler. Özellikle hammadde olarak doğal ve tarımsal girdi kullanan işletmelerde bu durum görülür. İklim öğesi de tek başına değişimde etkindir. İşletme, aktif bir çalışmayla ve uyum çabasıyla bu koşulları olumlu yönde etkileyerek çevreye uyar. Söz konusu koşullarda değiştirilemeyecek bir durum olduğunda kendi yapısını değiştirmek suretiyle pasif bir şekilde dış çevrenin doğal çevre koşullarına uymak zorunda kalır.

b) Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim:

Nüfus değişimleri, hızlı kentleşme, kontrol edilemeyen göç hareketleri de örgütsel değişime kaynaklık eder. Nüfusun yaş gruplarına göre dağılımında önceki yıllara göre oluşan değişim, örgütte görev alacak işgörenlerin optimal karışım dengesinden uzaklaşmasına da neden olabilir.

Teknolojide, toplumsal değer ve normlarda, davranış ve kişilik etğinde ortaya çıkan gelişmeler örgütün beşeri kapasitesini etkilemektedir. Örneğin günümüzde çalışanların özerklik, kişisel doyum ve özgürlük gibi değerlere başlıca motivasyon aracı olan paradan daha fazla değer verdikleri görülmektedir.

Bu durum yalnız alt kademe için değil, orta düzey yöneticileri veya işgörenleri için de geçerlidir. Ayrıca, hızla değişen teknolojinin de yardımıyla, işletmelerde alt düzeyi oluşturan nitelikli ve niteliksiz işçilerin (mavi yakalılar),

orta düzeydeki satış, muhasebe vb. yönetici işgörenlere (beyaz yakalılar) oranı da ikinciler yararına artmaktadır.¹⁹

Diğer taraftan son yıllardaki yönetim teknolojisindeki gelişmeler, ürünlerdeki kalite standardizasyonundaki uygulamalar, yönetim teknik ve yaklaşımlarındaki anlayış değişiklikleri işletme yöneticilerinin sorumluluklarını arttırmakta, bu da örgütsel yapıda değişimin odak noktası olmasına yol açmaktadır.

c) Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim

Ekonomik çevrede ortaya çıkan değişim de işletmenin örgüt yapısında değişikliklere gidilmesini gerektirir. Üretilen mal ve hizmetlerdeki arz ve talep durumu, tedarik, üretim ve pazarlama alanındaki gelişmeler ve bunlardaki dalgalanmalar, ekonomik eğilimler gibi etkileşimler de örgüt yapısının değişiminde etkili olur. Diğer taraftan makro ekonomideki yansımalar, faiz hadlerinin izlediği trend, döviz kurlarındaki beklenilmeyen ani çıkış veya inişler ile milli gelirin artışı / dağılışı gibi oluşumlar da örgütün yapısal değişime gerek duymasında ekonomik etmenlerdir.

Ulusal ekonominin dışa açılması küreselleşme, ortak gümrük uygulamasına geçiş anlaşmaları da örgütün dış dünyanın ekonomik koşullarında meydana gelen değişimlere uyum sağlamasını gerektirir.

¹⁹ Edgar F. Huse; **Organizational Development and Change**, West Publishing Co., St. Paul, 1975, s.10.

d) Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim

Hukuki çevre koşullarındaki değişim zorlayıcı bir öğeye sahip olması nedeniyle işletmelerin örgütsel yapısını büyük oranda etkiler. İşletme, toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemleri olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında, toplum ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır. Her ülke işletmelerin türlü yönlerden bağlı tutulacakları konuları çeşitli yasalarla düzenlemiş bulunmaktadır.²⁰

Ülkemizde de Ticaret Kanunu, Borçlar kanunu, Vergi Usul Kanunu ile icra ve iflas kanunu bu alanda başta gelen yasalar arasındadır. İşletmeler bu yasalar yanında bir takım tüzük ve yönetmeliklerle düzenlenen iş hayatına hem uyma yönünde değişimlere katılma, hem de bunları değiştirme doğrultusunda çabalara girişebilirler.²¹

Örgütün ve toplumun değişiminin yazılı bir şekle girerek onaylanması olarak hukuksal çevre koşullarındaki değişimi, siyasal, ekonomik, toplumsal çevre koşullarından ayırmak söz konusu olamaz. Bunların herbirinin kendi aralarındaki etkileşimin büyüklük derecesi de işletmenin örgüt yapısında etkiler meydana getirebilir.

c) Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim

Teknolojik çevre koşullarındaki değişim sosyal, kültürel, toplumsal ve diğer alanlardaki değişimin belirleyicisi durumundadır. Özellikle günümüzde

²⁰ Mehmet Oluç; *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, 3. B., Duran Ofset Basımevi, İst., 1969, s. 139.

²¹ Kemal Tosun; *a.g.e.*, s. 129.

uygulamalı araştırmalar ve bunların sonuçları, yeni araç, teknik ve yöntemlerin ortaya konulmasını kolaylaştırmakta, bu durum teknik gelişmelerin örgüt yaşamına etkisine belirgin hale getirmektedir.

Mimaride formun fonksiyonu takip ettiği gibi, organizasyonlarda da yapı strateji ve teknolojiyi izliyor, Yeni teknolojiler firma yapılarını değiştiriyorlar. Fabrikalardaki otomasyon özellikle göze çarpan bir örnek. Esnek üretim de teknolojinin sağladığı bir olanak. Az miktarlarda üretim ekonomik oluyor. Artık Amerika ve Japonya'da üretilen makine parçalarının %75'i 50 veya daha az sayıda partiler halinde işleniyor.²²

Bankalar ve hava yolları gibi hizmet şirketlerinde de çalışma şekilleri önemli ölçüde değişiyor. Teknoloji aynı anda hem merkezi kontrolü hem de yetki dağıtımını kolaylaştırıyor. Tercih yönetimlere kalıyor. Pazarlama stratejileri de teknolojiye uyum sağlıyor; müşterinin ihtiyaçlarına göre ürünün ayrıntılı biçimde farklılaştırılması yoluyla ufak pazar bölümleri değerlendiriliyor. Teknolojinin yapıyı değiştirmesi ihtiyaç duyulan insanın niteliğini de değiştiriyor. Her kademedede, "akıllı" bilgisayarlarla iletişim sağlayabilecek eğitilmiş, hatta eğitimin de ötesinde bilgisayar kültürüne sahip işçi, memur ve yöneticiler aranılır oluyor.²³

Sonuçta teknolojik ilerleme tüm boyutlarıyla olmasa da örgüt yapılarının değişime yönetilmesinde en büyük etken durumundadır.

²² Gene Bylinsky; *"The Race to the Automatic Factory"*, (Otomatik Fabrikaya Yarış), Fortune, 21 Şubat 1993, s. 52 – 64.

²³ Cem Kozlu; *Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No: 335, Ankara, 1995, S. 247 – 248.

2.2. İşletme İçi Koşullardaki Değişim

işletmelerdeki örgütsel değişimi açıklamada, sadece işletme dışı faktörlerde odaklanmak yetersiz olacaktır.

İşletmenin (örgütün) kendi içinde oluşan birtakım durumlar ve bunların oluşturduğu baskılar da örgüt içi değişim kaynakları olarak ifade edilebilir. Örgütün büyüme veya gerileme içinde olması, örgüt içinde çalışanların iş yükünün artması veya azalması, ast – üst ilişkilerinin değişmesi, benimsenen liderlik tarzlarındaki değişiklikler, çalışanların örgüte ve yönetime karşı tutumları, örgüt kültüründeki değişiklikler, kullanılan teknolojinin değiştirilmesi ve bunun çalışanların performansını artırması veya azaltması örgüt içi değişim kaynakları olarak sayılabilir.²⁴

Büyüme, örgütsel değişimin en önemli gereklerinden birisidir. Örgütün büyümesi sonrasında işlevsel bölümler arasındaki dengenin sarsılması, mevcut işgörenlerin sayısı ve niteliklerindeki yetersizlik ile üst yönetimde büyümenin yarattığı yorgunluklar örgütün yeterli olmayacak performans düzeyine ulaşmasına yol açabilir. Bu durum değişim için yeni bir gerekçe demektir.

Şirketler arası birleşmeler, şirketlerin alınıp satılması, işletme içi örgütsel değişime gidilmesini gerektirir.

Bir işletmenin satışları ile karlarında azalma söz konusu olmuşsa, örgüt yapısında değişim kaçınılmazdır. Kötü mali verimlilik rakamları, dönembaşı sermayesine göre öz sermaye yapısındaki aşınmalar, örgütsel yapıda merkezi bir uygulamayı gündeme getirir. Böyle bir ortamda merkezci örgüt anlayışı ile örgütsel değişim, genel yönetim giderleri ile diğer imalatın maliyet unsurlarına

²⁴ İnci Artan; a.g.e., s. 105 – 106.

ilişkin olarak uygulanacak, kapsamı geniş maliyet azaltım programına paralel yürütülecektir.

Yönetim biliminde ortaya çıkan yeni eğilimler de örgütün yeni bir anlayışla değişime yöneltilmesinde etkilidir. Son yıllarda, Toplam Kalite Yönetimi, Yalın Yönetim, Sanal Şirket, Öğrenen Örgüt, Yönetim Mühendisliği gibi kavram ve yaklaşımlar işletmelerin örgüt yapılarına ilişkin değişikliklere gitmelerinde etkili olmaktadır.

Tepe yönetiminin değişmesi de örgüt içi dengeleri, tarzları ve ilişkileri de değişim yönünde gündeme getirecektir. Yeni yöneticilerin; vizyonu, örgüte bakış açısı, mensup olduğu liderlik modeli gibi özellikleri örgütün değişiminde etkili olmaktadır.

İşletmedeki örgütsel eksikliklerin faaliyet hacmini ve karlılığı olumsuz etkileyebilecek düzeye ulaşması da değişim için önemli bir gerekçedir.

Belli başlı örgütsel eksiklikler şunlardır:

- Karar vermede ve uygulamada yavaşlık,
- Sık ve önemli hatalar,
- Kimi karar verme yetkilerinin, bu karardan etkilenen işler üzerinde bilgi sahibi olmayan yöneticilere göçerilmesi,
- Yetersiz iletişim,
- İşletmenin çeşitli işlevlerinde dar boğazlar olması,
- Karar vermenin aşırı merkezkaçlaştırılması sonucu yönetim politikasında tek düzeni korumak amacıyla aşırı merkezci karar verme,

- Yüksek yönetici dolaşımı, devamsızlık ve hastalık olaylarının çokluğu , tam kapasite kullanamama, fazla iş, sinir gerilimi ve genel hoşnutsuzluk,
- Yetersiz uzun ödem planlama ve araştırma, yeni fikir yoksunluğu,
- Bölümlerarası çatışmalar ve kişilik çatışmaları,
- Çeşitli bölümlerin birbirlerine hatalı bir biçimde bağlanması ve dengelenmesi,
- Yürütme ve danışma organları arasında çatışmalar,
- Denetim alanının aşırı genişliği,
- Yetersiz denetim, sonuçlara, ilişkin bilgi eksikliği, emirlere gereği biçiminde uymama,
- Etkisiz ve verimsiz kural çalışmaları,
- Amaçların açık ve belirgin olmayışı²⁵.

Tepe yönetimleri, örgüt ile çevresi arasındaki farkı kapatmada, önceden planlanmış, kısa vadeli sonuçlar yerine uzun vadede köklü çözümler getirecek etkili ve bilinçli bir değişim planı ile hareket etmelidir. Örgütte kullanılan teknolojiyi, örgütün kültürünü ve çevrenin özelliklerini dikkate alacak böyle bir planı uygulamada, sorunlara yüzeysel değil, kalıcı çözümler getirecek yöntemleri geliştirmekte olanaklı hale gelecektir.

²⁵ Henry L. Sisk; **Management and Organization**, South Western Pub. Co. Cincinnati, Ohio, 1973, s. 402.

3. Örgütsel Değişimin Amacı

Örgütsel değişimin genelde üç temel amaca dönük olduğu ifade edilebilir.²⁶

Bunlar;

- Örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılması
- Değişim için uygun yöntemlerin geliştirilmesi
- Örgütsel etkinlik ve verimlilik artırılırken, beraberinde çalışma ortamının, memnuniyet verici ve tatminkar bir şekilde geliştirilmesidir.

Burada yer alan önemli ifadelere ve açıklık getirilmesinde yarar vardır. Etkinlik; örgütün hedeflediği amaçlarına ulaşabilmesindeki yeteneğidir. Verimlilik, girdilerin çıktılara oranıdır. Tatminkar ortam; çalışanların tutum ve moralinin, başarı üzerine etkisinin varlığından hareketle uygun çalışma ortamı sağlanması gereğidir. Otoriteler örgütsel değişime ait bu üç önemli hedef için, örgüt yapısında aşağıdaki koşulların sağlanmasının gerektiği üzerinde durmuşlardır.

- Örgütsel etkinlik ve verimlilik için, işgörenlerin sorumluluk, gelişme ve büyüme ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde örgütlenmesiyle artar,
- İşgörenler, temel ihtiyaçlarının karşılanmasıyla işlerine daha fazla ilgi göstermeye başlar ve fazladan sorumluluk yüklenirler.

²⁶ Dilek Bayraktar Baki; **İşletmelerde Reorganizasyon, Örgütsel Değişim ve Uygulamaya Ait Bir Örnek**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994, s. 39 – 41.

- Çatışmalarda, olayları bastırmak veya hafifleterek ele almak yerine , problemleri açıkça ele alıp çözüme gitmek, işgörenler ile yönetim arasındaki ilişkilerin gelişmesini sağlar. Böylece örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşır.

- Gruplarda yer alan işgören, başkalarına önem vermek suretiyle daha açık ve dürüst kişiler haline dönüşürler, bu yaklaşımla gruplar sorunların çözümünde daha yapıcı yaklaşırlar.

Görüldüğü üzere örgütsel değişimi çabalarının, örgütün tamamına yönelmesi ve müdahale tekniklerinin; işgören, grup, gruplararası, ilişkiler ve bir bütün olarak örgüte göre değişmesi, örgütsel değişimi amaçlarını;

- Örgütte yer alan işgörenlerle ilgili amaç,

- Örgütsel gruplarla ilgili amaçlar, örgütün bütününe yönelen amaçlar olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilmesini gündeme getirmektedir.

a) Örgütte Yer alan İşgörenlerle İlgili Amaçlar

İşgörenlerin kendi duygu ve tepkilerinin başkaları üzerinde yarattığı etkilerin daha iyi algılanmasının sağlanması,

- Başkalarının duygu ve tepkilerinin, kendi üzerindeki etkilerinin işgörenlerce daha iyi algılanmasının sağlanması,

- Grup dinamiklerinin işgörenlerce iyi bir şekilde algılanmasının sağlanması,

- İşgörenin örgüt içindeki rolünü ve değişim sürecini daha iyi anlamasının sağlanması,

- İşgörenin, kişisel kabiliyetlerinin geliştirilmesi, alt ve üst kademelerle ilgili ilişkilerinin geliştirilmesinin sağlanması,

- İşgörenlerin, daha iyiye dönük yönlendirilmesidir.

b) örgütsel Gruplarla İlgili Amaçlar

- İşgörenlerle ilgili olarak yaratıcı rekabetin ve işbirliğinin arttırılması ile bunun yanında yıkıcı rekabete gidilmesinin önlenmesi,

- Grupların sorunlarının çözümünde yüzleşmenin sağlanmasıyla kalıcı çözümler elde edilmesi,

- Katılımcı yönetimin sağlanması,

- Etkinliğin artırılması için geçici veya kalıcı olarak kurulmuş, komiteler, proje grupları gibi gruplar geliştirerek, sorunları otoriteye dayalı güç yerine bunlara çözdürme ve karar verdirmenin sağlanmasıdır.

c) Örgütün Bütüne Yönelik Amaçları

- Göreve bağlı bir yaklaşımla, kendini yenileyen ve yaşanabilir olan ayakta duran bir yapılanmanın geliştirilmesi,

- Çatışmaların örgütün kaçınılmaz koşullarından olduğundan hareketle, çalışmaların açıkça ele alınıp yönetildiği bir yaklaşımın ele alınması,

- Kararların verilmesinde soruna en yakın kaynaklardan bilgi alınmasının sağlanması,

- İletişim kanallarının açıklığının sağlanması ile yapıcı katılıma imkan sağlanması,

- Ödül sisteminin, işgörenleri teşvik edici bir şekilde destekleyen ve örgütün mal ve hizmet gibi fonksiyonlarını yerine getiren bir yapı olmasının sağlanması,

- Örgütün vizyonunun alt kademelerce paylaşılması, işgörenlerin, "ben işimi iyi yaparsam, işletmede iyi gider" şekliyle işini benimsemesinin sağlanması,

- Yöneticilerin, mevcut sorumluluklarını yeni ve uygun amaçlarla genişletmelerine yardımcı olunması

-Örgütün bütününde gayretlerinin arttırılması,

- Problem çözümünde katılımcı olunmasının sağlanmasıdır.

4. Örgütsel Değişimin Sınırlamaları:

Bir yandan çevre koşullarındaki hızlı değişim, diğer yandan işletme içinde değişen koşullar ve karşılaşılan sorunlar örgütsel değişim gereğini açıkça ortaya koyarlar. Ancak yine de örgütsel değişimi engelleyen veya en azından sınırlayan bir takım etkenlerin bulunduğu da bir gerçektir. Ekonomik, teknolojik ve kurumsal sınırlamalar olarak gruplanabilecek olan bu etkenler yanında, sahip ve yöneticilerin düşünce, anlayış ve yeteneklerine bağlı zorunluluklar da söz konusudur.

a) Ekonomik Sınırlamalar

Örgütsel değişim için işletme dışından danışman hizmet alınması hali bazı ilave giderleri gerektirebilecektir. Yapılacak çalışmalar için işletme dışından uzman tutmak amacıyla ayrılan tahsisatlar sınırlı olabilecektir.

Bir takım ilave harcamalar, yüklenmek gerekebilir. İşletme yöneticileri yönetim giderlerinin yüksek olmamasına özen göstermelidir. Mümkünse uzun dönemde planlı bir yaklaşımla yönetim harcamalarını azaltma yönünde gayret sarfedilmelidirler.

b) Teknolojik Sınırlamalar

Örgütler kullandıkları teknolojinin sınırlamalarıyla da karşı karşıyadır. Bir çelik işletmesinde, konserve fabrikasında ya da kontrplak fabrikasında farklı kuralların uygulandığı bir gerçektir. Bunların herbirinin örgütsel yapısının kendine özgü nitelikleri vardır. Örneğin teknoloji hiyerarşi kademelerinin sayısını, denetim alanını, işçi sayısı niteliklerini vb. birtakım örgütsel özellikleri etkiler.

Teknolojik gelişmenin örgüt değişimine etkisinin ve zorlayıcılığının gerektireceği uygulamaya geçiş kararının verilmesinde tepe yöneticinin tutumu önemlidir. Yeniliklere açık bir tepe yönetim işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki teknolojik gelişmelerin takipçisi olabilecek ve örgüt değişiminin sağlanması doğrultusunda gerekli girişimlerde bulunabilecektir.

Ancak sözgelimi tutucu bir tepe yönetimin uygulamada gecikmelere neden olabileceği teknolojik sınırlamanın bir örneği olarak karşımıza çıkacaktır.

c) Yasal veya Kurumsal Sınırlamalar

Başta özel yasalarla kurulmuş bulunan kamu kuruluşları olmak üzere işletmelerdeki değişikliklerin uygulamaya konulabilmesi için kuruluş dışı organların anayından geçmesi ve böylece değişikliğin yasallaşması zorunluluğu vardır. Diğer taraftan örgüt değişimi ile uygulamalarda, antitröst yasalar büyüme

ve birleşmeleri sınırlandırılır. Tüketicuyu koruma amaçlı sınırlamalar da örgütsel değişimi etkiler.

Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel değişim faaliyetleri de, kar transferi, yasalar ve yatırım politikalarına bağlı olarak etkilenirler.

İşçi sendikaları da iş değerlemesi, başarı değerlemesi, işgörenin değişik bölümlerarası nakli ve benzeri uygulamalarda sınırlayıcı olmaktadır.

5. Örgütsel Değişimi Uygulama Türleri

Örgütsel değişim kararını alan işletmelerde, öncelikle değişimin amaçları ve değişimin sınırlamaları belirlenmelidir. İkinci adım olarak da değişimin nasıl ve kim tarafından uygulanacağına karar verilmelidir²⁷.

a) Birdenbire ve Çok Kısa Süreli Uygulama

“Zelzele yaklaşımı” olarak da adlandırılan bu uygulama, çok kısa sürede örgüt içinde köklü değişikliklerin yapılması anlamındadır. Genel olarak birkaç kişilik bir grup tarafından üstlenilen bu çalışmanın sonuçları bildirildiği anda uygulamaya konur.

Özellikle, üst düzey yönetimde bir değişiklik olduğu zaman bu tür bir örgütsel değişim uygulamasına gidilir. Örneğin, yeni gelen genel müdür, atanmasını haklı çıkarmak, başarısını göstermek için geçerli olan örgütte birçok eksiklikler belirler, bunları gidermek ve sonuçlandırmak çabasıyla düşündüğü örgütsel değişimi çok kısa bir süre içinde uygular. Örgüt dışından bir uzmana yaptırılan bu tür bir çalışmada da benzer bir uygulama görülebilir. Zira uzmanlar

²⁷ Dilek Bayraktar Baki; a.g.e., s. 42.

da tüm çalışmalarını acele önerilerle doldurmak ve kısa sürede sonuç almak amacı güderler.

Ancak bu değişimin birden bire ve çok kısa süreli olarak uygulanması örgüt içi ilişkiler ve koordinasyon için yıkıcı olabilir. Çok değerli elemanın yitirilmesine, saygınlığının azalmasına ve moral düşüklüklerine yol açabilir. Bununla birlikte, bazı durumlarda ölçüsüz ve aşırı önlemler can çekişen örgütlere yeni kan aşılama açısından gerekli olabilir, böylelikle yöneticiler de kan kaybı ile kan verilmesi arasındaki farkı tanımış olurlar.

b) Kısa Süreli Uygulama

Bu uygulamada, örgütsel değişim için planlanan zaman üç aydan başlamak üzere üç yıla kadar süren bir dönemi kapsar.

Birinci adımda değişiklikler ortaya konulur ve yöneticilerin görüşleri alınır. İkinci adımda yöneticilerce benimsenmiş olan değişiklikler örgüt bütününe açıklanır. Bir yandan da değişikliklerin uygulamaları takibe alınır ve gerekli görülmesi halinde düzeltmeler yapılır. Bu değişiklik uygulaması uzun süreli değişimin ilk evresidir.

c) Uzun Süreli Uygulama

Uzun süreli uygulama veya uzun dönem yaklaşımında ise örgütsel değişim üç yıldan fazla bir süreyle yayılır. Bu arada ana değişim planına bağlı olup, büyümenin çeşitli evrelerinde kullanılan yardımcı planlar geliştirilir. Uygulama süresi uzun olduğundan planlar sürekli gözden geçirilir, sık sık yönetici toplantıları düzenlenir, gereken düzeltmeler yapılır. Değişmeler, ölüm ve emeklilikler ortaya çıktıkça zaman zaman uygulamaya konur. Bu yöntemle, örgütsel değişim hiçbir zaman bitmeyen, sürekli olarak gelişen bu arada büyük

oranda koordinasyon gerektiren ve zaman zaman önemli sorunlar yaratan bir süreçtir.

6. Örgütsel Değişim Uygulamasının Yapılması

Örgütsel değişim kararı verildikten sonra, uygulamasının kime yaptırılacağı önemli bir sorun olarak ortaya çıkar. Zira bu çalışmanın başarılması kolay değildir; geçerli örgütsel yapıya ilişkin bilgilerin soru formları ve görüşmelerle alınması, öngörülen amaçlara ulaşmaya olanak sağlayan çeşitli araçların belirlenmesi, örgüt şemalarının geliştirilmesi ve yönetmeliklerin hazırlanması zamanı, beceri ve uzmanlık gerektirir.

Bir organizasyon uzmanında aranılan özelliklerin tanımlanması güç olmakla birlikte, bu kişilerde aranılan genel nitelikleri şöyle özetleyebiliriz:

- Üstün bir çözümleme yeteneği bulunmalı, aynı zamanda örgütsel sorunları hızla kavrayabilmeli, kişisel davranışlar hakkında yeterli bilgi ve önsezi sahibi olmalıdır.
- İşletmenin faaliyetleri, özellikle teknolojisi, iş ilişkileri ile davranış sistemi hakkında tam ve kesin bilgiye sahip olmalıdır.
- İşletme içindeki karşıt kümeler karşısında bağımsızlığını korumalı, bu kümelerin gerçek amaçlarını ve sorunlarını anlamalıdır.
- Kusursuz bir belleğe sahip olmalı, bu yeteneğini özellikle görüşmelerde az not tutarak kullanmalı, görüşülen kişiyi olumsuz etkilememelidir.
- Personelle arasındaki aralığı, saygıyı azaltmayacak oranda açık tutarken, herkesin kendisine rahatça açılması için dostça ve anlaşılır olmalıdır.

- İşletmenin amaçlarıyla uyumlu bir örgütsel yapının kurulmasında yararlanılacak kuramsal düşünce ve temel ilkelere ilişkin ön yargılı olmamalıdır.

- Örgütlenme kuramını çok iyi bilmelidir.

- Hızla çalışabilmeli ancak sıkışmış izlenimi vermemelidir.

Yukarıda belirtilen niteliklerin tümüne sahip bir bireyin bulunması oldukça güçtür. Bu nedenle, örgütsel değişim çalışması söz konusu niteliklerden en çoğuna sahip olan uzmana veya bir uzman gruba yaptırılmalıdır. Ancak bu uzman ya da uzman grubun işletme içinden veya dışından olması bir sorun da sözkonusudur.

a) Örgütsel Değişimin İşletme İçi Bir Bölüm Tarafından Uygulanması:

Özellikle hızla değişen çevre koşulları içinde eylemde bulunan belirli iriliğe ulaşmış işletmelere örgütsel planlama ve değişim işlerini sürekli olarak yüklenen bir birimin bulunması olağandır. Nitekim kimi işletmeler bu işleri birkaç uzmandan oluşan bir danışmanın sorumluluğuna vermiştir. Örgütsel değişim çalışmalarının bu bölümün uzmanlarınca başarılı bir biçimde yürütülebilmesi için, bölüm yöneticisinin, genel müdür, genel müdür yardımcısı, idari işler müdürü, planlama müdür vbg. üst düzey yönetime karşı sorumlu ve onlardan yetki almış olması gerekir. Öte yandan bölümü oluşturan uzmanların yetenek ve görgülerinin birbirlerini tamamlayıcı olması ve işletmenin örgütsel yapısı ile eylemlerini yakından bilmeleri gerekir.

Bununla birlikte, işletmelerin bir çoğunda örgütsel değişim işlevini yüklenecek belirli bir bölüm bulunmayabilir. Bu durumda söz konusu işlev bir kurula veya en yakın ilgili bölüme verilir. Ama ne varki geleneksel düzen, her yöneticinin kendi bölümü içinde gerekli gördüğü değişiklikleri yine kendi

anlayışına göre yapmasıdır. Şu halde, ayrı bir örgütlenme bölümü bulunmayan büyük işletmelerde örgütsel değişim işlevi, işlevsel bölüm yöneticilerinin her biri tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilebildiği gibi, personel bölümünün, yönetim kurulan sorumlu bir alt kurulun ya da genel müdür veya yönetim kurulu başkanına bağlı bir danışmanlığın sorumluluğuna verilebilir. Küçük işletmelerde ise bu işlev ilgili herhangi bir üst düzey yöneticisinin sorumluluğna verilmelidir.

b) Örgütsel Değişimin İşletme Dışı Bir Danışman Tarafından Uygulanması

Bir işletmede (örgütte) değişim çalışması işletme dışından bir danışmana veya danışman grubuna da yaptırılabilir. İşletme dışı danışmanlar işletmenin örgütsel değişim işlevini üstlenen bölüme, üst düzey yöneticiliye veya örgütsel değişimle ilgili kurula yardımcı olabilirler.

Danışmanların deneyim, bilgi ve objektiflikleri, işletme içinde değişimi görev edinen kişi veya bölümlerin bilgi, deneyim ve objektifliklerine oranla daha fazla olacaktır. İşletme dışından danışman temininin temel nedeni uzmanlık ve deneyim gibi özelliklerinin yanında birçok işletmenin örgütsel değişim programını başarıyla sonuçlandırmış olmasıdır.

İşletme dışından çağrılan danışmanın, örgütün beşeri ve sosyal kapasitesi ile özelliklerini hemen öğrenmesi mümkün değildir. Fakat sorunları ele alırken uzmanlığına ilişkin görüşlerinin objektifliği sorunların çözümünü kolaylaştıracaktır. Örgütsel yapıya ilişkin önemli değişikliklerde bu durum kendini iyici hissettirmektedir.

Üst düzey yöneticilerce yapılması gereken örgütsel değişiklikler bir takım nedenlerle işletme dışı danışmana verilebilir.

c) Örgütsel Değişim Çalışmasını Üstlenmede işletme içi ve işletme Dışı Organların Üstünlük ve Eksiklikleri

1) Örgütsel değişim çalışmasının başarılı olarak sonuçlandırılmasında işletmeye ilişkin problemlerin ortaya konulması, örgütün niteliklerinin belirlenmesi ve örgütün tümünü kapsayacak veri tabanının oluşturulması öncelik taşımaktadır.

İşletme içi organlar, örgütle ilgili bilgileri önceden mevcut olduğundan değişim çalışmasına hemen başlayacaklardır.

İşletme dışı danışman ise örgütle ilgili bilgiyi elde etmek için belirli bir süre çaba harcayacaktır. Diğer taraftan işletme dışı danışman örgütün farkında olunmayan yönlerini ortaya koyabilir, o güne değin üzerinde durulmamış uygulamaların örgüt üzerindeki etkilerini ve ortaya çıkarabileceği sonuçları da araştırabilir.

2) İşletme dışı uzmanın örgütle ilgili soruşturmalarda, görüşmelerde objektif yaklaşımı, örgüt üyelerinden gerçekçi, açık ve makul cevaplar alınmasında etkili olacaktır. Diğer taraftan değişimi gerçekleştirmede işletme içi bir organın görev alması görüşme ve soruşturma sürecinde bilgi toplamada olumsuz etkiler meydana getirecektir.

3) Örgüt içi ilişkilerin özelliği de değişim çalışmasını yürüten etkilemektedir. İşletme dışı bir danışman objektif olduğunu, örgüt ilişkilerinden etkilenmediğini uygulamalarında ortaya koyabilir. Fakat işletme içi bir organın yansız, gerçekçi ve örgüt mensuplarına karşı ön yargısız hareket ettiğini kanıtlaması zor olabilir.

4) Örgütsel işleyiştten etkilenmeyen işletme dışı danışmanın değışiklikle ilgili her türlü öneriyi yapabilmesi, uygulamaya yönelmesi işletme içi bir organa göre daha kolay olacaktır.

5) İşletme içi danışman istihdamının fırsat maliyeti yüksektir. İşletme içinde değışimle ilgili bir departmanın kurulması işletmenin maliyet spektrumunda genişlemelere yol açacaktır. Fakat değışim ihtiyacına cevap vermede işletme dışı bir danışmana ayrılacak maliyet yükü düşük kalacaktır. Değışim programının tamamlanmasıyla birlikte işletme dışı danışmana ayrılan fonlar da ortadan kalkacak ve dolayısıyla değışimin neden olduğu maliyet akışı da duracaktır.

6. Danışman işletmenin değışiklik gereksinmesinde tek başına veya bir grup eşliğinde çalışması da önemlidir. Tek başına bir danışmanın yerine getireceğı görev zaman sınırlaması nedeniyle eleştirilebilir. Fakat grup halinde çalışmada iş bölümünün getireceğı zamandan tasarruf avantajı, koordinasyonun neden olduğu zaman kayıpları karşısında önemsiz olacaktır. Öte yandan danışmanın tek başına işe alınmasına göre grubun görevlendirilmesinin daha pahalı olduğu da görölmektedir.

İşletmenin örgüt yapısına ilişkin değışim çalışmalarında görev alacak kişilerin işletme içinden veya dışından seçilmesinin üstün ve eksik yanları bulunmaktadır. Her iki seçeneğın üstünlüklerinden yararlanmak, temel sorumlulukların işletme dışından danışmana verilmesiyle oluşturulacak bir ekiple mümkündür.

Oluşturulacak karma ekipte, işletme içi bilgiyi işe yarar hale getirmede işletme içi elemanlar görev alırken, örgütün değışikliklere yönetilmesinde, objektiflikte ve etkili programları uygulamada işletme dışı danışmanlar etkin bir

performans gösterme olanağını bulacaklardır. Bu uygulamada bir diğer avantaj, işletme içi uzmanların değişim çalışmasının tüm yönlerini öğrenmeleri için fırsat yaratılmış olmasıdır. Ekibin karma oluşu, objektif davranışlarla önyargının örgüt yararına sentezden geçirilerek, örgüt üyelerinin açık, dürüst ve gerçekçi bakış açısı kazanmalarını sağlayacaktır.

7. Örgütsel Değişim Aşamaları

Örgüt yapısına ilişkin bir değişim programı beş bölümden oluşmaktadır. Genel kabul görmüş bu aşamaları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür²⁸.

7.1. Örgütsel Değişim Sorumluluğunun Verilmesi

Bir örgütsel değişim kararı verildikten sonra bu çalışmanın sorumluluğu işletme içi veya dışından bir kişiye, kurula veya kuruluşa verilir. Değişim çalışmasının başarı olanağını artırmak için gerekli yetkiler de ilgili çalışmayı yürütecek görevli / görevlilere aktarılır. Yetki göçerimi, değişime ilişkin bilgi toplanmasında veya değişiklik çalışmalarının koordinasyonunda değişim çalışmasını denetleyen yöneticinin işini kolaylaştırır.

7.2. Mevcut Yapının İncelenmesi

Değişim çalışmasını başlatan danışmanların ilk görevi mevcut yapıyı çözümlemektir. Örgütün amaçları, politikaları, ilişkileri, faaliyetlerinin boyutu, önceki dönemden gelen sorunları ve hiyerarşik durumu gibi alanlar inceleme konusudur. Diğer taraftan çalışmaların değerlendirilmesi, yetki ve sorumlulukların gözden geçirilmesi ile biçimsel olmayan örgütün işleyişinin etkileri de incelemede gözönüne alınmalıdır. Mevcut yapının incelenmesi çalışmasında,

²⁸ Dilek Bayraktar Baki; a.g.e., s. 42-45

örgüt şemaları ve el kitapları yanında, çeşitli yönetmelikler, kuruluş yasaları veya ana sözleşmeler, yıllık çalışma raporları, personele dağıtılan genelgeler, kurul tutanakları, vb. yazılı kayıt ve bilgiler incelenir. Öte yandan yukarıdaki inceleme konusu belge ve bilgiler örgütün biçimsel olmayan yapısını ortaya koymada yetersizdir. Biçimsel olmayan işleyişi, örgüt üyelerine yöneltilecek soruşturmalarla kullanılacak görüşme yöntemleriyle veya yapılacak anketlerle ortaya koymak gereklidir. Biçimsel olmayan örgütün ortaya konulması, her işlev ve organ için iş akış çizelgeleri ile sorumluluk çizelgelerinin yapılmasında etkili ve yararlı olacaktır.

7.3. İdeal Yapının Hazırlanması:

İşletmenin kısa ve uzun dönemdeki amaçları çevresinde ideal yapısı ortaya konulur. Bu aşamada önceki aşamadan toplanan veri ve görüşler etkilidir. İşletmenin gelecekteki Stratejisi, pazar payı, örgüt dışı faktörler ve çevreyle ilişkilerin gelecekteki eğilimine ilişkin tahminler ideal örgüt yapısının tasarlanmasında gözönünde bulundurulur.

İdeal yapı, yetki ve sorumlulukların yeniden düzenlenmesini içerir. Mevcut işlevlerin objektif olmayan kriterlerle belirlenmiş olması, bazı yöneticilerin denetim alanlarındaki genişlik veya darlık ideal yapının getireceği çözümlerle ortadan kaldırılacaktır.

İdeal yapının örgüt için gerekli organları kapsaması, bunun için başarılı örneklerin incelenmesi söz konusudur. Hangi organizasyonların gerekliliği üzerinde dururken benzer işletmelerin örgüt yapıları karşılaştırma konusu yapılabilir.

İdeal yapı, örgütün kurumsal, insancıl, kültürel vb. kısıtlamalarını gözönüne almaz. Ve bu yüzden de kısa dönemde değil, uzun dönemde uygulanması düşünülen bir tasarı olduğu söylenebilir.

İdeal yapının hazırlanması sürecinin bir raporla sonuçlandırılması gerekir. Raporun içeriğinde örgütün neden değişime odaklandığı, değişimin örgütsel süreçlere ve performansa etkisi, örgüt yapısına yönelik değerlendirme ve dezavantajlar değişimle birlikte ortaya çıkacak örgütsel işleyiş ve yapısal düzen ile görev tanımları bulunmalıdır. Diğer yandan raporda değişimi kolaylaştırıcı önlemlerin yanında yönetsel önlemler de sıralanmalıdır.

Hazırlanan rapor örgütsel değişim çalışması ile ilgili yönetici veya işletmenin üst düzey yöneticileri ile tartışılarak değerlendirilir.

Üst düzey yönetimin onay ve desteğini alan rapor işlevsel bölüm yöneticileri ile yapılan görüşmelerden sonra uygulamaların başlatılması, diğer bir değişle, ideal yapının mevcut yapıya uyarlanması yol gösterici bir belge niteliğini kazanır.

7.4. İdeal Yapının Mevcut Yapıya Uyarlanması:

Örgütsel değişim çalışmasının sonucunda ortaya konulan ideal yapı mevcut örgütsel yapıya uyarlandığında anlam kazanır. Örgütsel değişime ilişkin sınırlamaların bu yapıdan büyük ölçüde uzaklaştırılmasına neden olmasına olanak tanınmamalıdır.

Örgütsel değişim çalışmasında ideal yapıyı mevcut yapıya uyarlamada, ne örgütün temel kavramları ne de örgütteki bireyler ihmal edilmemelidir. İdeal yapıyı kısa süre içerisinde uyarlama seçeneği de bir kenara bırakılmalıdır. Dengeli, örgütsel yapıyı ve işleyişi gözardı etmeden, çalışanların moral –

motivasyonunu olumsuz etkilemeksizin planlı ve uzun bir süreçte gerçekleştirilecek uyarlama çalışması örgüt elemanları tarafından kabul görecektir.

(b) Örgüt içindeki hava eğer örgüt içindeki bireyler ya da katılımcılar yeterli anlayışa sahip ve uygulama için uygun bir ortam görüyorlarsa, bu örgütü değiştirmede kalıtım yararlı öneri ve geliştirmeler getirebilir²⁹.

Yeni örgütsel yapıyı tanıtmada işgörenlerle etkili bir koordinasyon çabasını gerçekleştirmede iletişim kullanılan bir yöntemdir.

Değişim için gerekli nedenleri gözden geçirme ve değişimi dikkatlice açıklamak yararlı olacaktır.

Diğer taratan yeni örgütsel yapının ilgilenenlerin ve etkilenenlerin anayından geçmesi gereklidir. Organizasyon planlamacılarının belirlediği ilişkiler kurulmamışsa değişimde yapaylık süreci yaşamıyor demektir.

Yöneticilerin ve değişme müdahale yetkilisi bulunanların değişimi gerçekleştirmede işgörenlerin katılımını sağlamaları gereklidir. Ve değişikliklere sessiz kalanların ya da gerekçesiz karşı duranların oluşturacak disiplin mekanizmasıyla örgütteki değişim çalışmalarına aktif biçimde katılmaları sağlanmalıdır. İşgörenlerin işletmede çalışmaya devam etmesinin, ortak çıkarları için başkalarıyla işbirliği yapmalarına bağlı olduklarını bilmeleri gerekir.

²⁹ Justin G. Longenecker: **Principles of Management and Organizational Behavior**, 3. B., Charles Memill Pub. Co., Columbus, Ohio, 1973, s. 293.

B.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ

Günümüzde uluslararası rekabet ve ekonomik koşullar şirketlerdeki organizasyonel yapının yeniden gözden geçirilmesini gerektiriyordu. Şirketlerin varlığını sürdürebilmeleri organizasyonel değişime bağlıdır.³⁰

Örgütsel değişimin planlı bir biçimde gerçekleşebilmesi, örgütün amaçlanan etkinlik ve kalite düzeyinde çıktı yaratabilmesi, strateji seçiminde düğümlenmektedir.

Değişimi, günümüzde üç ayrı sınıflamaya dayanarak geliştirme, Chin ve Benne'in çabalarıyla yoğunluk kazanmıştır. Planlı değişimin söz konusu genel stratejilerini üç sınıfta şöyle toplamak mümkündür: Ussal-Deneysel, Düzgüsel Yeniden Eğitici, Güç Zorlama yaklaşımıdır.³¹

1.Ussal - Deneysel Strateji

Bu görüşün dayandığı iki varsayım vardır. Birinci varsayım, insanın Ussal olduğudur; ikinci varsayım ise, insanın, ussal öz-çıkarcı izleyeceği hususudur. Bu varsayımları başlangıç noktası olan bu yaklaşımda, ilk göze çarpan nokta temel araştırma ve bilginin genel eğitim yoluyla yayılmasıdır.³²

a. Temel araştırma ve bilginin genel eğitim yoluyla yayılması

Bu araştırmanın hedefi, toplumun mevcut veri toplama araçları ile gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarından yararlanması olarak belirlenmiştir.

³⁰ Şener Muter; "Türkiye'nin Dışa Açılma Sürecinde Organizasyonel Değişim", Mercek Dergisi, 1998, s.31.

³¹ Fuat Çelebioğlu; *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul, 1990, s.113.

³² A.g.e., s.114.

b. Personel Seçimi ve Yer Değiştirilmesi

Bu yaklaşımın odağı; davranış bilimcilerin değişimi özümseyerek gerçekleştirecek kişilerin iş yöneticilerinin ve liderlerin çeşitli teknolojilerle seçimi şeklinde ifade edilebilir.

c. Uygulamalı Araştırma ve Araştırmacı Sonuçlarının Yayımı İçin Gerekli Bağlantı Sistemleri

Bu alanda araştırmacıların, temel ve uygulama yönlü olarak elde ettikleri sonuçları önce birbirlerine ve daha sonra tüketicilere ulaştırmada kullanılan iletişim kanalları ve rol çatışması gibi zorlukların önemi karşımıza çıkmaktadır.

d. Ütopya Düşüncesi

Değişimde, ütopyanın birleştirici ve motive edici yönü ile gelecekte gerçekleşecek faaliyetlere yönelik düşünceler bu yaklaşımın belirleyicileri olmaktadır.

e. Algısal ve Anlamsal Yeniden Örgütlenmenin, Dilin Açıklığa Kavuşturularak Sağlanması

Olası bir değişimde iletişimin aracı olan dil, ele alınarak objelerin, nesnelerin veya hedeflerin birer değişken olarak ifadesinde özellikleri ortaya konularak değişime yönelinmelidir.

2.Düzgüsel-Yeniden Eğitici Değişim Stratejileri

Söz konusu stratejilerin vurguladığı ve karşımıza getirdiği konu, değişim görevlisinin durumudur.

Bu yaklaşımda ele alınan başlıca noktalar şunlardır.³³

-Değişim görevlisinin, müşteri sistemini ve değişimini değiştirmedeki performansı,

-Teknolojiye büyük önem verilmesi,

-Karşılıklı ve işbirliğinin temel alındığı bir davranışla müşterinin sorununu çözümlenmede müdahale sınırlarını öğrenmesi,

-Değişim görevlisi ve müşteri, davranış bilimleri teknolojisini kullanmayı öğrenmelidir.

Örgütsel yapıdaki değişime ilişkin farklı yazarların değişik yaklaşımlarla çözüm önerdiklerini görmekteyiz. Bir tablo halinde söz konusu yazarların görüşlerini ifade edebiliriz (Tablo 1):

³³ A.g.e., s.119.

Tablo 1: Düzgüsel Yeniden Eğitici Değişim Yaklaşımları

Yazar	Yaklaşımı
C.Rogers	Yönergesel olmayan psikoterapi
Freud	Psikoterapi
Maslow	Gereksinmeler basamaklandırması
M. ve C. Sherif	Grup-arası çatışmalarının laboratuvar alanı çözümleri
Rotehlisberger ve Dixon	Personel Danışmanı
Mc Gregor	Y Kuramı
Likert	Gruplararası modeli, yetki göçerimi, gözetimi ve içsel iletişim sorunları çözümü
Bennis	Gerçek Bilimsel ve Demokratik Bir Örgüte Dönüşme Süreci
Sheppard	Sürekli Değişim ve Kendi Kendini Yenileme

3.Güç Zorlayıcı Stratejiler

Tüm insan davranışlarının içinde yer alan güç kavramı değişimi de büyük ölçüde etkiler. Bu etkileme üç tür olur. Şiddete dayanmayan stratejiler, siyasal kurumların kullanımı ve seçkin gücünü değiştirme.³⁴

Bu stratejilerin özellikleri aşağıdadır.

³⁴ A.g.e., s.120.

Tablo 2: Güç Zorlayıcı stratejiler

Strateji	Özelliği
Şiddete dayanmayan	Edilgin bir karşı durma
Siyasal kurumların kullanımı	Yeniden eğitimin ve tutumun değiştirilmesi
Seçkin gücün kullanımı	Seçkin gücün toplumsal değişimi yönetmesi ve sınırlandırılması.

4.Örgütsel Değişime İlişkin Öteki Değişim Stratejileri

Değişim stratejileri, “tepe yöneticisi işbirliği” ve kökten – adım adım” ölçütleri ile matris olarak gösterilmektedir.³⁵

Şekil 4: Örgütsel Değişim Stratejileri

	Tepeden	İşbirliği
Kökten	I	III
Adım Adım	II	IV

Şekilden de anlaşılacağı gibi, bu değişkenlerin kesim noktalarındaki her dikdörtgen, değişmede bir müdahale stratejisi olarak nitelendirilebilir.

I. Dikdörtgen klasik-hiyerarşik bir değişim sürecini ifade etmektedir. Tepe yönetiminden ve köklü değişim içeren kararlar merkezi bir tutumla

³⁵ Behlül Üsdiken; *Kalkınma Bankası Yönetim Semineri*, Çeşme, Ağustos, 1990.

verilmektedir. Böyle bir değişim stratejisinden umulan sonuçların üst düzeyde alınması mümkün değildir. Diğer taraftan tepe yönetiminin belirleyiciliği doğrultusunda motivasyonun da sınırlı olması durumu ortaya çıkmaktadır.

II.Dikdörtgen, yukarıdaki değişim stratejisinin, birbirini izleyen aşamalara ve dolayısıyla aktivite merkezli olmayan bir değişim programına uygulanması durumunu ifade etmektedir. Dezavantajlar önceki stratejinin aynısıdır.

III.Kökten – işbirliği stratejisi, Yönetim-çalışanlar ve uzmanların karşılıklı olarak sürdürdükleri ve ortak işbirliği içerisinde yürütölen değişim sürecine uygulanmaktadır. Böyle bir stratejinin örgütte değişim için kullanılması, sürekli iyileştirme, yenilik geliştirme ve müşteriye gelişken ürün sunumları gerçekleştirmede etkili olacağını söyleyebiliriz.

IV.Dikdörtgende yeralan strateji, örgüt yapısının ve bileşenlerinin değişimde basamaklar ve izleyen evreler halinde yapılmasını içermektedir. Süreçlerin, görevlerin, teknolojinin ve çalışanların değişimde birbirini bütünleyen bir programın parçaları olarak değiştirilmesi bu stratejinin çerçevesini oluşturmaktadır.

D.E.Hussey örgütsel değişime yönelik yararlanılacak stratejileri aşağıdaki tabloda göröldüğü gibi ortaya koymaktadır.³⁶

³⁶ D.E.Hussey; **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Rota Yayınları, Çev: Tölay Savaşer, İstanbul, 1997, s.56.

Tablo 3: Sürekli – Kısmen ve köklü Değişimde Yararlanılabilecek Stratejiler ve Özellikleri

Değişim Türü	Direniş	Aciliyet	Uygun Strateji	Özellikleri
Sürekli kısmen	Az	Az	Yoğun katılım	Motivasyon ve katılım yüksek
Sürekli kısmen	Az	Çok	Odaklı katılım	Değişim kilit, personele bırakılır
Sürekli kısmen	Çok	Az	İkna edici	Değişim beğendirilir. Görüşün paylaşımı motivatör olur.
Sürekli kısmen	Çok	Çok	İkna edici veya zorlayıcı	İkna dışında güç ve baskı uygulanır
Köklü değişim	Az	Çok	Önsezili/karizmatik	Karizmatik lider değişimi yürütür
Köklü değişim	Az	Az	Önsezili/ikna edici	Gelecekteki başarı motivatör olarak sunulur
Köklü değişim	Çok	Çok	Önsezili/zorlayıcı	Liderin belirleyiciliği söz konusudur
Köklü değişim	Çok	Az	Diktatörce	Tek hedef hayatta kalmaktır. Moral uzun dönemde sağlanır.

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde yararlanılacak stratejilerin seçiminde dikkatli sistematik bir analiz süreci, çalışanların işbirliğinin sağlanarak

örgütsel uyumun oluşturulması, örgütün değişimden sonraki görünümünün mimari modelinin ortaya konulması gereklidir.

Stratejilerin değişimde karşılaşılabilecek olumsuz durumlarda her an değiştirilebilir nitelikli taktiklerle beslenmesi de uygulamadaki engellerde kolaylık sağlar.

Örgütsel değişimin hızının, zamanının ve kullanılacak modellerin önceden ele alınarak üzerinde durulması, hem yönetim hem de çalışanlar açısından kayıpları en aza indirecektir.

Dolayısıyla değişimin örgüt mensuplarına motivasyon faktörü haline getirilerek sunulmasının, karşılıklı işbirliğine dönük çoğulcu değişim stratejilerinin mümkün olduğunca uygulanmasının yararları diğer durumlara göre fazla olacaktır.

5.Örgütsel Değişime İlişkin Stratejik Modeller

Bu konuda yapılan çalışmalar iki stratejik modeli karşımıza çıkarmaktadır.

Stratejik modellerden ilki Robert Blake'in uyguladığı kafesli yönetim yöntemidir. Blake ve arkadaşları, örgüt değişiminin doğrultusunu takım yönetimi olarak saptamışlardır. Bu stratejinin evreleri aşağıdadır.³⁷

Birinci evre; işyeri dışında, işgören köşegenleri dilimlere ayrılmış, doğrudan doğruya ast-üst otoritesi bu kapsama alınmamıştır.

³⁷ Fuat Çelebioğlu; A.g.e., s.131-132.

İkinci evre: Üstler – astlar biraraya getirilerek dikey basamaklandırmadan yararlanılmıştır.

Üçüncü evre: işyerinde işlevsel gruplandırmaya gidilmiştir. Böylece işlevsel gruplar arasındaki tamlama saptanmıştır.

Dördüncü evre: 10-12 yöneticiden oluşan gruplar amaç saptama toplantıları yapmışlardır. Blake'e göre bu evreler iki yıl sürer. Planları yürütme ve değişimi durağanlaştırma adını taşıyan evreler ise iki yılda sonuçlandırılır.

Blake ve arkadaşlarının çalışması örgütsel değişime ilişkin zamanın boyutlu bir modeli ifade etmektedir. Modelin uygulanmasında birbirini tamamlayan evrelerden oluşan bir süreçte ilerlenmesi, takım yönetimine ilişkin süreçlerin planlanan doğrultuda geliştirilmesini de sağlamaktadır. Ancak evrelerin zamanla ifade edilmesi etkinliklerin gözardı olmasına ve dolayısıyla modelin aktivite merkezli olmaktan çıkarak zaman ayarlı şekilde algılanmasına da yolaçabilir. Günümüzde söz konusu modelin ikinci şekilde algılanarak öne çıkarılması bir dezavantajı ifade eder.

İkinci stratejiyi Douglas McGregor'ın öğrencisi Chris Argyris, bir damıtım evindeki değişim programıyla ortaya koymuştur.³⁸ Bu program iki yılda gerçekleştirilmiştir.

Programın öğeleri şunlar olmuştur:

- a. Değişim, üst yönetici ve iktisadi güven
- b. Farkına varma, örgütsel hedef neticesi

³⁸ A.g.e., s.132.

- c. Tanılama, yönetim araştırması, gözden geçirme, toplantı, danışman yardımı.
- d. Gözetimcilerin bölümsel feedback toplantıları.
- e. Gereksinimlerin yeniden değerlendirilmesi.
- f. Yönetim seminer dizisi, toplumsal bilim adamlarından gelen meydan okuyucu fikirler.
- g. 1.hafta laboratuvar, bütün gözlemciler için dayanak, kişisel ustalık ortak güdüm.
- h. Gereksinimlerin yeniden değerlendirilmesi, yeni iktisadi güven araştırması.
- i. Etkinlik arttırmada fabrika içi işe katılma için yeni bağlantı kurulu sistemi.
- j. Faaliyetlerin gelecekteki değerlendirilmesi.

Yukarıda verilen iki stratejik modelin özelliklerini karşılaştırdığımızda, aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkacaktır:

- a. Stratejik modellerin uygulanma süresi Blake'te beş, Argyris için iki yıldır.
- b. Kullanılan programlar çeşitlidir (Araştırma, danışma, eğitim, öğretim, planlama).
- c. Her değişim programında işbirliği zorunludur. Gerek tepe yönetim gerekse işbirliği yapan örgütler için bu geçerlidir.

- d. Her iki yazar da örgüte sistem olarak yaklaşarak çalışmalarını ortaya koymuşlardır.
- e. Değişim modelleri bireyden örgüte bir yönelim göstermiştir.
- f. Ussal ve duyusal bir kapsam doğrultusunda stratejik modeller uygulanmaktadır.

Blake ve Argyris'in iki modeli örgütlerde uygulanarak sonuçları tartışılmış yapısal modellerdir. Blake'in takıma doğru gerçekleşen modelinin temelinde hiyerarşinin etkinliğinin azaltılması yatmaktadır. Öyle ki oluşturulan değişim gruplarında, ast-üst konumunda birlikte olanların yer almaması örgütte çapraz fonksiyonel biçimde yetki ve iletişim akışını sağlamakta, yönetimin örgütün gerçek kapasitesini ve performansını ölçebilme olanağı böylece ortaya çıkmaktadır.

Argyris'in damıtım evi projesi, örgütün sistem olarak üst yönetimden başlayan bir değişim etkisine girmesine örnek oluşturmaktadır. Değişimde danışmanın rolünün belirlenerek geri besleme ile birlikte değişim gereksinimine ilişkin performansın boyutunun ortaya konulması ve değişimin etkisinin saptanması mümkün olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YAPIDA SIFIR HİYERARŞİ ANLAYIŞI VE UYGULANMASI SÜRECİ

A. SIFIR HİYERARŞİ KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL YAPIDA UYGULANMASI MODELİ

1.Sıfır Hiyerarşi Kavramı ve Önemi

Yeni teknolojiler görev birleşimi, grup çalışması ve çok vasıflılık gerektirmektedir. Bunların hiçbirisi Taylorizm ile uyuşmamaktadır. Japonya'da büyük organizasyonlar Taylorist Ahlak yerine Toyatizm denilen yeni bir üretim yönetimi tatbik etmişlerdir. Küçük üreticiler de programlanabilir mikro elektronik ekipmanlarını düşük maliyetlerle uygulayabilmekte ve küçük gruplara dayalı çalışma organizasyonları ile ileri teknoloji piyasalarına girebilmektedirler.⁵⁷

Japon şirketleri, Batılılardan farklı olarak "Sıfır Hiyerarşi" kendi kendini yöneten takımlar ve "katılımcı karar sistemi" gibi modelleri bünyelerinde başarıyla uyguluyorlar. Bir anlamda şirket içinde demokrasiyi yerleştirip, böylece başarıya ulaşmışlardır. Böylece sistemin en önemli özelliği, şirkete yönelik tüm kararlarda üstler kadar astların da söz sahibi olmasıdır.

⁵⁷ Tekin Akgeyik; "Bilgi Teknolojilerinin Ortaya Çıkışı ve Örgütsel Dönüşüm Süreci", Çevre Dergisi, Yıl: 4, Sayı 15, Ağustos – Ekim 1995, s.109.

Organizasyon yapısının tamamen değişik bir şekilde kurmaya dayanan bu sistem, iletişimi, ast-üst ilişkilerinden kurtarıp, özgürlüğe kavuşturmayı öngörüyor.⁵⁸

Sıfır Hiyerarşi, bir kavram olarak, daha çok ideali temsil ve ifade etmektedir. Sıfır hiyerarşi, organizasyon yapısının hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeyde gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Sıfır hiyerarşi kavramında söz konusu olan, farklılığın mevki otoritesine dayanan hiyerarşik farklılık yerine, başka temele, mesela bilgi ve yetenek temeline dayandırılması söz konusudur. Kendi kendini yöneten gruplara dayanan (self-management work teams) bu organizasyon yapısının özelliği, her grubun küçük bir işletme gibi davranmasıdır. Hatta o kadar ki, aynı işletme içindeki küçük gruplar, birbirlerini ayrı bir işletme gibi görüp, Pazar koşulları çerçevesinde birbirleri ile iş ilişkileri kurabilirler.⁵⁹

Sıfır hiyerarşi felsefesi, küçük gruplara dayanan bir yapıyı öngördüğüne göre; burada artık önemli olan, gerekli beceri ve bilgilere sahip çalışanları istihdam edip, onlara iş yapma yetkisini vermektir. İşte, proje takımları, yetkinin dağıtılması, organizasyonun alt basamaklarındaki bölümler ve fonksiyonlar arasında entegrasyonun çoğalması, tüm bu gereksinimlerin sonucudur.⁶⁰

⁵⁸ Azim Öztürk; "21.yüzyılda İşletme Yöneticiliği: Yönetim Dergisi", Yıl: 7, Sayı:23, Ocak 1996, s.39-44.

⁵⁹ Tamer Koçel; a.g.e., s.275-277.

⁶⁰ Hedef Dergisi; "Hiyerarşi: Değişimin Düşmanı", Mart-Nisan, 1995, s.77.

Katılımı organizasyon yapılarının ana birimi Kendini Yöneten Takım (KYT) olarak belirlenmiştir.⁶¹ KYT'ler küçük bir işletme gibi de tanımlanabilecek, işin bir bütün olan doğal kısmını yaparlar. Kendilerini, hiyerarşik olmayan, dışarıdan süpervizör olmayan bir takım olarak nitelendirirler ve organizasyonun diğer kısımlarını da ağ gibi örülmüş takımlar kümesi olarak görürler.

Böyle bir yönelimde müşterilerin istediği kalite ve standartlara (genel olarak Pazar koşullarına) daha çabuk cevap verebilmek için, organizasyon yapısı basitleştirilmiş, gereksiz ve reengineering deyimi ile katma değer yaratmayan faaliyet ve mevkiler elimine edilmiş ve işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yakınlaştırılmıştır. Bu şekilde gereksiz işlerin ve fonksiyonların arındırılması ile Pazar reaksiyonu duyarlı organizasyon modeli ile, işletmelerde haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademeleri azaltılmış, karar verme ile ilgili prosedür ve talimatlar basitleştirilmiş ve bürokratik yapıdan arındırılmış, müşterilerin ve pazarın isteklerine hemen cevap verebilen esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkmış olacaktır.⁶²

Proses ve proje odaklı bir organizasyon yapısı olarak sıfır hiyerarşi, organizasyonların fonksiyonellik ve uzmanlık ilkeleri etrafından oluşturulmuş katı ve hantal yapılarını değişime zorlamaktadır.

Sıfır hiyerarşi ile, tekrarlanan ve bireyselleşen çalışmalar yerine çok etkileşimli takım çalışması yeni iş yapma yöntemi olmaktadır.

⁶¹ Oğuz N. Babüroğlu; "Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi", TKY Araştırma Komitesi, 1994, s.239.

⁶² Tamer Koçel, a.g.e., s.276.

Tüm bu veriler ışığında sıfır hiyerarşi anlayışını aşağıdaki ilkeler etrafında açıklamak mümkündür:

-Sıfır hiyerarşi anlayışında dikey örgütlenme kavramı, yerini ağ tipi örgütlenmeye bırakmaktadır.

-Sıfır hiyerarşi, iletişimin yoğunlaşmasını ve böylece fonksiyonlararası arayüzlerin oluşmasını engelleyerek karar alma sürecini hızlandırmaktadır.

-Uzmanlığa dayanan görev çeşitleri azaltılıp birleştirilmektedir.

-Sıfır hiyerarşi anlayışının organizasyon birimi kendini yöneten ekiplerdir.

-Fonksiyonelliğe ve uzmanlığa dayalı örgütlenme terkedilerek, proses ve proje odaklı bir anlayış ile organizasyon yapısı oluşmaktadır.

- Organizasyon yapısında yetkilendirilmiş takımların birbirleriyle çapraz etkileşimi teşvik edilmektedir.

-İş ve ürünle ilgili üreticinin kendi kontrolü dışındaki kontroller en aza indirilmektedir.

-Kontrol eden ve emir veren yöneticilerin yerini, yardımcı olan, yol gösteren, antrenör gibi takım liderleri almaktadır.

-İş yapanların bilgi ve katkıları daha iyi değerlendirilmektedir.

-Beden izdüşümlü organizasyon yapısı beyin izdüşümlü duruma gelmektedir.

-İş yapanların yetki ve sorumluluğu artmaktadır.

-Süreç odaklı yapı ortaya çıkarken hat odaklı organizasyon yapısı geride kalmaktadır.

Sıfır hiyerarşi anlayışı, örgütte çalışanların ast-üst ilişkisi ile yönetimi yerine takım halinde ve performans odaklı katılımı esas alan, hiyerarşik farklılıkların ortadan kaldırıldığı örgüt anlayışıdır.

Sıfır hiyerarşi anlayışı, bürokratik uygulamaların yerini çok yönlü iletişimin aldığı, küçük girişimcilik özelliği kazanmış grupların oluşturduğu örgüt modelidir.

Bu model, örgütteki yetkilerin örgütün bütününe yayıldığı, liderlik, enformasyon ve yönetim uygulamalarının işgörenlerce paylaşıldığı, ilişkilerin yüksek performans ve çok yönlü iletişime göre belirlendiği örgüt yapısını ifade etmektedir.

2.Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Ortaya Çıkış Nedenleri

Sıfır hiyerarşi anlayışının ortaya çıkış nedenlerini geleneksel örgüt yapısı modelleri ile ilişkilendirerek açıklamak daha geçerli olacaktır.

Proje ve Matriks örgüt yapıları dışında kalan örgütsel yapı modellerinin tümü geleneksel yaklaşımın sonucudur.

Bu yapıların temel ağırlığı yatay olmaktan çok, dikey ilişkilere önem vererek işletmenin eşgüdüm ve kontrolünü sağlamak için yetkinin dağıtılmasında yatmaktadır. Ancak teknoloji ve yaşamın diğer alanlarındaki gelişmeler örgütsel yapıların, orunun niteliği ve eldeki yetenekli kişilerin

durumuna göre yatay ya da çapraz ilişkiler biçiminde de gelişebileceğini göstermiştir.⁶³

Zira geleneksel – hiyerarşik organizasyon yapıları taşıdıkları özellikler nedeniyle bu hızlı değişim karşısında zorlanmaktadır. Bu tip organizasyonlar, piyasa şartlarına paralel ani manevralar yapabilmek için bürokratik sistemlerin çoğu zaman ezmek ya da gözden geçirmek zorunda kalmaktadırlar.

Geleneksel hiyerarşik organizasyonların neden ağır hareket ettiklerini bu yapının aşağıda belirtilen özellikleriyle açıklayabiliriz.⁶⁴

- Yönetim tarzı emir komuta zincirine dayanmaktadır.
- Karar mekanizması ve bilgi akışı çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru işler.
- Süreçlerin iyileştirilmesi konusunda aşağıdan yukarıya az sayıda geri bildirim gelir.
- Süreçler birimler arasında dağıtılmıştır. Her birimde çalışanlar o sürecin sadece sorumlu oldukları bir parçasını yürütürler.
- İşlerin dağıttık olarak birimler arası emir komuta zinciriyle çalışması sonucunda çaba, katma değer yaratan işlerden çok kontrol ve denetime yönelik işlere sarf edilir.

⁶³ Halil Can, a.g.e., s.140.

⁶⁴ Tülay Dönmez; "INTERTECH, Bir Teknoloji Şirketinin Yeniden Yapılanması Örneği", 5.Ulusal Kalite Kongresi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1996, s.808.

-Geleneksel / hiyerarşik organizasyonlarda yönetim kademelerinin üst basamakları prestij, güç ve paraya giden yolu temsil etmektedir. Bu yüzden çalışanlar, enerjilerinin çoğunu kıdem atlayabilme çabasında yoğunlaştırırlar.

-Ayrıca bilgiye sahip olma ve fikir üretecek düzeyde olma güç ile eş anlamlıdır. Bu yüzden organizasyonda bilgi ve fikir üretme sürekli kontrol altında tutulur. Mevcut dengelerin, organizasyonel değişiklikler ve yeni gelişmeler ile yönetim yapısını tehdit eder boyutlara ulaşp bozulması arzu edilmez.

Dolayısıyla; değişiklik ve gelişmeler yöneticiler tarafından yakın takibe alınır ve kontrol altında tutulmaya çalışılır.

-Bu faktörlerin tümü, organizasyonun değişik piyasa koşullarına yoğunlaşmasından çok iç politikalara yoğunlaşmalara neden olur. Bu yoğunlaşma ise geleneksel / hiyerarşik organizasyonların “rekabet edebilirliğini” güçleştirir.

-Geleneksel / Hiyerarşik organizasyonlarda yer alan çok sayıda yönetim kademesi, karar mekanizmalarının ağır işlemesine yol açar. Ayrıca organizasyon içi süreçlerin tümüne hakim olan gruplar olmadığından, süreçlerin bütününe görülüp sürekli iyileştirilmeleri mümkün olmamaktadır.

Günümüzde çoğu şirket hiyerarşik organizasyonun yukarıda bahsedilen özelliklerinden dolayı değişime ayak uydurmakta zorlanmakta; yaratıcılığı, katılımcılığı ve köklü değişiklikleri teşvik ederek esnekliğe kavuşmayı hedeflemekte ve bu doğrultuda yeniden yapılanma çalışmalarını başlatmaktadır.

Koçel, organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen üç önemli gelişmeden söz etmektedir.⁶⁵

Bunlardan birincisi haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmedir. Özellikle bilgisayarlardaki ve uydu teknolojisindeki gelişmeler ve son yılların en önemli gelişmesi “internet” nedeniyle haberleşmede “mesafe” kavramı ortadan kalkmış, istisnasız herkes her bilgiye istediği zaman ulaşabilir hale gelmiştir.

Bu durum en başta organizasyonlarda hiyerarşik farklılık, yönetim alanı ve kariyer planlaması gibi kavramları etkilemiştir. Haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki başdöndürücü gelişmeler, organizasyonları olduğu kadar toplumsal yaşamı da büyük ölçüde değiştirmektedir. “Global Paradoks” bu anlamda, bilgi ve haberleşme teknolojisindeki gelişmelerin etkilerini açıklayan bir kavram olarak ileri sürülmektedir.⁶⁶ Bu gelişmelerin ortaya çıkardığı ana değişimleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- Büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden küçük fabrikalara,
- Dikey entegrasyon (bütünleşme)den taşeronla çalışmaya,
- Büyüklik ekonomisinden esneklik ve fleksibilitayı sağlayan küçük yapılara,
- Yüksek ve sivri (tall) hiyerarşik organizasyonlardan basık (flat) ve yalın organizasyonlara,

⁶⁵ Tamer Koçel; a.g.e., s.259.

⁶⁶ John Naisbitt; **Global Paradoks**; (Çev: Sinem Gül) Sabah Yayınları, İstanbul, 1994.

- Bürokratik kişilikten girişimciliğe,
- Pazar payını arttırmaktan yeni pazarlar yaratmaya,
- Toplu pazarlamadan niş (niche) pazarlamaya,
- Kantiteden kaliteye.

Kişiler ve organizasyonlar açısından bu gelişmelerin en önemli sonucu, “sürekli değişim” zarureti olmuştur. Peter Drucker’ın deyimi ile herhangi bir konuda bilgi ve uzmanlığa sahip olan bir kişi, her dört veya beş yılda yetersiz hale gelmektedir. Bu nedenle bu kişiler ve organizasyonlar sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar.

Yönetim düşüncesi ve organizasyon yapıları üzerinde önemli etkisi olan ikinci faktör; uluslar arası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve globalleşme gibi gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler, sistem yaklaşımı ile birlikte, zaten kapalı sistem anlayışını terk etmiş olan işletmeleri, ulusal sınırlar dışında düşünmeye zorlamıştır. Hammadde temelinden pazarlamaya, para ve personel tedarikinden rakiplerin kim olduğuna kadar, tüm işletmeler artık dünya düzeyinde düşünmek ve karar vermek zorundadır. Bu durum bir yandan, işletmeleri, faaliyetlerinde “etkinlik” kriterlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişimlere hemen cevap verebilecek esnek (feleksibl) organizasyon yapıları oluşturmaya zorlamıştır.

Nitekim stratejik birlikler oluşturma, Joint-Venture’lar ve şebeke organizasyonlarının ortaya çıkışı bu gelişmelerin sonucudur denilebilir.

Nihayet üçüncü gelişme, insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, “insan”ın herşeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmiş olması, insanların bekleyişlerindeki değişimler

ve insanların yaratıcılığından daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler olmuştur. Bu gelişmeler de, yönetim süreçlerini ve organizasyonların yapılandırılmalarını köklü şekilde etkilemiştir. Ekip (takım) organizasyonu, personeli güçlendirme (empowerment) ve sıfır hiyerarşi gibi uygulamalar, bu gelişmelerin sonucudur denilebilir.

Öte yandan günümüzde globalleşme, haberleşmenin hızlanması, bilginin önem kazanması, bilgi işleme teknolojisinin gelişmesi, tüketicilerin daha bilinçli hale gelmesi gibi bir çok unsur rekabetin artmasına ve uluslar arası boyut kazanmasına neden olmuştur. Bu durum, işletmelerin gerek ülke sınırları içerisinde gerekse uluslararası alanda rekabet edebilmeleri için farklı stratejiler belirlemelerini ve farklı tarzlarda yönetilmelerini gerekli kılmıştır.⁶⁷

Global olarak dünyada bu değişimler yaşanırken söz konusu gelişmelerden en fazla etkilenen kesimlerin başında “yönetim” olgusu gelmektedir. Zira geçmişten günümüze, kısa sayılabilecek bir süre içerisinde yönetim anlayışı ile örgütsel yapı ve özelliklerde önemli değişimlerin olduğu görülmektedir.⁶⁸

Bir taraftan, örgütlerin hiyerarşik, fonksiyonel ve coğrafik sınırları aşınıyorken, diğer taraftan daha çok psikolojik olan yeni sınırlar seti önem kazanmaya başlamıştır. Yetki ve görevler, örgüt fonksiyonları, politikalar ve nihayet örgüt kimliği, yeni anlamlar kazanmaktadır. Özellikle hayatta kalabilmenin yenilik yapmaya ve çevre değişikliklerine uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz şartlarında sınırları çok katı bir şekilde çizilmemiş, daha esnek

⁶⁷ Işıl Pakdemir, “Değişen Yönetim Anlayışı, En İyi Üretme ve Toplam Kalite Yönetimi”, Yönetim, Yı: 6, sayı: 22, Ekim 1995, s.27-30.

⁶⁸ Azim Öztürk, a.g.e., s.39.

yapıda örgütler tasarlamak, yönetimin öncelikli sorunlarından biri haline gelmiştir. Bu tür örgütlerin kurulabilmesi ise herşeyden önce, örgütlerin ele alınması ve incelenmesinde yeni düşünce ve bakış açısını gerektirmektedir.⁶⁹

Strateji konusunda farklı düşünme ihtiyacı, örgüt konusunda farklı düşünme ihtiyacını da ortaya çıkarır. Bütün düzeylerdeki işgörenleri stratejik bir niyet etrafında harekete geçirmek, kaynakları örgüt sınırlarına mahkum olmadan kullanmak, "beyaz alan" fırsatlarını bulup değerlendirmek, temel yetenekleri yeniden değerlendirmek, müşterinin sürekli ilgisinin çekmek, yoklayıcı pazarlamayla yeni rekabet alanları keşfetmek ve sancak markalar oluşturmak; bütün bunlar örgüt konusunda yeni tarzda düşünmeyi gerektirmektedir. Tıpkı mevcut strateji kavram ve uygulamaları gibi, örgütsel değişimin mevcut kavram ve uygulamaları da gelecek için rekabet sorununa yanıt vermede yetersiz kalmaktadır.⁷⁰

Tüm bu gelişmeler, takım odaklı bir organizasyon yapısı modelini gündeme getirmiştir. Bu örgüt yapısı modelinin özelliklerini aşağıdaki gibi sınırlamamız mümkündür:

-İş akışı odaklık yerine performans tabanlı örgütsel yapı modeli sıfır hiyerarşi olarak karşımıza çıkmıştır.

⁶⁹ Ömer Dinçer, "Örgüt Yapısında meydana Gelen Değişimler. Örgütün İç ve Dış Sınırlarının Yeni Anlamı Üzerine Bir Çalışma", II.Yönetim Kongresi, Kuşadası, 1994, s.190.

⁷⁰ Gary Hamel ve C.K. Prahalad; **Geleceği Kazanmak**, (Çev. Zülfi Dicleli), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996, s.367.

-Örgütsel enerji; yetkinin merkezleşmesi, fonksiyonlararası bariyerlerin oluşturduğu örgüt sınırları içerisinde sıkışıp kalmaktan kurtulmuş, çapraz fonksiyonel ilişkiler yeni yapının ilişkileri olmaktadır.

-Motivasyon sürecinde somut motivatörler yerini takım başarısının oluşturduğu manevi tatmine bırakmıştır.

-Uzmanlık ve iş bölümü gibi organizasyon yapısının klasik bölme kriterleri ortadan kalkmış, proses ve proje odaklı organizasyonu bölme kriterleri ortaya çıkmıştır.

-İletişim kanallarının tek yönlü olarak tepe yönetimi çıkışlı olması yerine, organizasyon yapısının tamamını kapsayan iletişim atmosferi belirleyici olmuştur.

-Kararların tek merkezden değil, önce organizasyonun temel birimi olan kendini yöneten takımlardan verilmesi söz konusu olmaktadır.

-Lokalize olmuş örgütsel yapı, bireyselleşmiş müşteri isteklerine duyarlı hale gelmiş, dolayısıyla pazarın odağı durumundaki işletme anlayışı örgütün misyonu olarak belirginleşmiştir.

-Amaçlar hiyerarşisi konum değiştirerek amaçların çalışanlar tarafından şekillendirilmesi, bu doğrultuda yetki ve gücün örgütün tamamına eşit paylaşımı gündeme gelmiştir.

-Bilgiye dayalı örgütsel yapının yaşama geçirilmesi sıfır hiyerarşi ile anlam kazanmıştır.

-Üst yönetim operasyonlardan tamamen çekilmesi, liderliğin içeriğini değişmesine neden olmuş, cezaya ve otoriteye dayalı liderlik ikna etmeye ve antrenörlük özellikleri sergileyen davranışa dönüşmüştür.

-Yönetim sistemleri olarak ücretleme, ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer planlama bilimsel yöntemlerle yapılmaya başlanmıştı.

-Birey performansından takım performansı anlayışına geçiş tüm elemanların yeteneklerinin daha fazla değerlendirilmesine neden olmuştur.

-Teknoloji kullanımında, etkinlik, bireylerin yaratıcılık özelliklerinin desteklenmesi ile sağlanmıştır.

-Hiyerarşik organizasyon yapısı oval bir görünüme kavuşmuştur.

-Proje ve proses odaklı çapraz fonksiyonel takımların örgütü ağ gibi olmasıyla, örgütsel enerji çözülmüş, örgüt kültürü, normlar, değer yargıları, güç kültür yerine takıma dayalı bir kültürün ortaya çıkmasına yol açmıştır.

-Ast-üst ayrımı olmayan, yetki zinciri ile boğulmayan organizasyon çevreye uyumda, kompetans oluşturmada ideali simgeler duruma gelmiştir.

Söz konusu modeli uygulayan işletmeler, faaliyetlerinin etkinlik düzeyini daha da arttırarak rekabete ayakta kalacaklardır.

Yatay bir stratejik değişken özelliğini taşıyan söz konusu model örgütlerin iç esnekliğine de kaynaklık etmektedir. Günümüzde tüketicilerin özelleşmiş gereksinimlerini, farklı boyuttaki ve çok fonksiyonlu nitelikteki ürün talebi dikkate alındığında işletmeler söz konusu sıfır hiyerarşi anlayışı ile müşteri tatmininin derece ve kalitesini yükselteceklerdir.

Olası değişiklikler ve özellikle süreç teknolojilerindeki değişiklik, pazardaki satış dalgalanmaları ve ani performans düşüşlerine karşı ilgili model işletmelere pek çok avantajlar sağlamaktadır.

Dolayısıyla sıfır hiyerarşı anlayışı günümüz koşullarında işletmelerin örgüt yapısı modelleri seçiminde en önemli stratejik örgüt modelidir.

3. Sıfır Hiyerarşı Anlayışının Uygulanması Ve Örgütün Bütününe Yayılımı

Çalışanların belli bir göreve alıştıkları bir fabrikada yıllar boyunca kök salan gelenekleri aşmak hiçbir zaman kolay değildir.⁷¹

Başarılı bir değişim için, entegre ve çok yönlü bir uygulama, sağlam temellere dayalı bir metodoloji ve bu metodolojiyi kullanabilecek deneyimli bir kadro gerekir.⁷²

Fırsat payının yönetimine ilişkin optimize edilmiş sonuçları elde edebilmek, örgüt kültürüne ilişkin gelişkin bir ilişkiler mimarisini örgüte uyarlayabilmek ve en önemlisi de iş kapasitesinden en yüksek performansı elde etmek böylece mümkün olacaktır

Örgütün kurumsal değişim stratejisinden beklenen somut sonuçların sağlanmasında, dinamik girişim modellerinin yaratılması, etkili ve olumlu sonuçlara götürecektir.

⁷¹ Taichi Ohno; "Toyota Ruhu, Toyota Üretim sisteminin Doğuşu ve Evrimi" Çeviren Canan Feyyat, Scala Yayıncılık Birinci, Baskı, 1996, S.67.

⁷² Tülay Dönmez; Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Yönetimi ile ilişkisi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1996, s.87.

Sıfır hiyerarşi, anlayışı dinamik bir yapısal model öngörüsü olarak, işletmelerin faaliyetlerinde mali verimliliği yükseltecek, çalışanları tatmin edecek ve organizasyonun müşterilerle “takım” halinde işbirliği sağlanmasında etkili olabilecek örgüt yaklaşımıdır.

Bugünün örgüt anlayışlarını gerçekleştirilmesine yönelttikleri temel beklentiler aşağıdaki gibidir.⁷³

- a- İş süreçleri nasıl daha verimli bir şekilde organize edilebilir?
- b- İş süreçlerinin etkinleşmesi için dinamik örgüt modelleri neler olmalıdır?
- c- Müşterinin çözüm beklentilerine optimal yarar hızlı bir biçimde en uygun maliyet ve fiyat denklemiyle nasıl ulaştırılabilir?
- d- Takım çalışmasını organizasyonun performansının artırılmasındaki katkısı nasıl bir örgütsel yayılımla sağlanabilir?
- e- Müşterilerle örgüt elemanlarının, iş süreçlerini dışında da gerek bilgi teknolojisinin yönetimine ilişkin konularda ve gerekse de örgütün bir bütün olarak amacına erişmesinde işbirliği yapabilmelerine ilişkin süreçler nasıl bir yapılanmayla oluşturulabilir? Yani, örgüt ve müşteri mükemmel çözümler üreten ve ortaya çıkan başarıları paylaşarak tatmin olan takım haline getirilebilir mi?

Takıma dayalı bir organizasyon olarak sıfır hiyerarşi modeli;
(a) işyerindeki yabancılaşmayı azaltarak işçilerin “sabotaj ihtimalini ve işgücü

⁷³ Özlem Ermiş; “Kazanmak İçin Oyunun Kurallarını Değiştirin”, Power, Ekim 1998, s.150.

devrini düşürmeye, (b) nezaretçi ihtiyacını sayıca azaltmaya ve (c) işletmenin pazardaki değişimlere uyum sağlamak için ihtiyaç duyduğu esnekliği arttırmaya yönelik biçimde yukarıdaki bir dizi soruya olumlu çözümler getirebilecek en etkin ve optimal örgüt modelidir.

Sıfır hiyerarşi anlayışının performans sağlamada uygulamaya geçişte çeşitli aşamalardan geçilmesi gerekmektedir.

İşletmelerde yaşanan uygulama deneyimlerinden yararlanılarak model oluşturulması daha gerçekçi bir yaklaşımla olacaktır.

Ouchi katılıma açık ve takım ilişkilerini güçlendirildiği örgüt yapısının aşağıdaki aşamalarla oluşturulması gerektiğini vurgulamaktadır;⁷⁵

1. Örgütün mevcut yapısının analizi.
2. Şirket felsefesinin gözden geçirilmesi
3. Arzulanan felsefenin ortaya konulması ve üst yönetimin desteğinin sağlanması.
4. Belirlenen felsefenin, örgüt yapısını ve motivasyon araçlarının yeniden yaratılması ve örgüte uygulanması.
5. Örgütteki çalışanların karşılıklı uyum ve iletişiminin sağlanması.
6. Değişim ve yarattığı tepkinin boyutunun test edilmesi
7. Sendikanın değişime kanalize edilmesi

⁷⁵ William Ouchi; **Teori Z**, Rota Yayınları, İstanbul, 1989, s.87.

8. Çalışmanın dengeye kavuşturulması.
9. Yavaş terfi için kariyer planının oluşturulması
10. Meslek yolundaki gelişmelerin genişletilmesi
11. İlk düzeyde uygulamanın hazırlanması, katılımın uygulanacağı alanların ortaya konulması ve genişletilmesi.
12. Bütüncül ilişkilerin (işbirliği ve yardımlaşma ruhu) gelişmesine destek verilmesi.

Uygulamada başarısı ile gündeme gelen modellerden birisi de General Electric firmasının yeniden yapılanmasına ilişkin ortaya konulan yaklaşımdır. Söz konusu değişim örneği aşağıdaki süreçleri izlemiştir.⁷⁶

1. Şirketi yönlendiren strateji ve yönetim felsefesinin belirlenmesi.
2. Çalışanlara yetki ve sorumlulukların devredilmesi.
3. Çalışanlarda bütüncül bir ilişkinin yaratılarak, ortak amaç ruhunun yerleştirilmesi.
4. Akademisyenlerin, çalışanların ve yöneticilerin bir diyalog programı çerçevesinde toplanarak iletişimin hiyerarşik kanallardan arındırılması.

⁷⁶ Robert Slater; **Şirket Yönetimine GE Yaklaşımı**, Çeviren Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul, 1993, s.214-238.

5. Yönetimin strateji olarak rapor ve kırtasiye anlayışının ortadan kalkmasının sağlanmasını benimsemesi.
6. Örgüt kültüründen yılların alışkanlıklarının ayıklanması ve bu amaçla katılımın yeni sembollerle kültüre bir norm olarak yerleştirilmesi
7. Katılımın ve çözüm arayışlarının işletme içiyle değil, işletme dışına, müşteriye yönelik konularla ilgili de teşviki.
8. Çalışınların sorunlarına çözüm önerilerini yönetime aktarmalarının sağlanması.
9. Değişimin uygulanmasında tabuların kaldırılmasına ilişkin uygulamaların yaygınlaştırılması. Bu anlamda dışarıdan danışmana başvurulması.
10. Maliyetleri düşürmek, termin ve teslimi hızlandırmada ortaya çıkan engelleri kaldırmak için yüksek katılım ekiplerinin kurularak performanslarının artırılması.
11. Hızlı tepki ekipleri adı altında ortaya çıkan sorunlara çabuk çözüm geliştirilmesi için organizasyonun dış çevredeki değişim ve beklentilere esnekliğinin sağlanması.

Örgüt yapısının dikey ve çok katmanlılıktan kurtarılarak yatay ve hiyerarşik olmayan özellikler kazanmasına ilişkin bir diğer uygulama örneği de ERDEMİR işletmesinden verilebilir.

Söz konusu işletmede oluşturulan değişim programı iki ana aşamadan ve onları oluşturan alt aşamalardan meydana gelmiştir.⁷⁷ İlk aşamanın içerdiği eğitim aktiviteleri işletmenin mevcut durumunda karşılaştığı sorunlara acil çözümleri getirmiştir. Bu çalışmalar şu sırayı izlemektedir:

1.Müşterilerin ön kapıdan alınması.

2.Müşteri odaklı çalışma.

3.Müşterilere ulaşmak ve dünya pazarlarına açılmak için bir pazarlama ekibinin uzmanlardan oluşturularak hareket geçirilmesi.

İkinci aşamada örgütün yapısal değişim gündeme getirilmiş, örgüt modelinin hiyerarşi odaklı olmaktan çıkarılarak katılım ve takım anlayışına dayalı hale gelmesi için uygulama başlatılmıştır. Sıfır Hiyerarşi anlayışını hedef alan bu aşamada şu sıra izlenmektedir:

1. Örgüt kültürünün mitlerini, mitolojisini ve kahramanları ile alışkanlıklarının ortaya çıkarılması için çalışanlara anket yapılması.

2. Örgütün hiyerarşik katmanlarının azaltılması.

3. Bürosunda oturan yönetici anlayışına son veren bir kampanyanın başlatılarak çalışanlarla çok yönlü iletişimin güçlendirilmesi.

4. Yöneticilerin ekip halinde sorunlara çözüm arayışlarının teşviki. Bu amaçla farklı hiyerarşik basamaklardaki yöneticilerin birarada çalıştığı yönetim ekiplerinin kurulması.

⁷⁷ Tanju Argun; "Erdemir'de Torpil Dönemini Bitirdim", Hürriyet, 18 ekim 1998, s.10.

5. Çalışanların ve hiyerarşik yöneticilerin birarada iş programları oluşturarak çalışmaya başladıkları ekiplerin meydana getirilmesi ve dolayısıyla yönetim ekiplerinin örgütün bütününe yayılımı.
6. Ekiplerin, klasik- hiyerarşik departmanların ortadan kaldırılmasıyla yetki ve sorumlulukları devralması.

Yukarıdaki işletme uygulamalarından hareketle önerilebilecek yapısal bir sıfır hiyerarşi anlayışı modeli aşağıdaki sırayı izleyebilir:

3.1. Mevcut Durumun Analizi İçin Anket Çalışması

Yapılacak Anket Çalışması şu konuları ele almalıdır:

- a. Örgüt kültürüne ilişkin, normların, değer yargılarının, alışkanlıkların, mitlerin ve sembollerin ortaya çıkarılması. Dolayısıyla biçimsel olmayan grupların organizasyona etkisine ilişkin sınırların çerçevesinde belirlenmesi.
- b. Yöneticilerin tarzının ve değiştirilebilecek yönlerinin sorgulanması.

Bu bölümde yöneticilerin mekanik ve mühendislik tarzındaki düşünce düzeyleri ele alınmalıdır. Anketin bu aşamasında olası bir değişim programında yöneticilerin nicelik hedeflerini sağlanıp kalacakları yoksa, mevcut yapının imha edilerek alt birimlerdeki gizli kalan potansiyeli hareket geçirebilecek şekilde nitel düşünüp düşünmedikleri yönündeki değişim algılarına ilişkin düzeyleri meydana çıkarılmalıdır.

- c. Resmi ilişkilerin raporlanma durumu, yetki zincirinin kapsamı, karar sorumluluğu, mevcut hiyerarşik basamakların sayısı ile yöneticilerin kontrol alanına ilişkin görüşleri netleştirilmelidir. Çalışanların

bürokrasi ve hiyerarşik düşünmeden doğan sorunlara bakışı da ankette soru olarak yöneltilmelidir.

- d. Organizasyonun mevcut stratejileri ve uygulama durumu ortaya konulmalıdır ve dolayısıyla işletmenin aktif mi, yoksa pasif bir yaklaşımla mı çevreyle ilişkilerini geliştirdiği belirlenmelidir.
- e. Ankette diğer bir konu olarak karar süreçlerine ilişkin mekanik işleyişin tanımlanması ve karar modellerinin saptanmasına ilişkin yöneticiler sorgulanmalıdır. Çalışanların kararlara ilişkin süreç desantralizasyonuna bakış açısı da ankette yer almalıdır.
- f. Anketin bir başka bölümünde mali bilgilerin akışı, bütçeleme ve mevcut durumda harcamaların düzeyi de hem yöneticilere hem de çalışanlara sunulmalıdır. Uygun maliyet akışı ile sermaye yapısına ilişkin karar süreçleri ile verimliliği artıracak düzeyde giderleri azaltmanın önlemlerine yönelik öneriler de ankette veri olarak toplanmalıdır. Böylece olası bir maliyet azaltma programına uyum sorunları önceden ve yerinde saptanmış olacaktır.
- g. Anketin bir başka diğer aşamasında müşterilere ilişkin şikayet oranları, satış teknolojilerinin durumu, ürünlerin pazardaki karşılaştığı tepkilere ilişkin sorular yer alarak müşteri tatminine ve örgütün hali hazırdaki müşteri yararına bakış açısının düzeyi ve derecesi de belirlenmelidir.

3.2.Örgütün Felsefesinin Belirlenmesi

Örgütte bir hedef maliyet stratejisinin uygulanmasında, örgütün müşterilerinin güvenin yeniden organize edilmesinde veya örgütün bütünden

yayılmının hedeflendiği özgün değişim programının yürütülmesinde, felsefenin (hedeflerin), birleştirici ve yön duygusu oluşturucu etkisi vardır.

şirketin hedefleri (felsefesi) kişilere çalışacakları ve yaşayacakları, değerleri gösterir. Bir organizasyonda nasıl davranılması gerektiğini ve buna karşılık organizasyonun da çalışanlara, müşterilerine ve hizmet ettiği çevreye karşı nasıl davranacağını belirler. Bir şirket felsefesi, şu sorulara cevap verir: “Acaba bir anlaşmayı yapmanın en uygun yolu bu mu?” ya da “kar şirket için en önemli konu olduğu için mi ben bu işi yapıyorum, yoksa şirketin imajı daha mı önemli?”⁷⁸

Sıfır Hiyerarşı anlayışının organizasyona uyarlanmasında uzun dönemli amaçların ve dolayısıyla felsefenin fonksiyonu, gelişen değişim sürecinde çalışanları birarada tutarak farklı ve yeni bir yapıyı ortaya koymaya kaynaklık etmektedir.

Örgütsel değişimin gerçekleşmesinin başariilabilir standartlarının bir ölçüsü olarak felsefenin, örgütün hem iç yapısına hem de dış çevreye yönelik bakış açısını kazandırdığını görmekteyiz.

Örgüt felsefesi şirketin amaçlarının, yaptığı iş ve işlemlerin neler olduğunun ve bunlara ilişkin ekonomik çevrenin sınırlamalarının ifadesidir.⁷⁹

Amaçlar, sosyal bir nitelik taşıyan ve örgütün bir bütün olarak gerçekleştirmeye çalıştığı geleceğe yönelik hususlardır.⁸⁰ Örgütün felsefesinin

⁷⁸ William Ouchi; **A.g.e.**, s.87-88.

⁷⁹ **A.g.e.**, s.120.

⁸⁰ Ömer Dinçer; **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, İz yayıncılık, istanbul, 1994, s.54.

kapsamında belirlenecek etkili ve açık amaçlar çalışanların değişime karşı tepkisini en aza indirecektir. amaçların taşıdığı olumlu fonksiyonlarının doğru olarak algılanabilmesi için üst yönetim özel bir çaba göstermelidir. Örgüt felsefesinin bir fonksiyonu olarak amaçların belirlenmesinde çalışanların katılımı ön planda tutulmalıdır.

Bu doğrultuda bir e-mail anketi, ya da çalışanların biraraya gelerek oluşturacakları tartışma grupları da amaçların belirlenmesinde birer etkili yoldur.

Sıfır hiyerarşi anlayışının örgütün bütününe yerleştirilmeye çalışılmasında kritik süreç olarak amaç belirleme ve çalışması örgütü katılıma açık hale getirmede yönetim için bir fırsat niteliği de taşımaktadır.

Üst yönetim amaçları belirlemede önceki yapılanmadan ve söz konusu hiyerarşik modelden etkilenmemelidir. Hiyerarşik örgüt modeline, amaçlar hiyerarşisi amaç belirlemede bir kriter sunmakta iken, sıfır hiyerarşi anlayışına yönelen bir örgüt için hatalardan kaçınmanın yollarını ortaya koyar.

Sıfır Hiyerarşi anlayışına ilişkin olarak örgütün amaçları aşağıdaki niteliklere sahip olmalıdır:

Geleneksel amaçlar, kar performansı olarak kazanç/maliyet oranı, mali verimlilik, likidite net satışların hacmi, cirodaki büyüme hızı vb. parasal ve rakamlarla ölçülen standartlar olarak ortaya konulmaktadır.

Katılım odaklı bir yapılanma olan sıfır Hiyerarşiye geçişte yaratılan amaçlar örgütün çalışanlarına ilişkin yetenek hedeflerini, müşteriye bakış açısını veya lojistik sistemindeki insan kaynağının kalitesini de vurgulayan şekilde nitelik belirten ölçüleri de vurgulamalıdır.

Amaçlar, örgütün gelecekteki yerini, şu andaki süreçlerini, amaçların bir fonksiyonu olarak politikalarındaki uygulama boyutunu, en baştaki hedefe ulaşabilmek için gerekli adımların neler olduğunu da ortaya koymaktadır.

Sıfır hiyerarşi anlayışına yönelen bir örgüt felsefesinde amaçlara ulaşmanın yolları belirtilmelidir. Örgütün gelecekteki hedeflerine varabilmek için ihtiyaç duyduğu fonlar, çalışanların karar süreçlerine katılımının önemi, örgütün kendi kendini yöneten takımlardan elde edeceği yararların ortaya koyacağı fırsatlar ve örgütün uygulayacağı taktikler söz konusu bölümde belirtilmelidir.

Örgüt felsefesinin son bölümünde örgütün dış çevreye ilişkin beklentileri, ilişki modelinin yönü, geliştirilecek çevresel stratejiler yer alır. Felsefenin amaçlarının bir fonksiyonu olarak da dış çevreye ilişkin bakış açısı örgütün misyonunun da ortaya konulmasını kolaylaştıracaktır.

Sıfır Hiyerarşi anlayışına yönelen bir örgüt (şirket) aşağıdaki felsefenin ana ilkelerinden yararlanabilir:

1. Sınırsız rekabette şaşırtıcı kalite düzeyindeki ürünlerle müşterileri tatmin etmek.
2. Tüm faaliyetlerde verimliliği arttırarak karlılığı optimize etmek.
3. Sıfır Hiyerarşi anlayışını uygulayarak çalışanların esnek uzmanlık sağlamasını ve yaratıcılık ile yenilikçiliği benimsemesini teşvik etmek.
4. Çalışanlarını bir yandan kar ile motive ederken, öte yandan olumlu iş ortamı ile destekleyerek tatmin olmasını sağlamak.

5. Çalışanlarını sürekli eğitmek, yeni ve değişik yetenekler kazandırmak suretiyle makine türü değil beyin izdüşümlü olmalarına yardımcı olmak.
6. Ürünlerde fiyat – performans – kalite ve güven dengesi sağlayarak müşterinin daimi hale gelmesini organize etmek.
7. Kendi kendini yöneten takımları organizasyonun yönetim ve destek süreçlerinde hakim kılmak yoluyla karar süreçlerinin ve dolayısıyla yönetimin desantralize olmasını sağlamak.
8. Çalışanların, devletin, hissedarların ve müşterilerin organizasyona ilişkin istek ve beklentilerini açıklıkla ve dürüstlük içerisinde yerine getirmek.
9. Organizasyonun, gerek kendi içerisindeki süreçlerinde gerekse tedarikçilerle ilişkilerinde giderleri azaltıcı önlemlerle verimliliği artırarak genel ekonomiye katkısını pekiştirmek.
10. Çalışanlarına ürünlerine ve süreçlerine ilişkin uluslar arası kurumların geliştirdiği kalite standartlarını benimsemek yoluyla çevresel güvenilirliğini arttırmak.
11. Ekolojik ve tabi dengeyi tahrip edecek yatırımlardan ve faaliyetlerden vazgeçmek ya da desteklememek yoluyla çevresel yaşamsal dengelerin korunmasına hizmet etmek, düzenlenen aktiviteleri özenle desteklemek.

3.3.Etkin Bir Eğitim Stratejisinin Uygulanması

Değişim ve dolayısıyla sıfır hiyerarşiye geçişte üçüncü aşama olarak etkin bir eğitim stratejisi uygulanmalıdır. Personelin takım çalışmasına ilişkin enformasyonu arttırılmalıdır. Söz konusu stratejinin taktikleri olarak şöyle bir sıra izlenmelidir.⁸¹

1.Teknik Eğitim: Çapraz eğitim ile takım elemanlarının birden fazla alanda çalışabilir duruma gelmesini sağlamak. Bu aşamada her elemana özel yetenekler kazandırılır.

2.Idari Eğitim: Kayıt tutma, raporlama, bütçeleme, çizelgeleme, kontrol ve kendini değerlendirme konuları öğretilir.

3.Sosyal İlişkiler Eğitimi: Çevreleriyle ilişki kurmak, dinlemek ve bilgi geri beslemenin temelleri öğretilirken, kişiler arası çatışmalar ortadan kaldırılmalıdır. Her takım elemanı doğru bilgiyi almayı, gerekli yerlere göndermeyi, üretimi arttırmaya bile bu bilgiyi kullanmayı öğrenmelidir.

Yukarıdaki kavrayış ve sosyal becerilere ilişkin eğitimler örgütün tamamına yayılacak biçimde programlanmalıdır. Bu amaçla üst yönetimde bir yetkilinin koordinatör olarak bu amaçla çalışması ve programı yürütmesi sağlanmalıdır. Uygulanacak eğitim programında, takım çalışmasının nedenleri, başarılı şirketlerin bu çalışmayı destekleme nedenleri, bu çalışmada başarıya ulaşmanın yolları, bir takımın ne zaman oluşturulacağı, takım çalışmasının yararları, takımı oluşturma ve geliştirme süreci, görev ve süreç dinamikleri gibi

⁸¹ Tamer Keçecioğlu; **Örgütlerde Takım Çalışmaları**, Ders Notları, Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. İzmir, 1998, s.4.

konular üzerinde durulmalıdır.⁸² Eğitimde; örnek olaylar, tartışma, uygulamadan örnekler getirilmesi ve eğitim teknolojisinin ürünleri kullanılarak söz konusu konuların pekiştirilmesine çalışılmalıdır.

3.4.Kendi kendini Yöneten Takımların Kurulması

Örgütte verilen eğitim kılavuzu, personelin kendi kendini yöneten takımı oluşturabilecek biçimde birbirini izleyen eğitim sürecinden geçirilmesini gerektirmektedir. Böyle bir kılavuz aşağıdaki sırayı izlemelidir.⁸³

1. Güvenirliğin oluşturulması.
2. Düşüncelerin ve hislerin açığa vurulmasına olanak vermek.
3. Uyarılama çabaları.
4. Sürece yatırım yapmak.
5. Grup amaçlarının oluşturulması.
6. Grup süreçleri kolaylaştırılır.
7. Gruplar arasındaki sürecin oluşturulması.
8. Gruplar içindeki sürecin oluşturulması.
9. Eğitimcilerin rolündeki değişim.

⁸² Karen M. Bursic; "Strategies and Benefits of the Successfull Use of Teams in Manufacturing Organizations", IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 39, no.3, August 1992., s. 23.

⁸³ Paul E. Brauchle and David W. Wright; "Training Work Teams", Training and Development, March 1993, s.65-68.

10. Eğitimcilerin sürece karışmasının sona ermesi.

Eğitimciler ilk olarak bilgilendirme ve inandırıcılığı oluşturmalıdır. Eğitimciler kendini yöneten takımlar sürecine başlamadan önce konuların çözümlenemeyeceği konusunda endişeye sahip olabilirler. Eğitimciler davranış modelleri ve beklentilerini açıklamalı ve özel sözel yönlendirmelere olanak tanımalıdır. Takım, sorunları ve düşünceleri tamamlamalıdır. Eğitimciler kendi görevini ortak görüş birliği içerisinde oluşturulmalıdır ve daha sonra bu amaçları oluşturmalıdır. Eğitimciler gruplama yaparak, grupların hangi işlevleri yerine getireceği konusunda eğitime tabi tutulurlar. Katılımcılarca düzenli toplantıların yapılması, raporlama, sorunların ilan edilmesi, sorunlar ve konuların tartışılması, çözümlerin sunulması, faaliyete geçilmesi ve sonuçların yeni bir değerlemeye tutulması gruplar arası sürecin oluşturulması aşamasında yer alır.

Eğitim stratejisinin taktiklerinin uygulanması ile bağlantılı olarak takımların işbirliğini, ortak değerler ve paylaşımı güçlendirirken farkında olunmayan iş potansiyelinin boyutlarının da ortaya konulmasında etkili olacaktır.

Örgütteki personel, takımların kurulması aşamasında, iletişim, karar alma, kendini motive etme, sorunlara yorumlayıcı bir gözle ve teknik bir kavrayışla bakabilme becerisini de kazanırlar.

Böylece, örgütün işlev ve beceri bolluğu olan çok yönlü elemanlara kavuşması, çapraz fonksiyonel esnekliğin düşük maliyetle modifikasyonu da mümkün olur.

Kendi kendini yöneten takımlarda liderlik önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Takıma dayalı örgüt anlayışı olarak sıfır hiyerarşi de liderlerin seçilmesinde ve görevi devralmalarında farklı yollar mevcuttur.

Shank bu yolları şöyle ortaya koymaktadır.⁸⁴ İlk olarak liderlik örgüt içerisindeki baskın/üstün bölümde yüksek statülü olana verilebilir. İkinci yaklaşım bölümdeki liderliğin değerlendirilmesini, projelerin / çalışmaların başarılmaları çoğunlukla etkiler. Liderlikteki üçüncü yaklaşım takımların yaşam ömürleri bölümden bölüme farklılık gösterir.

Örgüt, sıfır hiyerarşi anlayışına yönelmede, eğitimden uygulama geçiş süreci yaşanır. Değişim aşamasını bu noktada personelin takım oluşturmada gerekli teknik ve sosyal beceri donanımına sahip olması belirleyicidir.

Eğitimcinin rolünde değişimin gerçekleştirildiği aşamada takım tecrübe kazanır. Yetki verilir ve eğitimciler daha pasif role çekilirler. Çalışanlar için daha büyük özerkliğe doğru derece derece örgüt (şirketler) hareket ederken, ilk önce sorun çözme takımları ve daha sonra kendi kendini yöneten takımların oluşmasına öncülük eder.⁸⁴

Örgütsel anlayış olarak sıfır hiyerarşide oluşturulacak takımların hacminin içsel süreç ve performans olarak, iki kriterden oluşan bir formatta değerlendirilmesi gerekir.

Shaw'a göre yöneticilerin ilgilendiği iki temel özellik bulunmaktadır.⁸⁵ takımın büyüklüğü ve rolleri çalışma takımlarının ideal büyüklüğü 7'ye, 5 ile 12 kişi arasında değişebilir. Genelde takımın büyüklüğü arttıkça diğer üyelerle ilişki kurmak ve etkilemek zorlaşır. Küçük takımlar daha iyi anlaşılır. Daha fazla

⁸⁴ James H. Shank; "Team – Based Organizations", Homewood, Ill, Business One Irwin, 1992, s.15.

⁸⁴ J.Hoerr; "The Payoff From Teamwork", Business Week, July 10, 1989, s.56-62.

⁸⁵ E Shaw; **Group Dynamics**, 3d ed. McGraw-Hill, New York, 1981, s.168.

sorulara cevap verirler ve daha fazla fikir/düşünce alışverişine girerler. Takım liderlerine olan talep azdır ve ilişkileri informaldır. Geniş takımlar daha fazla anlaşmazlığa düşerlerken fikirlerinde farklılıklar oluşur. Kendileri ve diğer gruplar arasında çatışmalar yaşanır. Liderliğe olan talep, üyelerin daha az katılımı ve daha fazla merkezileşmiş karar verme nedeniyle daha büyüktür.

Geniş takımlarda arkadaşlık eğilimi ve doyumun düşmesi, eğitim programından edinilen uzmanlığı performansa dönüşümünün güçlüğü ve iletişim ile katılımın eşit fırsatlar halinde ifadesinin yetersizliği anlaşılabilir.

Takımların genişliği konusunda yapılan araştırmalara göre, takımların verimliliği hacimleriyle ters orantılı bir ilişki içindedir. Bu konuda Katzenbach bir takımın en fazla on kişiden oluşmasını önermektedir.⁸⁶

Kendi kendini yöneten takımların organizasyonda uzun dönemdeki başarıları ve göreve bağlılıkları ile ifadesi yararlı sonuçlar ortaya çıkaracaktı. Takımların mensuplarının rollerini önleyebilecek müdahalelerden uzak tutulması gereklidir. Bireysel performansın takım düzeyinde ortak bir getiriye dönüşmesi isteniyorsa, bu durumda sosyal ilişkilerin bariyerlerle önlenmesine izin verilmemelidir.

Kendi kendini yöneten takımların üyelerinin faaliyetlerde aktif olmalarının sağlanması, verimliliklerinin teşvikinin düzenli bir ödüllendirme programı ile desteklenmesi gerekir. Üyelerin etkin katılımının ve motivasyonun sağlandığı takımların organizasyona ve dolayısıyla performansa yönelmeleri de mümkün olacaktır.

⁸⁶ John Katzenbach; "Zirvedeki Takımlar", Power Dergisi, Temmuz 1998, s.40.

Kendi kendini yöneten takımlara üst yönetimin desteğinin verilmesi çalışmalarda olumlu katkıları arttıracaktır.

Takım çalışmasına yönelik süreçte katlanılacak maliyetlere karşılık organizasyonun başlıca kazançlarının gerek üst yönetime gerekse de çalışanlara açıklanması yararlı olacaktır. Karşılaşılabilecek maliyetlerin başlıcaları, örgütün tasarımının maliyetleri, otoritenin ve dolayısıyla kontrol azaltımının getireceği maliyetler, iş süreçlerinde olası aksamaların yaratabileceği organizasyonun toplam maliyetlerine eklenen maliyetler, eğitim, ekip oluşturma programına tahsis edilen giderler ve harcamalardır.

Başlıca yararların şu şekilde ortaya çıkabileceğini belirtmek olurludur.

- Çok yönlü uzmanlık ve işlev bolluğunun sağlanması.
- Personelin üretkenlik artışının geçmişe göre daha fazla olmaı.
- Maliyet / kazanç denkleminin karlılık olarak artışı.
- Başarılı takım üyesi olmanın verdiği ayrıcalık ve statü.
- Organizasyon düzeyinde normlara ilişkin standartların yükselme yönelimli olması.
- Maddi ve manevi ödüllerdeki optimal dengenin kurularak çalışanların hem bireysel hem de takım halinde elde ettikleri iş tatmini.
- İş ortamının olumlu ve kaliteli hale gelmesi gibi yararları çoğaltarak sıralamam mümkündür.

3.5.Kademe Azaltma Stratejisinin Uygulanması

Örgütte kendi kendini yöneten takımların kurulması ve iş süreçlerinde faaliyete geçmeleriyle birlikte, dikey hiyerarşik yapılanmadaki yönetim katmanlarının azaltılması gerekir. Hiyerarşinin baskın olduğu örgüt enerjisi böylece ortaya çıkacaktır.

Etkin bir strateji olarak kademe azaltmada, gereksiz yönetim katmanları elimine edilecektir. Bu süreçte, en başta orta kademe yöneticileri olmak üzere, süpervizör fonksiyonunu yürüten yönetsel nitelikli personel takım elemanları haline dönüşeceklerdir.

Kademe azaltmayla birlikte üst yönetim klasik işlevlerini terkederek yönlendiricilik kimliği ile örgütteki yerini alacaktır.

Yeni yönetim modeli ile çalışan kişilerin sorumlulukları artabilecek ve yeni durum karşısında zorlanabilecektir. Yönetici durumunda olanlar ile nezaretçiler yeni duruma uymamaktan dolayı daha az statülü bir işle görevlendirilebilecek, işten atılabilecek veya emekli edilebileceklerdir.⁸⁷

Kademe azaltma stratejisi ile birlikte örgütün istihdam etmesi gereken taktikler şunlar olmalıdır:

a.Üst yönetimin geleneksel yönetim işlevlerini terketmesi. Planlama, örgütleme, yürütme ve ölçme yerine, tanımlama, besleme ve kaynak dağıtma fonksiyonlarını yerine getirmesi.

⁸⁷ İnan Özalp; "Kendi Kendini Yöneten Ekiplerde Yönetim ve TUSAŞ'ta Bir Uygulama", VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, 21-23 Mayıs 1998, s.190.

b.Örgütte fonksiyonel departmanların işbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı yürütülen faaliyet ve görevlerin elimine edilmesi.

c.Örgütte yönetim kademelerinin azaltılması ile şekillenen yeni modelin tasarımının yapılması.

d.Yeni yapıda yer alacak alanların ve destek birimlerinin, yani işletme ve yönetim destek süreçlerinin belirlenmesi.

e.Kademe azaltmayla beraber örgütte ortaya çıkan otorite ve kontrol kaybının ortadan kaldırılması için kendi kendini yöneten takımların görev ve iş programlarının oluşturulması.

f.Sıfır hiyerarşi anlayışına geçişte karşılaşılan koordinasyonsuzluk ve belirsizliğin yetkilendirilecek bir koordinatör tarafından en aza indirilmesi.

g.Kademe azaltma stratejisinin sonuçlarının değerlendirilerek uygulamada görülen aksaklıkların gözden geçirilerek giderilmesi.

3.6.Kendi Kendini Yöneten Takımların Yetkilendirilmesi ve Üst Yönetimin Desteğinin Sağlanması

Örgütsel yapıda sıfır hiyerarşi anlayışının yayılımında, kendi kendini yokeden takımların üst yönetim tarafından yetkilendirilerek desteklenmesi bir diğer aşamayı oluşturmaktadır.

Örgütün ünvanına, açık yazılmış amaçlara ve misyona yönelik etkili sonuçların elde edilmesi bu aşama ile birlikte somut hale gelecektir.

Organizasyonun üst yönetimi takımlara yetki ve destek verir. Böyleceütün organizasyonun etkilenmesine temel oluşturulması amaçlanır.

Üst yönetimden takımlara aktarılan yetkiler de her takımın liderleri tarafından üyelere verilir.

Yetki verme, işin içine katmaktan öte birşeydir; kararlar alma ve bu kararlar uyarınca hareket edebilme kadar, etkileme gücüne sahip bir kişi olarak tanınmak gelir. Yetki vermenin var olması için aşağıdaki koşulların bulunması gerekir.⁸⁸

- a. liderlik paylaşılması; takım üyeleri yeteneklerine, beceri ve tercihlerine uygun bir tarzda katkıda bulunmalı ve takımı etkilemelidir.
- b. Ekibin vizyonu paylaşılmalı; herkes ileri görüşlü olmalı, değişikliklerin takımı ile götürmesini bekleme yerine sorunlara meydan okumalıdır.
- c. Sorumluluk paylaşılmalı, üyeler takımın sonuçlarından yönetici kadar sorumlu olmalıdır.
- d. Duyarlılık paylaşılmalı; tüm takım büyüme fırsatlarını yakalama ve takım kararlarına uygun hareket etmede istekli olmalıdır.

Liderlik, vizyon, sorumluluk ve duyarlılığın paylaşılması, hiyerarşinin ortadan kalkması ve dolayısıyla ast-üst ilişkisinin yatay bir yönelimle, takım ve üye arasındaki ilişkiye dönüşmesi anlamına gelmektedir.

Takımların elemanlarının örgütün amaçları doğrultusunda performans ortaya koyabilmesi, örgütün veri tabanına ve her türlü nitelikteki bilgi kaynaklarına erişiminin sağlanması ile birden fazla yeteneklerini

⁸⁸ Tamer Keçecioğlu; A.g.e., s.8.

kullanabilmelerine yönelik kararlarını desantralize biçimde vermeleri ile mümkündür.

Üst yönetim desteğini örgütün karar modellerini yeniden süreçleyerek sınırlamak yerine, iletişim ve veri sağlama olanaklarını da arttırarak pekiştirmektedir.

Burada takım üyeleri yaşamlarını etkileyecek iş koşulları ile ilgili kararları kendileri vermelidir. Yöneticiye sadece mevcut enformasyonu sipariş hacmi, gerekli sermaye araçları, gerekli çalışma saatleri ve işten elde edilecek potansiyel kar ile ilgili bilgiler buna dahildir. Almak için başvurulmalıdır. Bundan sonra, ne yapılacağına ve en iyi şekilde nasıl yapılacağına kendileri karar vermelidir.⁸⁹

3.7. Kendi Kendini Yöneten Takımların Örgüt amaçlarına İlerlemesinin Yönetimi

Örgütün tamamına yayılım gösteren takımların yönetimi iki boyutlu bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bunlar, görev ve süreç dinamiklerini yönetimidir.⁹⁰

3.7.1.Takımın Görev dinamiklerinin Yönetimi

Başarılı bir takım plana bağlılığı esnek hale getirerek mükemmel düzeyde performans gösterecektir.

Rastlantısal olanın, beklenmeyeni ve öngörüleemeyenin planlanması, takımın başarı kriterlerini oluşturur.

⁸⁹ Emine Bozbağ; "Achieving Successful self- Managed Teams", Ms in IED at UTC, dec.1995.

⁹⁰ Tamer Keçecioğlu, A.g.e., s.12.

Oluşturulacak plan, takımın yönünü ve ulaşılması için nasıl gidilebileceğinin orijinal hatlarını belirler.

Plan, yeni olayların ve standart ya da hedeflerden olası sapmaların belirlenmesine yardımcı olur.⁹¹

Her takımın strateji ya da taktiklerini çizmeye yarayan tek bir planlama aracı bulunmamasına rağmen, Gantt çizelgeleri program değerlendirme ve gözden geçirme tekniği (PDGT) ve kritik yol metodu (KYM) gibi bazı proje yönetim araçları görev yönelimli faaliyetlerin tasarlanması ve izlenmesinde yardımcı olabilir. Her planda proje planlamasından alınan 5 sıçrama tahtası bulunmalıdır: tanımlanmış amaçlar; açık biçimde kavranmış görevler; kaynaklar; maliyet tahminleri, kontrol araçları.⁹²

1. Tanımlanmış Amaçlar

Takımın tüm potansiyeli amaçlara yöneltilmiş olacaktır.

Kardaki artış, maliyetlerdeki düşüş, büyümedeki oransal gelişme gibi ulaşılabilir ve aynı zamanda belirlenmiş kriterlerle ölçülebilir amaçlar, takımların görev dinamiklerindeki başarısında gösterge niteliği taşımaktadır. Strateji, misyon ve taktikler ile normlara uygun sonuçlar örgütün vizyonuna yönelik gelişen bir süreç oluşturur.

Kendi kendini yöneten takımların oyuncularının özellikleri amaç konsantrasyonuna engel değildir. Takımlar kendi içlerindeki görev duygusuyla gelişmiş ilişkileri organize ederek sonuçlara yönelirler.

⁹¹ A.g.e., s.11.

⁹² Karen M. Bursic A.g.e., s. 25.

Bir amacın belirlenerek ortaya konulduğu alanlarda hedefin, kullanılacak) sürenin ve hedefe ulaşılırken karşılanması gerekli şartlar veri olarak ele alınır. hedefin matematiksel bir ifade, yani rakam, oran, yüzde gibi ölçülebilir veya davranıştaki bir değişiklikte olduğu gibi gözlenebilir olması takımın ortak bağlılığına somut göstergeler sunacaktır.

2.Görevler

Takımlar özel görevleri hedeflerin bir ayrıntısı haline getirerek izlenecek aşamalardan oluşan bir programı oluşturabilir. Oluşturulacak bir örnek bu konuda bir fikir verecektir. Örneğin aşağıda müşteri şikayetlerinin altı hafta sonunda %10'a düşürülmesine ilişkin bir görev listesi örnek olarak oluşturulmuştur.

1.Müşteriler konusunda danışmanlık yapacak ekibin seçimi.

2.Müşteri envanterini tarayacak takım,

a)Müşterilerin sayı ve gelir gruplarına göre dağılımı.

b)Şikayetlerin nedenlerinin belirlenmesi

c)İlgili alanın yöneticisine önerilerde bulunmak.

3.Kabul edilebilir planın yerine getirilmesi

4.Şikayetlerdeki düşme oranının gösterdiği ilerlemenin grafike edilmesi.

5.Gereken yer ve zamanda planın manipülasyonu.

3.Kaynaklar

Yukarıdaki liste, gerek fiziksel gerekse mali kaynakların saptanmasında yararlanılabilir verileri sunabilir.

İnsan kaynakları, hammadde tedariki ile ilgili oluşturulması gerekli takım, örgüt içi ve dışı kaynakları sağlayan elemanlardan oluşabilir.

Takım liderleri kaynakların lojistik programını yaparak standartların altında bir eğilim ortaya çıktığında üst yönetime bilgi vermelidir.

4.Maliyet Tahminleri

Takım lideri uzun dönemde kaynakların maliyetine ilişkin proforma verileri elde etmelidir. Bu verilerde, tedarik piyasasına ilişkin veya işgücü piyasasına yönelik fiyat eğilimlerini veya ücret gelişimlerini öngörmelidirler.

5.Kontrol Araçları

Takımların izlemesine ilişkin geline düzeyi ortaya koymada, Gantt Çizelgeleri program değerlendirme ve gözden geçirme tekniği (PDGT) ve kritik yol yöntemi (KYM) gibi kontrol kriterleri kullanılabilir. Ancak kesin bütçe kontrolleri de bu araçlara destek veri tabanının bir bölümü olarak kullanılabilir.⁹³

3.7.2.Takımın Süreç Dinamiklerinin Yönetimi

Çatışmaların, takım üyeleri arasındaki rekabetin ve ortaya çıkarılacak sinerinin yönetimi de ayrıca bir yönetim programını gerektirir. İşlev bozucu süreç davranışları, işlev bozucu görev davranışları ile takımı motive etmenin

⁹³ Karen M. Bursic; A.g.e., s. 26.

yararı, üyelerin özellikleri ve problemlere karşı tutumun performansı yükseltici bir yönelim kazanmasına takım liderlerinin yardımcı olmasını gerektirmektedir.

İşlev bozucu süreç davranışlarının önlenmesinde örgütün sıfır hiyerarşik düzeyde standardize edilmiş normlarının, takım içi ve takımlararası işbirliği göstergelerinin, takım liderleri ile elemanlarının örnek performans yükselişleri bütüncül bir stratejinin alt taklitleri olarak kullanılabilir.

Gerektiğinde süreç dinamiklerinin optimal yönetimi için etkili bir eğitim süreci başlatılabilir. Uygulanacak programda iletişim, liderlik, takım halinde performans gösterme, kişilerarası işbirliği yöntem ve teknikleri ana konular olarak ele alınabilir.

İşlev bozucu görev davranışlarının takım başarısına engel olmasını önüne geçilmelidir. Söz konusu görev davranışlarının takım amaçları ile bütünleştirilmesinde temel etken üyelerin belirlenmiş rolleri dışında diğer rollere geçişlerinin her zaman açık tutulmasıdır. Çapraz fonksiyonel görev dinamikleri, takım elemanlarının gelişim ve motivasyon odaklı bir anlayışla başarıları standardize ederek diğer üyelerle paylaşımı bir diğer haline getirmeyi öncelik haline getirecektir. Dolayısıyla beklenmeyen, henüz ortaya konulmayan ve rastlantılarda takımın önüne çıkacak durumların planlanmasında işlev bozucu görev davranışları yaratıcılığın, yenilikçiliğin ve sürekli öğrenmenin temel bariyerlerini oluşturacağından, söz konusu dinamiklerin işlev bozuculuğunu esnek uzmanlık, yaratıcılığın ve yeni fikirlere değer vermenin ödüllendirilmesi ile görev davranışlarının organizasyonun bütününde gündemde tutulması biçiminde ortadan kaldırmak olasıdır.

Takımı motive etmenin yolları takım liderlerini belirleyerek uygulanmasını koordine ettiği motivasyon programlarıyla sağlanabilir. Takım

başarılarını üst yönetimce etkin biçimde ödüllendirilmesi, takımın performansı ile ilgili bir maddi ödül sistemini işlerliği bunlardan başlıcalarıdır. Takımlar arası ilişkilerde centilmenliğin ve dayanışmanın, gerçekleştirilecek güncel kampanya ve destek faaliyetleriyle teşviki de motivatörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Üyelerin kişisel yargılarından kurtularak, takımda stratejik özellikleri bulunan üye haline gelebilmesinde takım liderlerinin fonksiyonları söz konusudur.

3.8.Sıfır Hiyerarşik İlişkilerin Örgütün Bütününe Yayılımı ve Korunması

Sıfır hiyerarşik anlayışına yönelen organizasyonların bu durumu devam ettirebilmesi için ilişkilerin korunması ve geliştirilmesi zorunludur.

Dikey örgüt yapısının ortadan kalktığı hiyerarşik odağın sona erdiği alışılmışın dışında inşa edilen ilişkilerin sürekliliği başarıyı ve verimliliği arttıracaktır.

Klasik – hiyerarşik yapının sıfır hiyerarşiye dönüşü ile birlikte organizasyonun boyutları küçülmüştür. Bu durumda gündeme gelen başlıca konular organizasyonun vizyonu, bilgi teknolojisi ile yapının uyumu, stratejik ürün mimarisi, projeler, standartlara ve ilişkiler yönetimi olmaktadır.⁹⁴

Diğer taraftan, organizasyonda gündeme gelen sorunların ve konuların ilgi odağı olması çok uygun liderlik tarzı ile desteklendiğinde çözümlenmekte, motivasyon ve yaratıcılık artmaktadır.

⁹⁴ Şule Laleli; "Mega Trendlerin habercisi, Gartner Group", Power, Mayıs 1996, s.102-104.

Yine insan kaynakları profili sıfır hiyerarşik ilişkilerin korunması ve yayılımında etkili olmaktadır. Hiyerarşik norm ve değerlerin alışkanlıklar halinde devam etmesi, yöneticilerin değişimden önceki niteliklerine geri dönmesi olasılığı bu yöndeki sürekliliğin üzerinde durulmasını gerektirmektedir.

Kendi kendini yöneten takımların kendi içerisindeki ilişkilerin tekrar bürokratik hale gelmemesi için çaba gösterilmelidir. Organizasyona yayılan hiyerarşik olmayan ilişkilerin ve örgüt kültürünün devamı için politika ve ilkelerin herhangi bir sapmaya olanak vermeden uygulanması yararlı olacaktır.

Burada Corning ve Motorola işletmelerinin konuya ilişkin tavsiyeleri yaşanmış deneyimler olarak örnek oluşturmaktadır.

Corning'ten Bazı Tavsiyeler

1. Direnen elemanları diğer başarılı işletmeleri gezdirerek benchmarking yapmak.
2. Tesislerin daha iyi olacağına inandıkları takdirde eski elemanlar kendi kendini yöneten ekipleri desteleyeceklerdir.
3. Kendi kendini yöneten ekiplerin uygulanmasıyla çalışanlara gözle görülebilecek çıkarların sağlanabileceği gösterilmelidir.
4. Ustalığa bağlı sistemler ileri derecede uzmanlaşmış elemanlarla uygulanabilir, bu elemanlar düşük seviyeli işlerine son verip ileri derecedeki işleri yapmayı öğrenirlerse bir sorun olmayacaktır.
5. Kazancı paylaşma büyük bir takım veya aile hissini yaratır.

Motorola'dan bazı tavsiyeler.

1. Üst yönetimden gelen desteğin zayıflığı istenilen kantitatif sonuçların önemini artırır.
2. Yönetim kademelerinin sayısını tesiste 3'e indirmek.
3. Çalışanların yatay kariyer yükselmelerini desteklemek.
4. Muhasebede faaliyete dayalı maliyetleme sistemini geliştirmek.
5. Kendi kendini yöneten ekibin aşamalı olarak bazı destek fonksiyonlarını takımlarına dahil etmelerine izin vermek.

Sıfır hiyerarşi anlayışına dayalı organizasyonun ilişkilerinin yayılımı ve korunmasında yukarıdaki örneklerden başka farklı stratejiler de uygulanabilir. Organizasyona dönük olarak uygulanacak takım başarılarını yüksek derecede ödüllendirici bir strateji, motivasyon odaklı liderlik stratejisi ile organizasyonda istihdamı düşünülen elemanların etkin biçimde seçimine yönelik insan kaynakları stratejisi başta gelen stratejilerdir.

Yine kritik profilli yüksek yeteneklerin vurgulanarak öne çıkarılmasına dönük stratejiyi de uygulamalıdır.

Diğer taraftan takım elemanlarının kendilerini başka takımlarda becerilerini değerlendirmeleri ve gerekçelendirmeleri koşuluyla görevlendirmelerine olanak tanıyan esnek özellikte bir strateji olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Sıfır hiyerarşik ilişkilerin korunmasında bürokratik uygulamalara yol açmaksızın, tüm etkinliklerde performansın ölçülerek, verilerin, bilimsel yöntemlerle analiz edilmesi, sistematik değerlendirme sürecinden sonra,

sürekliliği sağlayarak etmenlerin, organizasyona dönüşüne kaynaklık eden ölçüm ve değerlendirmeye dönük bir strateji de etkili olacaktır.

Tüm bu açıklamalar sıfır hiyerarşi anlayışının organizasyona yayılımı ve korunmasının zaman yerine performans sağlanmasına dönük olarak ele alınmasının yararlı olacağı sonucunu vermektedir.

Organizasyona değişim modelini uyarlandığı statik bir yapı olarak değil, hiyerarşik olmayan ilişkilerle verimliliğin, performansının ve müşteri yararının sağlandığı böylece çalışanların iş tatmininin ortaya çıkarıldığı sürekli iyileştirme laboratuvarı olarak bir bakış açısının geliştirilmesi yararlı olacaktır.

Sonuçta çalışanların üretkenliklerine göre para kazanabilecekleri, bugün işini iyi yaparsa yarın da işinin başında olabileceği organizasyona herkesin (takım liderleri de dahil) eşit olarak performanslarının değerlendirildiği, böyle bir inancı sahip olacak çalıştıklarında önlerinde cazip bir yolun olduğu benimsetilmelidir.

4. Sıfır Hiyerarşi Anlayışının genel Stratejileri

Günümüz iş dünyasının en önemli konusu; amacı şirket performansının artmasını sağlamak olan değişimin başarıyla uygulanmasıdır. Performans insanlararası etkileşimden kaynaklanır. Bu etkileşimler, şirket iş süreçlerine organizasyonuna, kullanılan teknolojiye ve alt yapısına yerleşmiş olup, şirket stratejilerinden ve kültüründen etkilenirler.⁷⁸

⁷⁸ Burç Büyükönal; “*Stratejileri Gerçekleştirmek*”, Bilgi Teknolojisinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri, Kalder Tüsiad Etkinliği, İstanbul, 1996, s.71.

Sıfır hiyerarşi anlayışı ile örgüt yapısını yeniden tanımlayan ve tasarlayarak uygulamada strateji seçimine yönelik işletmeler farklı stratejileri kullanabilirler.

Sıfır hiyerarşi modelini oluşturmada en faydalı araçlardan birisi liderlik stilidir.

Sıfır hiyerarşi anlayışına geçmişte örgütü oluşturan grubun olgunluk düzeyine göre bir liderlik stili uygulamak gerekmektedir. Örgütsel dönüşümü sağlayacak liderlik stilinin özelliklerinden en önemlisi etkin olmasıdır. Etkin bir lider, insanlara şirketin hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını açıklamak ve şirket kararlarının arkasındaki örgütleyici güç olmak zorundadır.⁷⁹

Ne olursa olsun, yenilikçiliği ve hızı geliştirmek açısından fikir ve bilgi değiş tokuşunun önem kazanmasıyla birlikte yalın yapılarda paylaşım teşvik edilecek.⁸⁰ Böyle bir örgütsel oluşum, liderlik stilinin, değişmek ve görev üzerinde odaklanmak gibi özellikleri olan örgütsel yapıya geçişte, ek bir yeteneği de gerektirdiği görülmektedir.

Seçilecek liderlik stilinin, daha en son ürettikleri ürün ya da hizmet müşteriye ulaşmadan dağılabilen ya da başka bir projeyi üstlenebilen eylem modüllerinin oluşumuna dönük olması gerekmektedir.

Liderlik stilinin, arkadaş / müttefik / ortaklardan oluşan bir misyonu paylaşan ve ortak müşteri hizmeti değerlerine kendini adanmış temel grupların

⁷⁹ John Naisbitt ve Patricia Aburdene; **Megatrends 2000**, Form Yayınları, İstanbul, 1990, s.203.

⁸⁰ Mike Johnson; **Gelecek 1000 Yılda Yönetim**, Sabah Yayınları, İstanbul, 1996, s.58.

gereksinimlerini de karşılayacak niteliklere sahip olması örgütsel değişimi kolaylaştıracaktır.

Diğer taraftan, kendini yöneten, kendini motive eden, kendi kariyerini yönlendiren, çok yönlü profesyonelliği teşvik eden, çoklu misyonları sonuna dek götürecek, projeden projeye geçecek ve şirket sınırlarını aşacak uzmanların ödüllendirilmelerini ve örgüte bağlılıklarını sağlayacak liderlik stili, sıfır hiyerarşi anlayışının uygulanmasında yüksek performans anlamına gelmektedir.

Sıfır hiyerarşi anlayışının genel bir stratejisi de iletişimdir. Mükemmel bir iletişim stratejisi, örgütsel değişimin planlama ve uygulama aşamalarının koordinasyonunda verimli sonuçlar sağlayacaktır.

İşçilerle daha dolaysız bir iletişimi elbette yararı vardır ama onların tümüne değişikliğin gerçeklerini ülkeden iletebilecek kadar yeterli sayıda yönetici pek bulunamaz. Saat ücretiyle çalışan işçiyi, etkileyecek karar ve politikalar, uzun vadede daima açıklık, güven ifade etmektedir.⁸¹

Toplanan fakat gerektiği gibi kullanılmayan bilgi kolayca çürür. Bilgiyi gereken yerlere dağıtmayan herhangi bir yönetici ve bilgi kullanma sistemi olmayan herhangi bir yönetim şirkete büyük zarar veriyor; olanaklarını kaybederek israf yaratıyor; yönetim zamanının boşa harcıyor demektir.⁸²

Örgütsel değişimin, kaynak ve zaman sınırlanmasının olanakları içerisinde maliyet minimizasyonu ve verimlilik artışı doğrultusunda etkili bir iletişim stratejisi ile desteklenmesi gereklidir. Örgütsel yapının sıfır hiyerarşiye yönetilmesinde stratejinin kendisi bir araç olmalıdır.

⁸¹ William Ouchi; **a.g.e.**, s.111.

⁸² Masaaki Imai; **Kaizen**, Brisa, İstanbul, 1994, s.93.

Şirket stratejisi bir avuç üst yönetici tekeline girmemelidir. Herkes tarafından anlaşılır, ifade edilir olmalı ve şirkette herkesin uygulayabileceği şekilde açıklanmalıdır. Haley'in söylediği gibi, "strateji şirketteki bireyler arasında iletişimin temeli olmalıdır, onların ihtiyaçlarına bağlanmalı ve çalışmaların performansını motive etmelidir."⁸³

Mükemmel ve etkin bir örgütsel dönüşüm eğitimle orantılı bir gelişim gösterecektir. Örgütün eski yöntemlerden ilişkilerden ve geçmiş başarıların verdiği rahatlıktan kurtularak dinamik bir görünüm kazanması etkili bir eğitim stratejisi ile olanaklıdır. Geleneksel olarak eğitim, yeni bir elemanı işe alıştırmak, işini başarıyla yapabilmesi için gerekli becerileri ona öğretmen için gerçekleştirilir.

Eğitim stratejisi çerçevesinde elemanların iş başında eğitimi, iş rotasyonu, çalışma grupları, konferanslar, sanal ortamlar gibi teknik ve taktikler istihdam edilebilir.⁸⁴

Takdir ve ödül sistemleri insanların kendilerine, fikirlerine değer verildiğini anlamalarını, önemli olduklarını, takdir edildiklerini, kendilerine saygı duyulduğunu, ihtiyaç duyduğunu o örgüte ait olduklarını hissetmelerini sağlamalıdır. Taktir edilen, ödül verilen davranışın tekrarlanmaktadır. Tekrarlanan davranışlar alışkanlığa ve giderek kültürün doğal bir parçasına dönüşmektedir.⁸⁵

⁸³ Masaaki Imai; **a.g.e.**, s.216.

⁸⁴ Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters; **İnsan Kaynakları**, Rota Yayım Yapım Ltd. Şti. Çev: Doğan Şahiner, İstanbul, 1993, s.119.

⁸⁵ Özgür Döğerlioğlu; "*Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü*", TSE, Standart Dergisi, Ekim 1996, s.139.

Taktir ve ödöl sistemleri örgötsel değışimlere karşı direnişin kaynaklandığı düşöncelerin ortadan kaldırılmasında etkili olacaktır. Personelin örgöte olan güveni yenilenecektir. Kendini motive eden, örgötsel amaçlara bağılı, çok yönlü ve örgöt sınırlarını, yaratıcı düşönceleriyle zorlayan elemanların performansını arttıracaktır.

Örgötsel yapısın hiyerarşiden uzaklaştırılmasında, sıfır hiyerarşı sistemini uygulayan şirketlerin stratejileri de kullanılabilir. Ülkemizde Alarko Holding, Vitra, Pınar Süt, DYO, Toyotasa gibi firmalarda sıfır hiyerarşı anlayışı uygulanmaktadır. İlgili firmaların bugüne kadar başarılı olmalarında etkili olan stratejiler de bu sisteme entegre olmak isteyen örgötler tarafından uyarlanabilir.

Sıfır hiyerarşik yapının örgötlenmesinde kademe azaltma da strateji olarak uygulanacaktır.

İlgili strateji, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır.⁸⁶

Böyle bir strateji, ara kademelerin ortadan kalkmasını ve işlerin personel arasında yeniden dağıtılmasını sağlayacaktır. Sonuçta organizasyonda gereksiz ve maliyet merkezi olan unsurlar fazlalık olmaktan çıkacak, bununla birlikte karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafe de tamamen kısalmış olacaktır.

Taktikler olarak fonksiyonel örgöt yapısını yeniden ve takım odaklı olarak yapılandırılması. Hiyerarşik fark ve bariyerler ile buna ilişkin yetki-sorumlulukların kaldırılması, fonksiyonel departmanların yönetiminin kendi

⁸⁶ Tamer Koçel; a.g.e., s.275.

kendini yöneten takımlara devredilmesi sayılabilir. Diğer taraftan stratejinin uygulanması olanağını arttıracak nitelikteki taktikler de uygulama konusu olmalıdır. Buna ilişkin taktikler şunlar olmalıdır: İşgücünün planlanması, iş süreçlerinin bilgi teknolojisi ile yeniden organizasyonu, bürokratik işlemlerin ve böyle özellikteki süreçlerin tasfiyesi.

Sıfır Hiyerarşi anlayışının temel yönetim birimleri olan kendi kendini yöneten takımların performansına dönük bir strateji de yararlı sonuçlar alınmasında etkili olacaktır.

Yetki ve sorumlulukların üst yönetimden kendi kendini yöneten takımlara devrini öngören kısa vadeli ve iş süreçlerinin kritik niteliğine dayalı yetki devri stratejisi, örgüt yapısının hiyerarşiden kurtarılmasında ve sıfır hiyerarşik ilişkilerin korunmasında etkili olacaktır.

İşgücünün boyutunu, yapının görünümünü veya işin büyüklüğünün yeniden organize etmeye yönelik organizasyonel planlama stratejisi bir diğer genel stratejidir.

Kendi kendini yöneten takımların örgüt düzeyinde benimsenmesini, takıma dayalı programların ve takımlararası geçişlerin koordinasyonunu sağlayarak iş ortamındaki süreç performansını hedef alan etkin yönetim stratejisi verimliliği arttırmada etkili olacaktır. Söz konusu stratejinin taktikleri olarak kendi kendini yöneten takımların dinamik yönetimi, takım çalışanlarının çapraz eğitimi ve görevler arası ilişkilerin etkin öğretimidir.

Sıfır hiyerarşi anlayışında ortaya çıkan sorunlara müdahale ederek örgüt düzeyinde yönetim kalitesini arttırmak amacıyla yüksek katılım ekiplerini kurulmasına dayalı bir strateji de uygulanabilir.

Böyle bir stratejinin içeriğini müşteriden gelen yoğun şikayetlerin çözümlenmesi, tedarikçilerin düşük kalitedeki sunumlarının kalite programı ile iyileştirilmesi ya da örgüt için kritik profili yeteneklere ihtiyaç duyulan bir ürün geliştirimindeki özgün proje çalışması gibi performans yüklü taktikler oluşturacaktır.

Örgütü, müşterileriyle, bilgi sistemleri sunucularıyla, iç yapısındaki süreçlerin yeniden tasarımıyla ilgili olarak veri tabanı oluşturarak etkin bir bilgi teknolojisinin etkin kullanımını stratejisi uygulanmalıdır. İlgili yaklaşım, operasyonel unsurlar olarak süreçlerin ve Bilgi teknolojilerinin örgüte sağladığı katkıları arttırmaya ilişkin taktiklerden ve program yönetiminden oluşur. Böylece örgüt içi bilginin performansına dayalı, internet, intranet ve externet gibi çözüm süreçlerini kullanılarak çapraz fonksiyonlu boyutlu problemlerin sona erdirilerek performansının artması sağlanacaktır.

Örgütte sıfır hiyerarşi anlayışının yayılımında personel tarafından benimsenmesinde bir diğer strateji, insan kaynaklarına ilişkin yönetim sistemlerine dönük kritik süreçleri güçlendiren yaklaşımdır. Böle bir strateji, personel profilinin değiştirilmesini ve beyin izdüşümlü olarak süreçlere yönelimini sağlayabilir.

Takım liderlerinin iş süreçlerine sahip çıkmasını, performans değerlendirme teknikleri ile etkin çözümlerin ödüllendirilmesini, takım çalışmalarına ilişkin başarıların norm olarak standardizasyonunu söz konusu stratejinin taktikleri olarak vurgulayabilir.

Personelin çok yönlü uzmanlığını esas alan strateji de etkili olacaktır. Organizasyonun belirli süreçlerinde dikey uzmanlık yerine, birden fazla süreçte

çok yönlü ve yatay bir uzmanlık anlayışının sergilenmesi, dolayısıyla esnek uzmanlığın yayılımı böyle bir yaklaşımla mümkündür.

Örgüte bireylerin tek tek yeteneklerinin yerine takımın sinerjik kapasitesinin esas alındığı işbirliğine dönük bir yaklaşım da etkili ve kalıcı sonuçlar doğuracaktır.

Sıfır hiyerarşi anlayışında personelin kendi kendine yöneten takımlarda grev almasını kolaylaştıran, liderlerin takım çalışmalarında başarılı olmalarına ilişkin özgün çözümleri geliştirmelerine yol gösteren eğitim stratejisi örgüte yararlı olacaktır. Söz konusu yaklaşım görev dinamiklerinin planlanmasında etkili sonuçlar verirken, süreç dinamiklerinde ise takım sorunlarının aşılmasında standart normların benimsenmesini sağlayacaktır.

Genel bir strateji olarak, müşteri öncelikli satış stratejisi sıfır hiyerarşi anlayışında örgütün performansı ile müşteri yararı arasında katma değer ortaya koymada hedef alınan süreçlerin belirlenmesine yolaçarken, örgütün müşteri ile bir takım anlayışı içinde yaklaşımlar geliştirmesini kolaylaştırır. Müşteri ile iletişimin bir değer olmaktan öncelik haline gelmesine neden olur. Müşteriye ilişkin veri tabanının sürekli beslenmesini, müşterinin hız, kalite, yüksek performans, düşük maliyet gibi gereksinimlerinin giderilmesine odaklanılmasına ilişkin taktikler sunar. Müşteri öncelikli strateji ile örgüt geleneksel müşteri eğilimlerini terk ederek iç yapısındaki performansı ile müşterinin öncelikle arasında doğrusal bir bağ oluşturur.

Diğer taraftan örgütün bütününde yönetim kalitesini artırma ve dolayısıyla yönetim sistemlerini yatay bir strateji ile ele alınmasına ilişkin yönetim ekiplerinin kurulmasına dönük bir strateji etkili sonuçlar verecektir.

Söz konusu ekiplerin çalışanları da kapsayacak şekilde genişletilmesini ve örgütün program düzeyine dek yayılımını hedefleyen destekleyici bir strateji de sıfır hiyerarşi anlayışına geçişte ve uygulamada yararlı olacaktır.

Örgütün operasyonel süreçlerine, insan kaynaklarına ve ürünlerine dönük bir kalite geliştirme stratejisini tüm olarak uygulaması beklenen yararları ortaya koyacaktır. Böyle bir stratejik yönelimde Avrupa kalite yönetimi vakfı (EFQM), uluslararası standartlar teşkilatı (ISO), Avrupa Kalite konvansiyonu (EQO) gibi kuruluşların belirlediği temel ürün standartlarının organizasyonel süreçlere uygulanarak olumlu sonuçlara ulaşmak mümkündür. İnsan kaynaklarını kalitesini yükseltmede taktikler olarak, giren / çıkan sayısını düşürülmesi, takıma dönük kariyer yönetimi, personel olanaklarının artırılması, terfi sistemi ile eğitim sistemini bütünleştirmek, eğitimde davranış ve çok yönlü süreç uygulama tekniklerinin personele öğretilmesi sayılabilir.

Buraya kadar belirtilen genel stratejileri bir tablo halinde ve stratejik modeller şeklinde aşağıdaki gibi ortaya koyabiliriz.

Tablo 4: Sıfır Hiyerarşi anlayışının Genel Stratejileri

Yönetim sistemleri odaklı strateji modeli	Takım odaklı strateji modeli	Müşteri odaklı strateji modeli
• Liderlik • İletişim • Eğitim • Ödüllendirme • İnsan kaynaklarının etkin yönetimi • İşbirliği • Çok yönlü uzmanlık	• Kademe azaltma • Yetki devri • Organizasyonel planlama • Olumlu ortam yaratacak yönetim stratejileri • Bilgi teknolojisinin etkin kullanımı • Yönetim ekipleri kurulması yayılması • Yüksek katılım ekipleri • Kendi kendini yöneten takımların kurulması ve yayılımı	• müşteri öncelikli satış • kalitenin yükseltilmesi • Çevreye Duyarlı Ürünlerin Üretimi • Tatmin Kültürünün Oluşturulması • Interaktif Pazarlama • Reklam Odaklı Stratejiler • Teslim Performansının Arttırılması

5. Örgütsel Yapıda Hiyerarşinin Ortadan Kalkmasının Avantajları ve Dezavantajları

Örgütlerin etkin ve verimli olamamalarının nedenlerinden biri de, çalışanların doğal yapısı değil, onların yeterliliklerinin harekete geçirilmemesi ve potansiyellerinin ortaya çıkarılmamasından kaynaklanmaktadır.⁸⁷

İnsan kaynaklarının etkin yeteneklerini harekete geçirebilmek ve onların örgüte olan katkılarını arttırabilmek ise örgüt içi hiyerarşi bariyerlerini ortadan kaldırmakla mümkün olacaktır.

Hiyerarşinin ve kademelerin azaldığı, iletişime açık, takım çalışmalarına yatkın, çalışanların fikirlerine saygı, gösteren, kademler azaldığı için kararların daha çabuk ve süratle alındığı örgüt yapısı yatay örgüt yapısıdır.⁸⁸

Böyle bir örgütsel yapı ise örgütteki yönetim katmanlarının azaltılması ile mümkündür. Böylece organizasyon yapısı daha basık hale gelecek ve yönetim alanı genişleyecektir. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, buralardaki işler personel arasında yeniden dağıtılacak, ve büyük bir olasılıkla, iş yükü artacaktır.⁸⁹

Çeşitli yönetim kademeleri ve kemikleşmiş kuralların olmadığı yatay organizasyonlarda çalışanlar bilgiye rahatça erişebilmekte ve karar mekanizmalarına katılabilmektedirler. Bu esnek yapı, hızlı değişen piyasa şartlarına anında çözüm getirebilecek şirket içi oluşumun yaratılmasını sağlayabilmektedir. Diğer bir deyimle, yaşayan bir organizma gibi; şirket hem sürekli yeniliğin getirdiği baskıyı iç yapısındaki değişikliklerle anında çözebilmekte, hem de temel strateji ve hedefleriyle gelişimi yakalayabilmektedir.⁹⁰

⁸⁷ Margaret Palmer ve Kenneth T. winters; a.g.e., s. 120.

⁸⁸ Ömer Dinçer; a.g.e., s. 234.

⁸⁹ Tamer Koçel; a.g.e., s. 275.

⁹⁰ Tülay Dönmez; a.g.e., s. 809.

Hiyerarşinin ortadan kalkması ile örgütün boyutu ve klasik farklılıklar da ortadan kalkmaktadır. Bir zamanlar kendilerine verilen talimatları yerine getirmekle yetinen insanlar artık kendi başlarına seçim yapmaya ve karar vermeye başlarlar. Montaj hattı tarzı iş ortadan kalkar. İşlevsel organizasyonlar varoluş nedenlerini yitirirler. Yöneticiler kontrolör olarak çalışmayı bırakıp antrenör gibi davranmaya başlarlar.

İşçiler, patrondan çok müşterilerin gereksinimleri üzerinde yoğunlaşırlar. Yeni teşviklerin doğrultusunda davranış ve değerler de değişir. Kısacası organizasyonun her yönü neredeyse tanınmayacak kadar büyük bir dönüşüm geçirir.⁹¹

Böyle bir dönüşüm çalışanların rollerinde ve katkılarında da öncekilerden farklı örgütsel anlayışları da beraberinde getirmektedir. Bu durumda örgüt mensupları; "Daha en son ürettikleri ürün ya da hizmet müşteriye ulaşmadan dağılabilen yada başka bir projeyi üstlenebilen çeşitli eylem modüllerinde çalışacaklar."⁹²

Örgütte işlev bolluğuna sahip, çoklu görev becerileri ile donanmış, "Arkadaş / Müttefik / ortaklardan oluşan bir misyonu paylaşan ve ortak müşteri hizmeti değerlerine kendini adanmış temel gruplar hakimiyet kazanmış" olacaktır.

Hiyerarşinin ortadan kaldırılmasının işletmeler için avantajları vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Her sistemin parazitleri vardır. Biyolojinin bu temel prensibi yaşayan her organizma için geçerlidir ve işletmeleri de – yaşayan organizmalar olduklarından – kapsamaktadır. Devamlı gelişmelerle birlikte, işletmenin değerine veya genel kalitenin yükseltilmesine katkısı olmayan işlevler ve sorumluluk düzlemleri artmaktadır.

⁹¹ Mike Johnson; a.g.e., s. 61.

⁹² A.g.e., s. 61.

Dolayısıyla ile işletmelerde sorumluluk düzlemlerinin kaldırılması birden fazla işlevin biraraya toplanmasını ve yeni pozisyonlar yaratılması anlaşıldır.⁹³

- Örgütün basık olması, yöneticilerin stratejik yönetim yeteneklerinin gelişmesine neden olmaktadır.

- Doğru bireylerin çalışma ekiplerine alınması ile doğru kişilerin karar vermesi sağlanmaktadır.

- Yöneticiler daha az hakimiyet ile daha fazla etkileme ve anlaşma becerisine sahip olmaktadır.

- Çalışanların psikolojik ve profesyonel düzeyleri yükselmekte, bu da örgütün saygınlığını ve öğrenme kabiliyetini olumlu biçimde etkilemektedir.

- Lean Management, fonksiyonel işlem veya süreçlerinden sorumlu, çeşitli branşlarından, karar vermekle yetkilendirilmiş (empowered) küçük çalışma gruplarınca icra edilmektedir. Bu gruplardaki yalnızca engelleri gören ve endişe sahibi olan kişilerin elenmesi bu strateji ile mümkündür.

- Çalışanların ve yöneticilerin kendilerinden bekleneni verebilmeleri örgütü başarıya ulaştırmaktadır. Böyle bir gelişmeyi sağlayacak yüksek motivasyonlu kişiler sıfır hiyerarşi anlayışı ile örgüte kazandırılmaktadır.

- Bu anlayışın başarısını pekiştirmek için aşağıdakilerin yerine getirilmesi avantajları çoğaltacaktır.⁹⁴

- Her iş için piyasada bulunabilecek en iyi adamı bulmalı,

- En iyi yönetici ve yönetilenler işletme için en kritik stratejik açıdan önem taşıyan işlem ve alanlarda görevlendirilmeli,

⁹³ Hans, H., Hinterhuber ve Eric Krauthammer; "*Daha İyi Yönetmek, Daha Az Yönetmektir*", Yönetim, Yıl: 6, Sayı: 22, Ekim 1995, s. 9 – 12.

⁹⁴ A.g.e., s. 10.

- Eğer verimsiz bireylerle çalışılması kaçınılmazsa stratejik açıdan işletmenin başarısı için en önemsiz alanlarda görevlendirilmeli,

Özellikle stratejik önem taşıyan işlem ve alanlarda görevlendirilmiş olan yönetici ve diğer personelin eğitim ve gelişmeleri ile devamlı ilgilenilmelidir.

- Örgütte yöneticilerin psiko – sosyal yetenekleri ile ekip içerisinde davranış normu, çalışanların yakından tanınmasına yardımcı olmakta, bu durum motivasyonda etkinliği ve ödüllendirmede ise isabetliliği sağlamaktadır.

- Kalite, hiper rekabet, makul fiyat, düşük maliyet ve esnek hizmet baskısı bu yapıda hem bireycil gereksinimlere hem de işletme gereklerine en uygun zaman yönetiminin gerçekleşmesine yol açmaktadır.

- işletme yönetiminin son derece açık ve esnekliği söz konusudur.

- İşletme birimleri ve ekipleri kendi stratejilerini geliştirebilmektedirler.

- Çalışanların kendilerini yeni görevlere hazırlamaları mümkündür.

-Örgütte fayda yaratan işgörenler terslikleri ve olumsuzlukları rahat ve fırsatları artırıcı olarak görebilmektedirler.

- Tüm bu avantajlar müşteri tatminini arttırmakta, müşteri gereksinimlerinin temel örgüt stratejisi olarak ekiplere tercüme edilmesini sağlamaktadır.

Örgüt içinde planlı bir hiyerarşi azaltma çalışması aşağıdaki dezavantajları da getirmektedir:

- Bu azaltmalar işletmeleri verimli yaparlar, fakat son günlerde yapılan bir araştırma, orta kademe yöneticilerinin huzursuz ve hoşnutsuz olduklarını buldu. Tepe yönetiminin insafına kalmış görünüyorlar ve iş yerine karşı olan sadakatları her zaman karşılıklı değildir. Küskün bir orta yönetici şöyle açıklama yaptı. “Şirketimde işlerin yürütülmesindeki yol; “en üstte CEO, orta kademedede bir bilgisayar ve en altta

bir grup işçi içerecektir".⁹⁵ Buna göre kademe azaltma örgütte çalışanların sadakatinin boyutunu olumsuz etkilemektedir.

- Örgütte çelişen amaçların ve paylaşılan bir yön duygusunun olmaması örgütte hiyerarşinin ortadan kalkması ile kontrolün yitirilmesi riskini getirmektedir.

- Bireysel ödüllendirmelerde objektif kriterlerin ortaya konulmaması motivasyon ile performans açıklığının ortaya çıkmasına yol açabilir.

- Yöneticilerin etkili bir zaman planlaması yapamaması, örgüt gereksinimi ile bireysel gereksinimler orantısızlığına yol açabilir.

- Gelişmelerden endişeli ve rolünü yerine getirmeyen işgörenlerin varlığı faaliyetlerin aksamasına yol açabilir.

- Örgütte işlerin ön plana gelmesi, çalışanların kariyer edinme hırslarının, tutkuları ve motivasyonlarının ikinci plana itilmesine neden olabilir.

- Yüksek performanstan yoksun, gelişkin becerileri olmayan ve çoklu görev talebine uygun yeteneklerini sunamayan personelin varlığı örgütsel etkinliği en alt düzeye indirebilir.

- Genel yöneticilerin en az 10 kişiyi idare edebilecek düzeyde olmaları gerekmektedir. Eğer bu koşul temin edilmezse lean management bir anarşiye dönüşecektir.⁹⁶

Basık örgütlerde doğal olarak terfi problemi olacağından, çalışanların kariyer uzantılı motivasyonlarına ilişkin olanaklar araştırılmalıdır.

⁹⁵ Rihcard L. Daft; **Management**, Vanterbilt University, The Dreyden Pres International Edition, 1991, s. 113.

⁹⁶ Hans, Hinterhuber ve Eric Krauthammer; *a.g.e.*, s. 10.

- Doğası gereği sıfır hiyerarşi anlayışı örgüte şok bir müdahale demektir ve bu durum çalışanlar için büyük bir değişimi ifade eder. Personeldeki olumsuzlukların ve verimlilik düşüşünün olması olasılığı diğer bir dezavantajdır.

B. SIFIR HİYERARŞİDE ÖRGÜTSEL İŞLEYİŞ VE SÜREÇLERİ

1. Sıfır Hiyerarşi Anlayışında Liderlik

Örgütlerde sıfır hiyerarşi anlayışının uygulanması başarılı, etkin ve motivasyonu yüksek bir liderlik ile mümkün olacaktır. Liderlik konusu, günümüzde oldukça üzerinde durulan ve örgütlerdeki davranış bilimlerinin ilgi çekici başlıca alanlarından birisi durumundadır. Kısa bir tanımlamayla lider, mensubu olduğu grubun amaç ve istikametini belirleyerek grubun diğer elemanlarını söz konusu amaç ve istikamete yönelten kişidir.

Başarılı ve örgütü harekete geçirmede etkili bir lider; sürekli öğrenme kapasitesi, karar alma mekanizmalarını ve ağını rahatlatmak, vizyon ve büyük stratejileri belirlemek özelliklerine her zaman sahiptir.

Sıfır hiyerarşi uygulamasına başlayan bir örgüt demokratik bir liderlik modeli ile hareket etmelidir. Demokratik model örgüte; gücün alt kademelerle yayılmasını, her düzeyde karar alınmasını, öz liderlik – kendi kendinin lideri olma – anlayışının özendirilmesini ve her bireyin arzulanan sonuçların sorumluluğunu gönüllü olarak üstleneceği bir kültür yaratılmasını sağlar.

Diğer taraftan böyle bir modelin getirisini shelton şöyle açıklamaktadır:⁹⁷ “Özgün liderler, çoğu kez sektör ortalamalarının üç katı kadar yüksek bir performans düzeyine erişiler. Bunu da, yalnızca, önkoşulları gözetip gerçekleştirerek başarırlar. Firmaların ürünleri, süreçleri, sistemleri ve hizmetleri hakkındaki bilgilerini – iç deneyimlerine dayanarak, ilgili kaynakları araştırarak, toplantılara ve ekip çalışmalarına katılarak ve müşterilerle yakın ilişki içinde olarak – geliştirirler. Bir

⁹⁷ Ken Shelton; **Sahte Liderliğin Ötesinde**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s. 263 - 264.

misyon anlayışı içinde, bir vizyona sahip olup bir fark yaratabileceklerine inanarak çalışırlar. Kesinlikle sektör ve firma yasa ve kurallarına sıkı bir bağlılık içindedirler; bu yasa ve kuralları yalnızca bir koşulda “yasaının özü”nden daha önemli olduğu durumlarda, çiğnerler. “Bütüncül Sistem düşüncesi”ni uygularlar ve resmin bütünü” görürler; bunu da sektör, kurum kültürü, birlikte çalıştığı, hizmet ettiği insanların gelenekleri, inançları, gereksinimleri ve çıkarları, hakkındaki bilgilerini hergün biraz daha artırarak başarırlar. Kendi kişisel değer yargıları ve hedefleri ile kurumunkileri bir hizaya getirmeye çalışırlar”.

"Katkıda bulunma arzuları ve katkıda bulunma yeteneklerine olan inançları günden güne artar; çünkü yaptıkları işin önemini hergün bir öncekinden çok ve daha iyi anlarlar. İşte bu koşullara uyarak sektör ortalamasının üç katı kadar yüksek bir başarı düzeyine erişirler; üstelik sonuçlardaki nicelik düzeyinde gerçekleşen bu artışı kaliteden ya da ilişkilerden ödün vermeden başarırlar.”

Sıfır hiyerarşi anlayışında örgütün kendi kendini yöneten bir takım olarak öngörülmesi her düzeyde liderliği gerektirmektedir. Böyle bir liderliğin tasarımı önceden yapılmış bir örgüt yapısına ulaşmada göstereceği niteliklere aşağıdaki gibi olmalıdır.⁹⁸

- Takım üyelerini, özellikle önemli konularda yumuşak davranma yönündeki doğal eğilimlerden vazgeçirebilmek,
- Kendine çok güvenen yöneticilerin gösterdiğinin üstünde bir sertliğe sahip olmak gerekebileceğinin bilincindedir. Örneğin takım üyelerinin sorunları yukarı havale etmemesine izin vermemek, performans düşüşleri nedeniyle çıkabilecek çatışmaları talere etmek ve hatta cesaretlendirmek gibi
- Bir yandan kişisel uğraşları cesaretlendirirken, bir yandan da bunların kişilerarası bir üstünlük kurma şekline bürünmesinin önüne geçmek,

⁹⁸ David Stauffer, “Kahramanlık Sonrası Dönemin Liderliğine Dair 10 Mit” POWER Dergisi, Mayıs 1998, s. 4 – 12.

- Görevin ne olduğunu ekibine dikte ederken liderin çok kararlı olması, ama bildiği yanıtları kişisel olarak zorla kabul ettiren bir konuma da gelmemesi gerekir,
- Paylaşılmış sorumluluk ilkesiyle birlikte kararları veto hakkında vazgeçebilmek, ortaya çıkacak kayıpların karar alma mekanizmasının artan kalitesiyle telafi edileceğinin bilincinde olmak,
- Herkesin tam katkısını sağlayan konsensüsle karar olma mekanizmasını stratejik kararların merkezine yerleştirmek,
- Böyle bir liderlik anlayışında hem karar alma sürecinin, hem de kararların niteliğinin kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamak,
- Paylaşılan sorumluluğun yüzeysel bir şekli uygulamaktan kaçınmak, kendilerinin artık bir şey yapamayacakları şeklinde bütün işleri delege etmemek,
- Takma bağlılık sağlamanın, vizyon belirlememin önünde olduğunu bilmek,
- Örgütteki toplantı yapma geleneğinin değişmesini sağlamak, böylece zaman ve enerji tasarrufuna yönelebilmek,
- Organizasyon kurallarını yıkmaktan, daha doğrusu onunu iyiliği adına yönetsel kültürünü bir miktar bozmaktan korkmayan bir tutum içerisine girebilmek,

Yukarıdaki niteliklere sahip liderlik modeli örgütün değişim programının başarılı olmasında önemli rol oynayacaktır. Diğer taraftan sıfır hiyerarşi felsefesine karşı oluşan direncin kırılmasına ve yapıcı bir potansiyel haline dönüşmesine imkan sağlayacaktır. Ancak ideal bir örgüt yapısı anlayışı olan sıfır hiyerarşi modelinin ideal özellikleri gösteren liderlikle mümkün olacağı açıktır.

2. Sıfır hiyerarşi Anlayışı ve Bürokrasi

Mikro açıdan bir örgüt modeli olarak geliştirilen bürokratik organizasyon yapısının başlıca özellikleri şöyle özetlenebilir:⁹⁹

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı; böylece her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilecektir.
- İlke ve yöntemler; her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve soyut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir.

Böylece bu ilke ve yöntemlerin izlenmesi ile organizasyondaki birlik sağlanacaktır. Ayrıca, bu ilkeler üst kademelere, alt kademelerin çalışmalarını kontrol ve koordine etme imkanı verecektir. Bu ilkeler pozisyonlara bağlıdır. Organizasyondaki mevkileri kim işgal ederse bu ilkelere göre çalışacaktır.

- Gayri şahsi ilişkiler: Weber'e göre bir personelin sadece bulunduğu kademelerin ilkeleri doğrultusunda rasyonel olarak; herhangi bir kırgınlık veya aşırı arzu göstermeden hissel herhangi bir bağ geliştirmeden davranması gerekir.

- Teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemi; personel işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilecek ve terfi ettirilecek, bu yeteneklerini koruduğu sürece o mevkide kalacak, bu tür kararlarda hiçbir dış baskı rol oynamayacaktır.

- Yasal yetkinin uygulanması; organizasyon birimleri yasal yetki ile birbirlerine bağlanacaktır. Personelin kullandığı yetki ne karizmatik yetki ne de kralların veya kabile şeflerinin sahip olduğuna inanılan ilahi yetkidir. Organizasyon mensuplarının kullandığı yetkinin kaynağı bulundukları organizasyon kademesi ve pozisyonudur. Organizasyona dahil olan bir kişi bu anlamda yasal yetkiyi kabul eder.

⁹⁹ Tamer Koçel; a.g.e., s.131 – 132.

Bu yaklaşıma göre de, bu ilkelerin izlenmesi ile etkin, ideal şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir organizasyon yapısı oluşacaktır.

Bürokratik yapı, doğal olarak, bünyesinde hiyerarşik özellikler bulundurmaktadır. Bu da, çalışan bir kişinin, tek bir yöneticiye bağlı olması ve ancak ondan emir alması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Hiyerarşik yapının üstün olduğu böyle bir ortamda, genellikle yukarıdaki kademelerin (üstlerin), aşağıdaki kademelere (astlara) baskı yaptığı görülmektedir.

Bu durumda, çalışanlar inisiyatiflerini kullanamamakta ve doğal olarak astların kararlarına katılmaları engellenmektedir. Resmi hiyerarşik kademeleri takip etmek durumunda olan personel, zamanını ve enerjisini boşuna harcamak zorunda kalmaktadır.¹⁰⁰

Weber'e göre insanlar, örgütsel yapıda "rol" adı verilen görevleri dolduran ve kendilerinden bu rollerin görevlerine uygun davranışlar beklenen, dışarıdan bakıldığında bir birbirinden farksız kişilerdir. Onların davranışlarını, örgütün koyduğu kural ve ilkeler belirler. Kural ve ilkelere bağlılığın anlamı ise, çevresel – davranışsal yaklaşımıcılara göre yaratıcılığı köreltmek demektir. Bu etkiyi yok etmek isteyen bireyler kendi aralarında bazı yöntemler geliştirirler. Bu durum ise amaçlardan sapmalara yol açabileceğinden, yönetim bunu önlemek için yeni kural ve düzenlemelere gidecektir.¹⁰¹

Bürokratik yaklaşım, çevresel belirsizlik, etkileşimler, değişikliklere uyum konularında çok yetersiz kalmakta; amaç saptama, karar verme, ve yürütme konularında ise, sadece tepe yönetimini sorumlu tutarak gerçeklerden çok uzaklaşmaktadır. Ayrıca çevrenin ekonomik, sosyal, teknolojik ve siyasal koşullarında ortaya çıkan hızlı değişme ve gelişmeler, biçimsel yapısı katı olan bürokratik

¹⁰⁰ Mümin Ertürk; *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, Yayın No: 596, İstanbul, 1995, s.80.

¹⁰¹ Halil Can; *a.g.e.*, s.54.

örgütlerde karışıklıklara ve yetersizliklere neden olmaktadır.¹⁰² Yönetim kademelerinin ortadan kaldırılması, başka bir ifade ile, hiyerarşinin tasfiyesi, bürokrasiye karşı, ama küçük bir adım olacaktır.¹⁰³

Bilgi işçilerinin hepsi birer yönetici oluyor. İnisiyatif çok ileri düzeyde, karar çok uç noktalara kadar gidiyor. Eski yönetim şeklinde insanların birbirine benzemesi önemliydi, çünkü süreçler birbirine benziyordu. Oysa bu üretim tarzında, insanların birbirinden farklılığı önemli. Çünkü farklılık bir katkı gerektiriyor, zenginlik yaratıyor.¹⁰⁴

Organizasyon yapısını tamamen değişik bir şekilde kurmayı öngören “sıfır hiyerarşi” yaklaşımı, iletişimi ast – üst ilişkisinden kurtarıp, özgürlüğe kavuşturmayı öngörmektedir.

Bu sistemde, kontrol ve koordinasyon merkezden değil, yerinden yürütülmektedir. İletişimdeki ast – üst ilişkisi kaldırılarak, özgürlük sağlanmaktadır.¹⁰⁵ Artık önceden belirlenmiş kurallarla değil, kendi firmasının pazardaki yerine, felsefesine göre çeşitli insan tiplerini belirli hedeflere organize etmek gerekiyor. Geleceğin insan tipleri çok değişik olacak. Bir kısmı tek başına çalışanlar, bir kısmı hem tek başına çalışanlar hem takım halinde, bir kısmı yalnızca takım içinde çalışanlar. Bir projede liderlik yapan öteki projede ekibin bir elemanı, başka bir projede tek başına çalışacaktır. İşte yöneticinin görevi bunu organize etmek olacak.¹⁰⁶

Böylece “Sıfır Hiyerarşi” yaklaşımı, farklı bir boyut dolarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistemde bürokrasi işlememektedir. Hiyerarşi ve bürokrasi ortadan

¹⁰² a.g.e., s. 55

¹⁰³ Melih Baş; “Alvin Toffler’in Ardından”, Tekstil İşveren Dergisi, Aralık, 1995, s.24.

¹⁰⁴ Can Pakar; “Henkel’i Athena Yönetiyor”, Power Dergisi, Ağustos, 1997, s.62.

¹⁰⁵ Nesrin Şirvan; “Yönetimde Sıfır Modeli”, Capital, 1/95, s.319.

¹⁰⁶ Can Pakar; a.g.e., s.62.

kalkarak, yerini “adhokrasiye” bırakmaktadır. Yani, belirli bir tasarı ya da amaç için seçilerek veya atanarak kurulan örgüt tipi esas alınmaktadır.¹⁰⁷

Yukarıda anlatılanlardan da anlaşılacağı üzere, bu sistemde, kendi kendini yönetebilen takımlar ve katılımcı karar sistemi gibi modeller uygulanarak, işletmede demokrasinin yerleştirilmesi sureti ile başarıya ulaşmak temel hedefler olmaktadır.¹⁰⁸

Bu yönetim biçiminde, şirketle ilgili tüm kararlarda, üstler kadar astların da söz sahibi oldukları görülmektedir. Böylece, yöneticinin veya patronun, son karar mekanizması olduğu imajı da yavaş yavaş yıkılmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki, bu sistem, yönetici demokratik olduğu ölçüde işlerlik kazanacaktır.¹⁰⁹

Sıfır hiyerarşi anlayışında, önceden belirlenmiş kuralların olmaması, geçmişteki veriler ile hareket etmeyi önlemektedir. Öte yandan ast – üst ilişkisinin ortadan kaldırılması, yenilik ve yaratıcılığın teşvik edilmesine yol açmaktadır. Böyle bir yapıda elemanların işlev bolluğu ve çok beceriklilik ilkelerinden dolayı organizasyona katkıları da umulandan yüksek olmaktadır.

Hiyerarşinin olmadığı, dikey farklılıkların sona erdiği örgütsel yapıda, karar veren ile işi yapanın aynı kişi olması söz konusudur. Böylece, insanların kendi işlerini tasarlamak, kendi işlerini düzenlemek, en önemlisi de müşteriye tatmin etmek için gereken herşeyi yapma özgürlüğü vermektedir.

Dikey örgütlenmenin olmayışı, belirli bir proses ya da proje takımı içinde çalışanların kendilerini ve birbirlerini kontrol etmeleri ile daha etkili bir kontrol sisteminin varlığına neden olmaktadır.

Örgütte kontrol eden ve emir veren yöneticilerin yerini yardımcı olan, yol gösteren, antrenör gibi takım liderleri almaktadır. Bu da örgütün bilinen bürokratik kurallarının engel olduğu değişime uyumu da kolaylaştırmaktadır. Örgütün fonksiyonu

¹⁰⁷ Melih Baş; a.g.e., s.23.

¹⁰⁸ Nesrin Şirvan; a.g.e., s.118.

¹⁰⁹ Selen Doğan; "Geleneksel Prami Anlayışının Sonu, Sıfır Hiyerarşi", Yönetim, Yıl: 8, Sayı: 26, Ocak 1997, s.45 – 46.

bilinen prosedür ve ilkeler çerçevesinde faaliyetlerin düzenlenmesi ve yürütülmesi olmaktan, değişimleri izlemek, öğrenmek işi yapanların bilgi ve katkılarını dolayısıyla performansını artırmak üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Bürokrasiden arındırılmış örgütsel yapı, müşteri tatmini sağlayacak kararların müşteriye yakın noktadaki görevlilerden kaynaklanması gerektiği yolunda alışılmış inancın ve uygulamaların da ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Sıfır hiyerarşi, esnek bir örgütsel yapı içinde, üst yönetimden – müşteriye giden yol üzerinde tüm engelleri kaldırmaktadır.

3. Sıfır Hiyerarşi Anlayışında Yönetime Katılma

Günümüzde, tüm örgüt üyeleri, basit birer işgören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte, çeşitli konularda fikirlerinin sorulmasını istemektedirler. Öyleyse, yönetime katılma, karar verme ve uygulama yetkisini belli ölçüde uygulayıcılara tanıyarak, genişletme ve anonimleştirme işlemidir.¹¹⁰

Yönetimsel anlamda katılma ise kararlardan sorumlu rol oynayacak kişilerin oluşturduğu bir grup yönetimidir. Yönetim grubunu oluşturan kişiler, hiyerarşik bakımdan aynı yetki seviyesinde oldukları gibi farklı seviyelerde de bulunabilmektedirler. Ancak yönetim sorumluluğu, grup kararlarına katılım açısından, her katılan için eşit olabilmektedir.¹¹¹

Katılma, örgüt üyelerinin genel amaçları doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için

¹¹⁰ Erol Eren; a.g.e., s.314.

¹¹¹ Erol Eren; a.g.e., s.315.

kullanılan bir araçtır. Bir başka ifadeyle katılma, karar alma ve uygulama yetkisinin uygulayıcılara devredilmesi sürecidir.¹¹²

Çalışanların katılımı, katılımcı yönetimin çalışanların işe motive edilmesinde rolü oluğu gibi teknolojik yenilik konusunda veya diğer idari konularda çalışanlara inisiyatif vermesiyle sağlanır.¹¹³

Ayrıca çalışanlar katılımcı bir ortamdan, üretime ve kararlara katıldıkları için değişime karşı direnç göstermemekte ve hedeflere yönelik çalışmalarda daha fazla güdülenebilmektedirler.¹¹⁴

Pascal'a, şirketlerin zıtlıkların üstesinden gelebilmesini, orta ve alt düzey yöneticilerin "oyuna katılmasına" bağlıyor. Ona göre, "Bir organizasyon mobilize edildiğinde, eski alışkanlıklar ısı gören buz kütleleri gibi çözülmeye başlıyor. Orta kademe, birbirine alışan ve farklı fikirleri masaya getirmeyi, uzun süredir beraber çalışıyor olma sebebiyle sürekli erteleyen üst yönetim takımını ısıtıyor ve çözülme sırasında organizasyonunu sorunları da tüm ayrıntısıyla irdelenebiliyor. Organizasyon kaosa gitmek yerine hatalarından ders çıkarmaya ve kendi içinde öğrenmeye ve değişmeye başlıyor."¹¹⁵

Bunun sağlamanın temel yolu da, işletme çalışanlarının kararlara katılmasını sağlamaktan; bir diğer ifade ile, hiyerarşi basamaklarını yavaş yavaş kaldırarak, daha esnek, dinamik ve çevreye hızla uyum sağlayabilen, işletmeler kurmaktan geçmektedir. Artık önemli olan, yeterli beceri ve bilgiye sahip olan çalışanların da kararlara katılımını sağlayarak, onlara iş yapma yetkisini vermektedir. Görüldüğü üzere, "Sıfır Hiyerarşi" kavramı burada devreye girmektedir.¹¹⁶

¹¹² Ömer Dinçer; "Bir Örgütsel Davranış Tarzı Olarak Kararlara Katılma: Kavramsal Bir Model", Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt IV, Sayı: 12, 1987, s.437.

¹¹³ İ. Melih Baş; "Verimlilik Yönetiminde Sistem Yaklaşımı", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1992 / 4, s.36.

¹¹⁴ İ. Melih Baş; a.g.e., s.35.

¹¹⁵ Richard Pascale; "Orta Kademeyi Oyuna Katmak", Power, Temmuz 1997, s.122.

¹¹⁶ Selen Doğan; a.g.e., s.48.

Günümüzde bunun en güzel örneklerini Japon işletmelerinde görmekteyiz. Japonya'daki büyük ve orta ölçekli işletmeler, sermayenin kurduğu bir organizasyondan, çalışanların oluşturduğu bir organizasyon yapısına dönüşmeye başlamıştır. Dolayısıyla, çalışanların aktif bir şekilde katılımının sağlandığı yönetim tarzı, Japon şirketlerinin vazgeçilmez başarı unsurlarından biri olmuştur. Japonya'da güçlü hükümet, güçlü kişi yoktur; güçlü şirketler vardır.

Fakat bu, Japon yöneticilerinin çok süper oldukları anlamına gelmez. Ancak insanların oluşturduğu ve kararlara katılımının sağlandığı organizasyonların güçlü oluşu anlamına gelir. Japonya'da bordrodaki herkesin işi ve statüsü ne olursa olsun, "herkes tarafından yönetim" formülü ile herkesin bir yönetici olacağı inancı mevcuttur. Karar vermenin geleneksel yolu ise "Ringi Sistemi"dir.¹¹⁷

Ringi'nin anlamı, yatay ve dikey kademelerden gerekli onayın alınması için bir belgenin dolaştırılmasıdır. Ringi Sistemi Japonya'da modernizasyonun ve endüstrileşmenin başladığı yıllarda ortaya çıkmıştır.

Bir Japon kuruluşunda önemli bir karar verilecekse, bu karardan etkilenecek herkesin görüşü alınır. Yeni fabrikanın nerede kurulacağı gibi önemli bir konuda, genellikle altmış ila seksen kişi söz sahibidir. Üç kişilik bir ekip, seksen kişi ile görüşür. Önemli bir nokta ortaya çıktığında, ekip karardan etkilenecek kişilerle yeni baştan görüşür. Gerçek bir fikir birliğine varılana kadar bu işlem tekrarlanır. Fakat bir kez karara varıldı mı, herkes bu kararı destekler. Anlayış ve destek, kararın asıl içeriğinden daha ön plana çıkabilir. Asıl önemli olan, kararın kendisi değil, insanların bu konuda bilgi ve sorumluluk sahibi olmalarıdır. "en iyi" kararlar başarısızlığa uğrayabileceği gibi, "en kötü" kararlar uygulamada başarıyla sonuçlanabilir. Japonya'da karar verme işleminin önemli bir başka özelliği de, hangi kайдan kimin sorumlu olduğunun özellikle belirlenmemesidir. Çünkü bir dizi görev, bir ekibin ortak sorumluluğu altındadır. Biz, onların, kimin, neden sorumlu olduğunu bilememelerine

¹¹⁷ Hamdi Özçelikel; **Japon Yönetim Sistemleri**, Mess Eğitim Vakfı, Tuğrul Basımevi, 1994, s.69-780.

ve bu durumdan hiç rahatsız olmamalarına şaşa duralım, onlar ekipteki herkesin sorumluluğunu tek tek bilirler.¹¹⁸

Aslında, sistemin doğuşunda, Japon Feodal sisteminin hiyerarşisini oluşturan ast ve üstlerin, kararları başkaları ile paylaşarak, sorumluluktan kaçma arzuları büyük etken olmuştur. Bu nedenle, Ringi Sistemi'nin sorumluluktan ve inisiyatif kullanmaktan kaçınan, karar yeteneğinden yoksun yöneticilerin en büyük silahı olduğu ileri sürülmektedir. Şirketin en üst kademesini bile, otomatik bir imza ve onay makinası haline getirmekte olduğundan, sorumluluk taşımayı ve inisiyatif kullanmayı arzu eden genç kuşak yöneticiler tarafından pek kabul görmemekte ve karşı çıkılmaktadır.¹¹⁹

Takım sporlarında rekabet Japonya'ya Batı Kültürüyle birlikte gelmiştir. Modern endüstride grup elemanları arasındaki uyum – bir çalışma grubunda olduğu gibi – bireysel profesyonellikten çok daha önemlidir. Örneğin sekiz kürekçili bir kano yarışında dokuz oyunculu bir beyzbol takımında, 6'şar kişilik iki takımın yarıştığı bir voleybol maçında, 11 kişilik bir futbol takımında zafer ya da yenilgi bütün takımın çaba ve gayretinin sonucudur, bir ya da iki formsuz oyuncusu olan bir takımın kazanması kesin değildir. Üretim faaliyeti de takım çalışmasını gerektirir. Belli bir işi gerçekleştirmek için, hammaddeden bitmiş ürüne kadar on ya da 15 işçi gerekebilir. Bu nedenle takım çalışmasının modeli ve etkinliğine azami dikkat gösterilmelidir: Birçok parçanın tek bir işçi tarafından nasıl çalışıldığı değil, birçok ürünün bir bant üzerinde nasıl tamamlanacağı önemlidir.¹²⁰

Modern anlamdaki değişikliklere uyum gözönüne alındığında, hiyerarşik bir organizasyon yapısının daha uzun süre pratik ve yeterli olmayacağı görülmektedir. Artık insanlar gruplar halinde çalışmak ve bilgiyi paylaşarak, ortak kararlar almak ihtiyacı içindedirler. Bu sadece işle ilgili farklı işlemleri organize etmenin bir yolu değildir; aynı zamanda, işi yapmanın da yeni bir yoludur. Bilgi sistemleri (Information

¹¹⁸ William Ouchi; *a.g.e.*, s. 48 – 50.

¹¹⁹ Hamdi Özçelikel; *a.g.e.*, s.7.1

¹²⁰ Taiichi Ohno; *a.g.e.*, s. 67.

Systems), grup üyelerinin ihtiyacı olan bilgileri onlara vermek sureti ile, bu yeni yaklaşımın gerçekleşmesine hizmet etmektedirler. Grup üyelerinin her biri özel sorumluluklar yüklenmekte ve çalışanlar öğrendiklerini değiştirerek, çok yönlü yetenekler geliştirmektedirler.¹²¹

“Komuta ve kontrolün yok olmasıyla eski moda bürokrasiler önemlerini yitiriyorlar. Sonuçta, insanlar artık daha iyi bilgilendirilecekler: Bilgiyi bir güç aracı olarak kullanmak yerine paylaşmaya başlayacaklar. Hızla değişen, merkeziyetçilikten uzaklaşan ve esnekleşen bu dünyada yetkilendirme seçenek değil, zorunluluk olacak” şeklinde bir öngörü ortaya koymamız doğru olmaktadır.¹²²

Bütüncül ilişkiler diye adlandırdığımız işbirliği ve yardımlaşma ruhu, organizasyondaki bütünleşmenin bir nedeni değil, bir sonucudur. Böyle bir atmosfer, astları ve üstleri geçici eşit kişiler olarak bir araya getirir; aralarındaki mesafenin aşılmaz olmadığını kanıtlar ve organizasyondaki eşitlikçi yapının sürdürülmesine yardımcı olur. Katılımcı yönetim işlemi bir kez başlatıldığında çalışanların temel değerlerine hitap ettiği için kendi kendine yürür. Bu yöntemin işlevi, daha iyi bir koordinasyon yoluyla verimliliği ve etkinliği artırmaktır. Üst düzeydeki yöneticiler, ya da kendini tehdit altında hisseden bir sendika tarafından kasten durdurulmadıkça, bu sistem büyüyecek ve yerleşecektir.¹²³

Yönetime katılmanın amacı, yönetici veya işveren ile yönetilenler arasında işbirliği kurarak, işletmenin verimliliğini artırmak olduğuna göre, bunu sağlamanın yolu, hiyerarşi basamaklarını azaltmak olacaktır. Böylece, hiyerarşi basamaklarının kaldırılarak, çalışanların yönetime katılmaları üç önemli amaca hizmet edecektir.¹²⁴

- Birincisi bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin, örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,

¹²¹ Trevor Bentley; “Open Management”, Management Accounting, May, 1995, s.46.

¹²² Mike Johnson; a.g.e., s.57.

¹²³ William Ouchi; a.g.e., s.113 – 115.

¹²⁴ Erol Eren; a.g.e., s.315.

- ikincisi, katılanların böyle bir yönetim biçimi ile, psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,

- Üçüncüsü ise, yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek, örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına; diğer bir ifade ile, yönetsel etkinlik ve verimliliğe ulaştırmasıdır.

Şunun da önemle altını çizmek gerekir ki uygulama sorunlarına daha yakın olan alt kademe elemanlarının işgörme ve işleri planlama konusundaki gerçekçi fikirlerinden yararlanan yöneticiler, yönetsel etkinliği ve verimliliği artırma olanaklarına kavuşmaktadırlar.¹²⁵

Geleneksel örgütlerin gücü, üretim kapasitesinden kaynaklanır. Halbuki günümüzde bu güç sahip olunan bilginin eline geçmiştir. Bilgi çağında örgütlerin bilgiye dayalı hale gelmeleri, bilgisayarların ve telekomünikasyon araçlarının gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojisinin üretime girmesi örgütsel yapıları önemli ölçüde değiştirmektedir. Bilgi çağında ovalleşen örgüt yapılarında katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesiyle, örgütteki ast ve yönetici sayısında azalma olurken, bilgi işçileri (uzmanlar) daha ön plana çıkmakta ve sayısı artmaktadır. Bu çerçevede “Piramit Yapılı Geleneksel Örgüt Yapısı” Oval Yapılı yeni örgüt yapısına dönüşmektedir.

Yine, örgütteki dikey hiyerarşik örgütlenme, yatay örgütlemeye; çalışanlar arasındaki rekabet, işbirliğine; harici kontrol sistemi, dahili kendi kendini kontrol eden sisteme dönüşmüştür.

Ayrıca, geleneksel örgütlerin temelini teşkil eden hiyerarşik yapı zedelenmiş, astla – üst arasındaki mesafe daralmış ve şeffaf hale gelmiştir. Dolayısıyla, etkili bir örgüt yönetimi, daha çok örgütün insani yönünün en verimli bir şekilde yönetilmesine bağlı hale gelmiş bulunmaktadır.¹²⁶

¹²⁵ Erol Eren; a.g.e., s.315.

¹²⁶ Azim Öztürk, a.g.e., s.43.

İşletmede ortak alınan karar sayısı çoğaldıkça, bu yardımlaşmadan yönetimin elde edeceği yararlar da artar. Böylece yönetici, zamanla, karar verme yetkisini astlarıyla paylaşabileceği bir güven ortamı yaratabilir. Tabii ki, ilk günlerde kimse bunun böyle olmasını beklemez. Bu gerçeğin açık açık anlaşılması ve belirtilmesi, şirket felsefesini oluşturma işlemine üst düzeydeki yöneticinin de yapıcı olarak katkıda bulunmasını sağlayacaktır.¹²⁷

Yukarıdaki açıklamaları, sıfır hiyerarşi ve yönetime katılma ilişkisini oluşturmada değerlendirdiğimizde şu sonuçları ortaya koyabiliriz:

- Sıfır hiyerarşi anlayışında örgütsel yapısını ovalleşmesi, yetki ve sorumlulukların örgütün tamamına eşit biçimde dağılmasına yol açmıştır.
- Üst yönetimin yöneten değil, ikna eden bir çizgide, problemlere, örgütsel işleyişe yol gösterici bir rol içerisinde yaklaşımını sağlamıştır.
- Çalışanların operasyonlarda, olağan durumlarda bile onay aldığı örgütsel işleyişin terkedilmesi, süreçlerin hız, esneklik, farklılık gibi kriterler çerçevesinde biçimlenmesini sağlamış, işlemler işgören ve müşteri tatmininde yoğunlaşmıştır.
- Kendini yöneten ekip ruhu örgütün ne işe yaradığını, amaçların işaret ettiği yönü personelin daha iyi anlamasına neden olmuştur.
- Çalışanların sürekli kendini geliştirmesi, proje odaklılık, çoklu görev becerileri gibi kaliteler personelle birlikte örgütsel yapının esnekliğini de gündeme getirmiştir.
- Hiyerarşisi örgütsel yapıda üst yönetimin gizlediği problemler ile ortaya çıkmayan örgütsel potansiyelin açığa çıkması hiyerarşinin ortadan kaldırılması ile mümkün olmuştur.

¹²⁷ William Ouchi; a.g.e., s.91.

- Sıfır hiyerarşiye dayalı örgütsel yapı, çalışanlar ile yönetimin paylaşılan bir yön duygusunda buluşmalarını sağlamıştır.
- örgütte üst yönetim ile çalışanların birbirine yakınlaşması örgütsel bütünlüğün elde edilmesine, yaratıcılığın, orijinal fikirlerin ortaya konulmasına yardımcı olan bir etken haline gelmiştir.
- Hiyerarşi olmayan örgütsel bir yapıda personelin inisiyatifinin, yetki ve sorumluluğunun artması, yeni teknolojilerin etkin biçimde kullanılmasına yol açmıştır.
- Yeni yönetimlerin, özgül ve özgün teknolojilerin, parlak fikirlerin teşvik edilmesi çalışanların yönetime katılmasında tatmin edici motivatörler durumuna gelmesine neden olmuştur.
- Hiyerarşiden uzaklaşmış örgütsel yapı enformasyonun yönetimle çalışanlar arasında ve örgütü oluşturan ekipler arasında dikey, yanal ve çapraz şekilde akışına zemin hazırlamıştır. Bu durum paylaşıldıkça verimliliği artan, günümüzün en kritik üretim faktörü olan bilginin üretilmesini ve etkin biçimde kullanılmasını sağlamıştır.
- Sıfır hiyerarşi anlayışı, klasik hiyerarşik örgüt yapısının tepe yönetimine devrettiği kaynakların kullanımı ve verimliliğinin sağlanması sorumluluğunun çalışanlar tarafından yüklenilmesini, yönetsel etkinliğin ve verimliliğin elde edilmesine yol açmıştır.
- Örgütte işbirliği anlayışının iş kültürü ve etik bir değer olarak yerleşmesi, oto kontrol sisteminin işlerliği, personelin örgüt vizyonunu ve misyonunu kendi hedefleri ile birleştirerek yönetime katılımı, sıfır hiyerarşi anlayışı ile mümkün olmuştur.

4. Sıfır Hiyerarşi ve Çalışanların Motivasyonu

Motivasyon konusu oldukça günceldir ve 1980'lerden sonra yönetimin öncelikli bir konusu olarak görülmektedir. Davranış bilimlerinin çalışma koşullarına uygulanmasını içeren yöneticilik sanatına (hem genel yöneticiliğe, hem de personel yöneticiliğine) yaklaşımın bir parçasıdır.¹²⁸

Motivasyon, insanları amaçlarına yönelten içsel kuvvettir ve sadece bireyin kendisi tarafından yönlendirilebilir. Bir ihtiyacı diğer ihtiyaçlardan ve başka şeylerden tamamen soyutlamak mümkün olmadığından onu oluşturan şeyin ne olduğunu saptamak zordur. İhtiyaçlar, gözlenen davranışlardan çıkarsanır. Bu yüzden, bir bağlam içinde ele alınmaları gerekir. Bu bağlamsa kişinin kendisidir.¹²⁹

Motivasyonu "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" şeklinde tanımlamak mümkündür. Görüldüğü üzere, motivasyon konusu esas itibarıyla, a. Kişilerin bekleme ve ihtiyaçları, b. Amaçları, c. Davranışları, d. Kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi (Feedback) konuları ile ilgilidir.¹³⁰

Güdüleme, bir insanı belirli amaçlar için harekete geçiren güç demektir. Diğer bir deyişle bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalardır. İnsanlar örgüte bir amacı gerçekleştirmek için gelirler. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bu yüzden çalışanlara hizmetleri karşılığında çeşitli şeyler vaadedilir ve böylece kendileri belirli bir yöne doğru devamlı olarak özendirilir. İnsanları harekete geçiren, yönlerini belirleyen umutları, inançları ve ihtiyaçları vardır.¹³¹

¹²⁸ John Finnigan; **Doğru İşe Doğru Eleman**, Çev: Mehmet Kılıç, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, 1995, s.75.

¹²⁹ Margret Palmer ve Kenneth T. Wintsters; **a.g.e.**, s.16.

¹³⁰ Tamer Koçel; **a.g.e.**, s.382.

¹³¹ Erol Eren; **Yönetim Psikolojisi**, 2. B. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1984, s.388.

Çalışanlar, yaptıkları işten ve çalışma ortamından memnun oldukları zaman daha verimli çalışabilirler. GÜDÜLEMEİN çağımızın yönetim psikolojisinin en önemli unsurlarından biri haline gelmesinin nedeni, sanayi devrimine bağlıdır. Çağımızda teknolojinin hızla ilerlemesi ve ileri sanayi toplumlarının otomasyona kayması çalışanın işinden elde edeceği tatmini daha da azaltır hale gelmiştir. Böylece çalışanların verimliliği düşmüş, üst yönetimin verdiği emirleri anlamadıklarından emirlere boyun eğme durumuyla karşı karşıya kalmışlardır. İşlerinde sıkılan, kendi kendilerine karar verme özgürlüğü hemen hiç olmayan çalışanlar doğal olarak tembelliğe ve inatçılığa kaymışlardır. Böyle bir durum örgütteki yöneticiler tarafından kontrol altına alınmalı ve çalışanı güdüleyici (motive edici) unsurların yaratılması sağlanmalıdır.¹³²

Güdüleme kavramının diğer önemli yönü de insanların ihtiyaçlarının olmasıdır. Güdülenen insanlar ihtiyaçları doğrultusunda hareket ederler. İnsanların bu ihtiyaçları ayrıca onların bireysel amaçlarını oluşturur. Çalışanların güdülenmesiyle, örgütün amaçları ve çalışanların amaçları ortak bir noktada buluşabilirler.

Ayrıca güdüyü çalışana enerji sağlayan, onu yönlendirilen ve belirli davranışlarının devamını temin eden bir güç olarak kabul edebiliriz.¹³³ Bu yönüyle güdü, iş performansına etki eden, çalışanın zinde ve verilecek görevlere her an hazırlıklı olmasını sağlayan psiko – sosyal bir etkidir.

İnsanların ihtiyaçlarının sınırlı olarak ifade edilmemesi, gruplandırma gereğini ortaya çıkarmıştır. Buna göre, insanların ihtiyaçlarını üç temel grupta toplayabiliriz:¹³⁴

- Psikolojik ihtiyaçlar

- Toplumsal ihtiyaçlar

¹³² Erol Eren; **a.g.e.**, s.377.

¹³³ Haluk Erkut; "Verimlilik ve Özendirme", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, c.21, 1992 / 4, s. 19-20.

¹³⁴ Sinan Artan; "İnsan Kaynakları Yönetimine Bir Bakış", Peryön Bülteni, Sayı: 3, İstanbul, 1992, s. 161.

- Psikolojik ihtiyaçlar

Göröldüğü üzere güdüleme oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin aklında tutmaları gereken temel şey, her davranışın bir nedeni bulunduğudur.¹³⁵

Güdüleme gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Güdülemeyi etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir.¹³⁶

Örgütü önceden belirlenmiş başarı hedeflerine yöneltme rolüne sahip yöneticilerin, çalışanların davranışlarını, tepkilerini ve örgüte ilişkin görüşlerini yorumlaması, amaçları gerçekleştirme başarısına ortak olabilmeleri için etkin güdüleme araçlarını, politika ve yöntemlerini geliştirmeleri gerekir. Çalışanların yetenek parçacıklarını takım performansı olarak ifade etmede, motivasyon, liderlerin kullanabileceği bütünleştirici bir araçtır. Amaçları ile ortaya çıkardığı sonuçları arasında açıklık olmayan işletmelerin etkili motivasyon programları, personeli isteklendirme kampanyaları ile etkili bir ödüllendirme sistemine sahip oldukları görölmektedir. Tatmin ile verimlilik arasındaki korelasyon düzeyinin yüksekliğı, işletmelerin temel yeteneklerinden olan insangücü kalitesinin harekete geçirilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Güdüleme (motivasyon) ile ilgili olarak, yöneticilerin etkinlik ve yüksek verimlilik hedeflerine aşağıdaki yönleriyle yoğunlaşmaları doğru bir yönelim olacaktır.

- Yöneticinin bir örgütte sağlayacağı iş başarımı, motivasyon süreci ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Motivasyon, bireyi belli görev, şart, insan veya olaylara doğru iten veya uzaklaştıran bir süreci başlatan, bir uyanış ve hareket gücüdür. Bu gücün

¹³⁵ Halil Can; a.g.e., s.165.

¹³⁶ Haldun Ersen, **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları**, İstanbul, 1996, s.123.

kaynağı; bireyin ihtiyaçları, motif, beklenti ve amaçlardır. Motivasyon aynı zamanda amaca ulaşmak için bir enerji, kendini işe verme ve doyum düzeyi içerir.¹³⁷

- İyi bir yönetici, işten duyulan memnuniyetin elemanın kendisi için olduğu kadar organizasyon içinde önemli olduğunu bilir. Bu yüzden de, işin gerekleriyle bireylerin ihtiyaçları arasında uyum olmasını sağlamaya çalışır.¹³⁸

- Çalışanların, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları ile anlayan, yorumlayabilen işletme yönetimi, onlardan verimliliklerini en üst seviyeye çıkarması için faydalanma yollarını da bulabilecektir.¹³⁹

- Kişisel güdülemede işletmelerin elinde bulunan en güçlü silah paradır. Para, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha zorlu çalıştırmada etkili olan bir araçtır. Çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık simgesi de olabilir. Ancak çok önemli olmakla birlikte paranın önemi güdülemede sınırlıdır.

Hatta Herzberg parayı, sağlık etmenleri içinde sayarak güdüleyici etkisinin bulunmadığını belirtir.¹⁴⁰

Dolayısıyla dış etkiye dönük gerçekleştirilmesi düşünülen güdülemenin kısa dönemli ve geçici olduğu bilinmelidir.

- Güdülenmenin devamlılığı personelin kendisini motive edebilecek düzeye getirilmesi ile söz konusudur. Bu durumda güdüleme ile ilgili bariyerlerin kaldırılması, kendini güdüleme eğiliminin örgütseil ödülleri ile pekiştirilmesi eleman performansını artıracaktır.

- Başarı ile güdüleme (motivasyon) arasında bir ilişki vardır. Yüksek başarı gereksinimi olan insanlar için, herkesin yapabileceği kolay bir şeyi yapmak çekici

¹³⁷ Duygu Altuğ; a.g.e., s.78.

¹³⁸ Margret Palmer ve Kenneth T. Winters; a.g.e., s.19.

¹³⁹ Tuğray Kaynak; **Organizasyonel Davranış**, İ.Ü.İ.F. Yay. No: 223, İstanbul, 1990, s.110.

¹⁴⁰ Halil Can; a.g.e., s.176.

değildir, bundan ötürü de kolay görevden uzak dururlar. Diğer taraftan eğer çok zor görevleri denerlerse başarı şansları azalır. Yani yüksek risk durumlarında başarı fazla değildir. Sonuç olarak bu kişiler, çok kolayla çok zor arasında bir risk almayı yeğlerler. Orta güçlükteki bir görev en iyi başarı şansını hazırlar.¹⁴¹

- İşletme yöneticileri başarı ile güdü arasındaki doğrusal ilişkiyi gözönünde tutarak insana dönük bir yaklaşım modeli geliştirmelidir. Bu durum hem güdülemeyi hem de çalışanı geliştirme düzeyini etkiler.

Güdülemeyi geliştiren yönü ele aldığımızda şu maddelerle karşılaşmaktayız.¹⁴²

- Yönetim anlayışında insan faktörlerine önem ve değer veren yaklaşım (McGregor'un Y – tipi yönetim modeli).

- Takım çalışmalarını ön planda tutarak ait olma olgusunu geliştirme,

- Başarıların gerektiği şekilde takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi.

Motivasyon yönetim açısından çok büyük bir önem taşımaktadır. Başarılı bir yönetimin motivasyon (güdüleme) olmaksızın gerçekleşmesi mümkün değildir. Örgüt, önceden belirlenmiş amaçların başarılması için biraraya gelmiş bireylerden oluşmaktadır. Örgütte yer alan bireylerin, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri ise ancak etkili bir güdüleme sistemi kurmakla mümkündür. Büyümenin sonunda, üst kademelerde bulunan yetki ve sorumlulukların aşağı basamaklara kaydırılması, diğer bir deyimle, yetki göçerilmesi kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda, bazı üst yöneticiler, yetkilerinin bir kısmını astlarına devredince, otoritelerinin sarsılacağını düşünmektedirler. Böylece işletme

¹⁴¹ Clifferd T. Morgan; **Psikolojiye Giriş**, Çev: Sirel Karakaş, Hacettepe Üniversitesi, Psikoloji Bölümü Yayınları; Yayın no: 1, Ankara, 1995, s.208 – 209.

¹⁴² İbrahim Kavrakoğlu; **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, Boğaziçi Yayınevi, İstanbul, 1992, s.70 – 73.

yönetiminde başarının en önemli unsurlarından biri olan yetki devri olayından yeterince yararlanamamaktadırlar.¹⁴³

Sıfır hiyerarşi anlayışı kapsamında işletme yönetimleri aşağıdaki hususları gözönünde bulundurarak etkin bir motivasyon programına yönelmelidirler:

- İnsanı ön planda tutan bir kavrayış,
- Çalışma koşullarının çalışanların verimli olarak faaliyette bulunabileceği biçimde iyileştirilmesi,
- Yetkili devrinin üst basamaklarından yönetici olmayan personele doğru yapılması,
- Etkin bir ödüllendirme ve tanınma sisteminin işler hale getirilmesi,
- Çözümlerinin işe yarayacağını ispat ederek örgüte katkıda bulunmak isteyen elemanları takım çalışmalarında bir araya getirme suretiyle motive etmek.

4.1. İnsanı Ön Planda Tutan Bir Kavrayış

Şirketlerin en önemli varlıkları insanlar. En iyi yatırım insana yapılan yatırım. Çok büyük çabalarla gerçekleştirilen tesis ve teknoloji yatırımlarından daha iyi yararlanabilmek için çalıştırılan insana da yatırım yapılması şart. Eğitim, bilgi birikimi ve motivasyon ile insanlar zaman geçtikçe değer kazanıyor. İnsanları motive etmek sadece para ile olmuyor. İnsanların spora, sosyal aktivitelere ve hobilerine gösterdiği bağlılığı işlerine de göstermelerini sağlamak, başarının anahtarı oluyor. Bir yöneticiden istenen sadece şirket içindeki faaliyetler ise o yöneticinin geniş bir dünya görüşüne sahip olması olanaksız. Bir eleman kendi işi ile sınırladığınız zaman bir süre sonra yaratıcılığı köreliyor.¹⁴⁴

İşe başlamadan önce motivasyonu sağlanan personel daha dinamik ve işine verimliliği planlayarak başlayabilecektir. Yöneticilerin yüzeysel motivatörlerden veya

¹⁴³ İbrahim Kavakoğlu; a.g.e., s. 70-73

¹⁴⁴ Şener Muter; a.g.e., s.33.

klasik yöntemlerden arındırılmış, motivasyon araçlarını kullanarak bir program oluşturmaları daha gerçekçi olacaktır.

Güdüleme gelişiminin ölçümü zor ve karmaşık bir konudur. Bundan dolayı çalışanların güdülenmesinde çeşitli kuram ve kavramlar ortaya konulmuştur.

Frederic Herzberg işin sürdürülmesine ve çalışanların yüksek performansa yönltilmesinde çevre etkilerinin iki değişik açıdan ele alınabileceğini belirtmiştir. Buna göre, sürdürme etmenleri denilen, ücret, ast – üst ilişkileri, biçimsel olmayan grup ilişkileri, makam, teknik danışmanlık, örgüt politikası, çalışma şartları, kişisel yaşam ve iş güvencesi, çalışanları güdülemeyen ancak işin sürmesine katkısı olan etmenler olmaktadır.

Diğer taraftan güdüleyici faktörler iş ile ödül arasındaki açıklığı yüksek performans ile kapatmaya yöneliktir ki bunlar da; başarı, tanınma, işin niteliği, sorumluluk, yükselme ve gelişme imkanları gibi unsurlardır. Çalışanlarda tatmin yaratan etmenler olarak doyurucu faktörler diye nitelendirilir. Bu etmenlerin artışı iş tatminini yükselttiği gibi iş başarısına katkıda bulunur.

Sürdürme faktörlerinin dışsal olmasına karşılık güdüleyici faktörler içseldir. Diğer bir deyişle örgütün çalışana verdiklerinden çok, çalışanın kendi yaptıklarıyla kendi kendisini güdümesi söz konusudur. Bu nedenle öncelikle sürdürme faktörlerinin sağlanması gereklidir. Çünkü sürdürme faktörlerinin yetersiz olması durumunda güdüleyici faktörlerin etkisi olmamaktadır.

Sürdürme faktörleri yeterli olduğunda güdüleyici faktörler çalışanları yüksek performansa ulaştırabilir.¹⁴⁵

Çalışanların işlerinden memnun olması, çalışma ortamına ilişkin önemli motivasyon kaynaklarından biridir. Herzberg'in işaret ettiği gibi, bu memnuniyet çalışanların yüksek bir kapasiteyle çalıştıklarını ve değerli bir şey yaptıklarını

¹⁴⁵ Ahmet Kovancı; "Toplam Kalite Felsefesinin Yerleştirilmesinde Motivasyon Ögesi", MPM Yayınları, No. 570, İstanbul, 1995, s. 656-657

hissettiklerinde ortaya çıkar. İyi bir yönetici işten duyulan memnuniyetin elemanın kendisi için olduğu kadar organizasyon için de önemli olduğunu bilir. Bu yüzden de, işin gerekleriyle bireylerin ihtiyaçları arasında uyum sağlamaya çalışır.¹⁴⁶

4.2. Çalışma Koşullarının İyileştirilerek Performansın Artırılması

Personelin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel şartlar verimliliği etkileyen önemli faktörlerdir. Bu şartların uygun bir şekilde düzenlenmesi çalışanların moral yapısını etkileyebileceği gibi, işletmeyle bütünleşmesini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle işletmelerde ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü, titreşim gibi fiziksel çalışma şartlarının düzenlenmesine gidilmektedir.¹⁴⁷

Yönetimin adil ve eşit ücret, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı, beşeri kapasiteyi geliştirme ve kullanabilme fırsatı ve iş örgütünün içinde bütünleşmeye yönelik politikalar hazırlayarak, çalışma hayatını daha insanileştirebilir. Böylece;¹⁴⁸

- Kendi hayatını etkileyen konularda üyelerin daha çok söz sahibi olmalarını sağlayan katılmalı bir örgüt yapısı,
- Daha iyi işbirliği, yüksek üretim ve artan karlılıktan herkesin faydalanmasını sağlayan ücret ve ödül sistemi,
- Çalışanların haklarını genişleterek (çalışırken ve emeklilik halinde), daha iyi iş güvenliği,
- İnsanların gelişme ve uyum şartlarına imkan veren bir iş ortamı hazırlanmış olacaktır.

Çalışanların güdülerini artırma ve kapasitelerini tamamen yaptıkları işte yoğunlaştırabilmeleri için çalıştıkları ortamın ergonomik koşullara uygun hale

¹⁴⁶ Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters; a.g.e., s.19.

¹⁴⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu; **Çalışma Psikolojisi**, 3. Baskı, Uludağ Üniversitesi, Yayın No: 3, Bursa, 1987, s.55 – 62.

¹⁴⁸ Ömer Dinçer; a.g.e., s.91.

getirilmesi son derece önemli olmaktadır. İnsan boyutuna yeterince önem vermeyen bir örgütün günümüz şartlarında başarılı olması imkansız hale gelmiştir. Müşteri de bir insan olduğuna göre onun ihtiyaçlarını örgütte çalışanlar dikkate alacağına göre önce örgüt içindeki insanların çalışma koşulları iyileştirilmelidir.¹⁴⁹

Böylece, sıfır hiyerarşi anlayışında çalışma koşullarının ve dolayısıyla iş yaşamının kalitesinin artırılması ön plana çıkmaktadır. Yönetimin örgüte katılanların, ofis teknolojilerinden, çalışma teknolojisinin verimliliği artırıcı yöntemlerinden ve katılımı destekleyen yönetim sistemlerinden yararlanmalarını sağlamaları gereklidir.

4.3. Yetki Devrinin Üst Yönetimden, Yönetici Olmayan Personele Doğru Yapılması

Bilgi üretiminin niceliksel ve niteliksel artışı örgüt yapılarını da etkilemektedir. Örgütlerin geleneksel piramit yapıları giderek oval bir yapıya dönüşmektedir. Üretimde ve yönetimde otomasyon arttıkça, robot teknolojisi üretime daha fazla girdikçe, sanayi işletmelerinde niteliksiz işgücü açığa çıkmaktadır. Bu gelişmeler üretim başına işgücü girdisinin azalmasına neden olmaktadır. Astların sayısında belirgin bir azalma ortaya çıkarken, bilgi işçilerinin sayısı artmaktadır. Bilgi toplumuna geçiş hızlandıkça, sanayi toplumunda önemli bir yer tutan bilgi işlem ve denetim gibi sorunlar çözülebilmiştir. Böylece temel görevi astları denetlemek olan birçok orta kademe yöneticilerine ihtiyaç kalmamakta ve bu düzeyde görev yapan yöneticilerin sayısında belirgin azalmalar gündeme gelmektedir.¹⁵⁰

Bu gelişmeler örgütler için yetki devri konusunu gündeme getirmiştir. Örgütte yetki devri yapılmazsa örgütsel kademeler ortaya çıkamaz. Bu bakımdan, örgütsel görevlerin başarılması için, yetki ile destek süreci gerekir ve bu süreç yetki devri

¹⁴⁹ a.g.e., s. 658.

¹⁵⁰ İsmail Türkmen; "Katılımcı yönetim için Denetim ve Otorite Kavramına Yeni Yaklaşımlar", 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler, Kalder Yayınları, İstanbul, 1996, sç 825.

kavramı ile açıklanır. Yetki devri ile temel yetkiler üstte kalırken, astlar belirli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğüne sahip olmaktadır.¹⁵¹

Eğer bir işletmede işveren, yetki devrine ve çalışanların yönetime katılmasına karşı ise, bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. Çünkü, insanlarda şiddetli bir kararlara katılma arzusu vardır. İşletmede çalışanların çok doğal olan bu haklarını ellerinden almak, alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklamak, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Bir kimsenin kendi yaptığı işte söz sahibi olması kadar doğal bir şey yoktur. İşte "Sıfır Hiyerarşi" felsefesi çalışanların motive olmasını engelleyen geleneksel yönetim basamaklarını ortadan kaldırarak, organizasyonları yalın hale getirmekte ve bu yolla çalışanların motivasyonu sağlanarak, işletme verimliliği artırılmaktadır.¹⁵²

Çalışanların enformasyonlarını ve otoritelerini kullanabilmeleri, sorumluluk taşımaya isteklendirilmeleri, üst yönetimden yönetici olmayan çalışanlara yetki devri ile mümkün olmaktadır. Yetki ve sorumluluk verilmiş çalışanlar, işlerinden daha memnun ve verimli olmaya eğilim gösterebilmektedirler.¹⁵³

Dolayısıyla örgütsel yapıyı sıfır hiyerarşi anlayışı ile ifadelendirmeye çalışan yöneticiler çalışanlara yetki devrini kolaylaştırıcı hususları gözönünde bulundurmalıdır. Bu hususlardan birkaçı aşağıdadır.

- Çalışanların ekin olarak eğitilmeli, bilinçlendirilmelidir.
- Gönüllü katılım desteklenmeli ve özendirilmelidir.
- Örgüt yapısı ve modeli analiz edilmeli, yetki devrini ön plana çıkaran yönler ortaya konulmalıdır.
- Takım çalışması ve kültürel bütünlük vurgulanmalıdır.

¹⁵¹ Duygu Altuğ; a.g.e., s. 52.

¹⁵² Selen Doğan; a.g.e., s.50.

¹⁵³ G.E. Walliger; "The law of Producting Quality", Quality Prograss, Ocak, 1992, s.37.

- Görevler açıkça tanımlanmalı, amaçlar ön plana çıkarılmalıdır.
- Sürekli öğrenme ve kendini yenileme kampanyaları gerçekleştirilmelidir.
- Kararlara katılmak konusunda yöneticiliğin demokratik davranması, beyin fırtınası gibi teknikler kullanılması gerekir.
- Çalışanların kendi kendilerini denetlemesi, yöneticilerin tutarlılıkla işin ortasında denetleme yapma arasında karlı bir denge sağlaması gereklidir.

4.4. Etkin Bir Ödüllendirme ve Tanınma Sisteminin İşler Hale Getirilmesi

Çalışanların motivasyonunda ödül ve tanıtma kavramları ağırlıkla taşımaktadır. Örgütün güvenini elde edebilmek için başarıya yönelen çalışanlar karşılıksız kalmamalıdır.

Herhangi bir eğitim kursunu başarıyla bitirme, bir birimin çalışmalarına yardımcı olacak önemli katkılar sağlama, proje takımlarında görev alma, çalışmaların karşılığı olarak sertifika, şilt gibi güdüleyici hususların ilgili topluluk önünde verilmesi, tanınma programları için birer örnek oluşturmaktadır. Diğer bir uygulama örneği de tamamlanan projelerin özet raporlarının takım elemanlarının resmiyle birlikte örgütün haber kanallarında yer almasıdır.¹⁵⁴

Söz konusu başarıların basın – yayın organlarına iletilmesi de etkili olacaktır. Yine akademik kuruluşlarla işletmelerin ortaklaşa tanıtma ve başarılarının sergilenmesinin de rolü olacaktır.

Tanınma sürecinde ödüllendirme de yer almalıdır. Örgüt düzeyinde ve çevresinde çalışanın katkısını vurgulayan ödüllerin manevi yönünün etkili olması gereklidir. Bu bağlamda zor bir müşteriye ikna etmede başarılı olmuş veya takımının ortaya çıkaramadığı problemde ilerleme kaydetmiş bir personeli ödüllendirmek kayda

¹⁵⁴ M. Juran; *Juran On Quality By Design*, Juran Institute Inc. 1992, s.435.

değer olacaktır. Plaketler, rozetler, madalyonlar ve çalışanın ulaşamadığı bir tüketim teknolojisi veya benzeri bir obje ödül olarak etkilidir.

Ödül sistemi, yüksek performansla işaret etmelidir. İşletmeye mali bir katkısı, çalışma tekniğindeki ilerlemeye desteği ifade etme gibi örgütsel amaçlara yönelik olmalıdır. Yine maliyet bilincini, tüketici tatminine etkiyi, takım çalışmalarında da bir başarıyı öne çıkarıcı olmalıdır.

4.5. Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon

Takımlarda çalışan bireyler ilerini daha az stresli bulurlar. Takım içindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenseler bile başarının genel sorumluluğu bir bireyin omuzlarından bir çok kişinin omuzlarına geçer. Paylaşılan sorumluluk, tek başına çalışan işçinin, çok yüksek hedefler ya da zorluklarla karşılaştığı zaman yaşadığı panik ve çaresizliği hafifletir. Birey kendini daha fazla organizasyonun bir parçası gibi hisseder. İnsanlar kendilerini ve başkaları ile ilişkilerini sadece fiziksel yakınlık (yanımdaki kadın ya da aşağı kattaki yönetici) anlamında değil, kendi işleri ile diğer kişilerin yaptığı işler arasında bir bağlantı kurarak kavrarlar. Statüleri bir çizelge üzerindeki bir sütun olmaktan çıkıp, gerçek haline gelir. Takımları içindeki gerçek konum ve önemlerini görürler.¹⁵⁵

Takım kararları ve faaliyetlerine üyelerin katılımı, takımın istekliliği nedeniyle üyelik ilişkilerinin sürdürülmesi, arkadaşça takım iklimi ve üyeler arasındaki ilişkilerin artması nedeniyle takımın bağlılığı yüksek olur. Yüksek bağlılığın takım üyelerinin morali ve doyumuna düzenli etkileri bulunur.¹⁵⁶

Tek başına takım üyeliği en büyük kişisel doyumunu sağlasa bile, organizasyonun takıma ve üyelerine değer vermesi harika bir mutluluk kaynağıdır. Takımın ürettiği şeylerde kendi çabalarının nihai sonuçlarını görebildikleri için, takım üyeleri bir başarı duygusu tadar. Bu nihai ürün başka birimlerin ya da takımların

¹⁵⁵ Tamer Keçecioğlu; **A.g.e.**, s.6.

¹⁵⁶ Alvin Zender; **Group Dynamics, Research and Theory** 3d Ed. New York, 1968, s. 123.

işleyeceği bir hammadde olsa bile takım üyeleri kendi takımlarının üretimini ve bunun organizasyonun bütünsel üretimi ile bağlantısını görüp kavrarlar.¹⁵⁷

Genel yönetim organizasyonun bütünsel üretimi ile takımların kritik yeteneklerini eklemleyen bir motivasyon programını her zaman gündemde tutmalıdır.

Hamel buna ilişkin Japonya'daki şu örneği veriyor:¹⁵⁸

"Bir Japon firması düzenli olarak kendi Pazar ve ürün geliştirme önceliklerinin listesini yayınlıyor. Kuşkusuz, yüksek profili, kritik bir programı hazırlamada rol almak kişiye büyük bir statü kazandırır. Örgütteki herhangi birisi kendisinin büyük öncelikli projelerden birine katkıda bulunabileceğini düşünürse, kendi kendisini söz konusu ekipte görevlendirir. Ekip lideri başvuran kişiyi kabul etmeme hakkına sahiptir, ama sunulan beceriler projenin başarısı açısından kritik önem taşıyorsa, söz konusu kişinin kendi ekibine verilmesini talep eder. Bu durumda, bu kişinin yeteneklerinin firma açısından yeni görevinde mevcut işine oranla niçin daha yaratıcı olacağını gerekçelendirmek zorundadır".

Böylesi bir sistemin varlığı birim yöneticilerini kilit elemanların gerçekten iddialı projelerde çalışmasını sağlamak için ellerinden gelen herşeyi yapmaya teşvik eder."

Başarılı bir takımda sosyal doyum ve görev performansı için gereksinimler iki çeşit rolü ortaya çıkarır; görev uzmanlığı rolünü oynayan kişilere amaçlara ulaşmak takıma zamansal ve enerji açısından yardımcı olur. Takım sorunlarına yeni çözümler hazırlar, görev sorunlarına ilişkin öneriler getirirken, görevle ilişkili gerçekleri araştırırlar, sorunla ilişkili fikirlere perspektif getirirler. İlgi azaldığında takımı yeniden ateşlerler.

Sosyo-duygusal rol olarak takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını desteklerlerken, sosyalleşmelerini güçlendirir. İçlerine, uyumlaştırma, direnci azaltma, takımı bir amaca doğru yöneltme, diğer takım üyelerinin fikirleriyle uyum sağlama,

¹⁵⁷ Tamer Keçecioğlu; **a.g.e.**, s.6.

¹⁵⁸ Gary Hamel ve C.K. Prahalad; **a.g.e.**, s.300 – 301.

takımın uyumunu sürdürmede kendi fikirlerini öne sürme sosyo-duygusal rolün içerisine girer.¹⁵⁹

Takımın performansını ile kendi başarıları arasında bağ kuran üyeler bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile olumlu bir gelişmenin içerisine girerler.

Üyelerin başarısına ilişkin duygu durumu, kendi başına büyük bir ödül içeriği taşır.

Birçok organizasyon iyi yapılan işleri takdir etmek amacıyla ikramiyeler, hediyeler ve daha başka maddi ödüller kullanır. Maddi ödüllerin işçinin üretkenliğini etkiler; bu ödülleri kaldırmayı deneyin, neler olacağını görürsünüz. Buna karşılık, insanların işlerine, takım ve organizasyonlarına olan kişisel bağlılığı güçlendiren manevi ödüllerin onlar üzerindeki etkisi maddi ödüllerden daha fazladır. Bu manevi ödüller, yere ait olma duygusu, başarı duygusu, kendini gerçekleştirme duygusu sağlar ve üretkenliği güçlü bir biçimde etkiler.¹⁶⁰

Takımın organizasyon içerisindeki kritik konumu, organizasyonun dışsal başarılarına doğrudan katkısı, takım üyelerinin diğerlerinden farklı biçimde öne çıkan ve örnek gösterilen orijinal yetenekleri üyelerin duygu gelişimini olumlu biçimde etkilediği gibi organizasyonun bütünlüğüne ilişkin işbirliği kültürünün korunup ilerlemesine de fayda sağlar.

Dolayısıyla ekip yoluyla motivasyon konusu organizasyonların bugünkü başarılarını açıklamaktadır.

Örgüt yöneticileri üyelerini klasik motivasyon yöntem ve araçları ile değil sıfır hiyerarşi anlayışı ile biçimlenen motivasyon teknikleri ve araçları ile motive etmelidir.

¹⁵⁹ George Prince; "Recognizing Genuine Teamwork", Supervisory Management, April, 1989, p. 25 – 26.

¹⁶⁰ Tamer Keçecioğlu; a.g.e., s.6.

5. Sıfır Hiyerarşi Anlayışında İletişimin Yeri ve Önemi

İletişim, kişiler arasında bazı semboller kullanılarak gerçekleştirilen mesaj alma ve verme sürecidir.¹⁶¹

İletişim; verici, alıcı, geri besleme, sözlü – sözsüz iletişim, fikirler ve tüm temel kültürü kapsayan karmaşık bir takas sürecidir.¹⁶²

İletişim, kişi ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sisteme hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel süreçtir. Kısacası iletişim, insan – insan, insan – örgüt, ve örgüt – toplumsal sistem ilişkilerini sağlayan araçtır.¹⁶³

Diğer bir deyişle iletişim örgütün çeşitli birimleri arasında ve çevreye ilişkin olarak birbirine bağlı eylemler hakkında bilgi veren ve sistemlerin kurulmasına geniş ölçüde olanak sağlayan bir araçtır.¹⁶⁴

Peter Drucker, iletişim konusunda aşağıda söz edilen bazı temel konulara dikkat çekmektedir.¹⁶⁵

- İletişim idrak etmektir. Mesaj gönderenden alıcıya aktarılır. Önemli olan neyin gönderildiği değil, alıcının ne anladığıdır.

- İletişim bir beklentidir. Alıcı nasıl algılamak istiyorsa öyle algılar. Bu durum, gönderenin anlaşılmayan mesajı özel bir efor sarf ederek değiştirebilmesine kadar devam eder.

¹⁶¹ Duygu Altuğ; a.g.e., s.97.

¹⁶² Ahmet Kovancı, "TKY Faaliyetlerini Başarıya Ulaştırmada İşletme İçi İletişimin Önemi", Kalder Yayınları, İstanbul, 1996, s.904.

¹⁶³ İsmail Türkmen; "Etkin İletişim Modeli", MPM Yayınları, No: 480, Ankara, 1992, s.3.

¹⁶⁴ Güngör Önal; **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler enstitüsü Yayını, No: 4, Anadolu Matbaası, İstanbul, 1995, s.504.

¹⁶⁵ Claude W. Burril; "Solving Quality Problems", 1988, s.61.

- İletişim bir içeriiktir. Mesaj, alan kişiye harekete geçirme fırsatı verir. İletişim, alıcı üzerinde her zaman bir istek doğrudur.

Koçel'e göre iletişimde şu unsurlar söz konusudur.¹⁶⁶

- Gönderici,
- Filtre,
- Mesaj,
- Haberleşme Kanalı,
- Çevre Koşulları
- Alıcı,
- Geriye Bilgi Akışı.

İletişimin özelliklerini ise şöyle tanımlamak mümkündür:

- İletişim tesadüfi değildir.
- İletişim her yerde ve her zaman olur.
- İletişim sürekli.
- İletişim bir alışveriş sürecidir.
- İletişim farklı seviyelerde olur.
- İletişim anlamın paylaşılmasıdır¹⁶⁷.

¹⁶⁶ Tamer Koçel; a.g.e., s.308 – 311.

¹⁶⁷ ULTIMA YÖNETİM VE DANIŞMANLIK ŞİRKETİ; Turtel Sorgun Kalite El Kitabı, İstanbul, 1993, s.65.

Etkin bir iletişimde bulunmak için dikkat edilmesi gereken hususlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:¹⁶⁸

Görüşünüzü savunurken;

- Nasıl fikir yürüttüğünüzü, görüşünüzü nasıl oluşturduğunuzu ve dayandığınız verileri açıkça belirtin.

- Başkalarını görüşünüzü araştırmaya teşvik edin. Akıl yürütmede boşluklar görüyor musunuz? Gibi soruları sorun.

- Başkalarını farklı görüşler ileri sürmeye teşvik edin, Farklı verilere veya sonuçlara sahip misiniz? Sorusunu sorun.

- Başkalarının sizin fikirlerinizden farklı görüşlerini aktif bir biçimde sorgulayın. Görüşleriniz nelerdir? Bu görüşünüze nasıl vardınız?, Eldeki verilerden farklı olan verileri de değerlendiriyor musunuz? Gibi sorular sorun.

Başkalarının görüşlerini sorgularken:

- Başkalarının görüşleri hakkında varsayımlarda bulunuyorsanız, bunları açıkça ifade edin ve varsayım olduklarını kabul edin. Varsayımlarınızın dayandığı verileri belirtin.

- Başkalarının verdiği cevaplarla gerçekten ilgilenmiyorsanız, soru sorma zahmetine girmeyin. (Sadece nazik olmaya veya başkalarını öne çıkarmaya çalışmayın).

5.1. Örgütsel İletişim:

Bütün topluluk faaliyetlerinde olduğu gibi, bir işletmenin kurulması, faaliyetlerin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesi için yeterli düzeyde bir iletişime ihtiyaç vardır. Özellikle işletme için iletişim, sürekli bilgi alışverişi sağlayarak, temel faaliyetlerin

¹⁶⁸ Peter M. Senge; **Beşinci Disiplin**, YKY, çev: A. İldeniz, A. Doğukan, İstanbul 1993, s.221 - 222.

yerine getirilmesinde hedeflere ulaşmada, daha da önemlisi, verimlilik ve etkinliğin artırılmasında özel bir önem taşımaktadır.¹⁶⁹

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir.¹⁷⁰

Örgütsel iletişimin fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.¹⁷¹

- Örgütsel iletişim, örgütte çalışanları ve birimleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece çalışanlar ve birimler uyumlu ve eş güdümlü çalışabilirler.

-Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve grupların örgütün amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alış verişidir. Örgütte eylemlerin sürdürülmesi, problem çözme ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleşebilir.

- Örgütsel iletişim dış dünya ile örgüt arasındaki sağlıklı bir bilgi alış verişini sağlayabilir. Hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında örgütlerin kendilerini yeni koşullara uyarlamaları da örgütsel iletişim ile sağlanabilir.

- Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracıdır. Örgütte planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetim sağlanabilmesi etkili bir örgütsel iletişimi gerektirir.

- Örgütsel iletişim, örgütte hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen ve giden mesajlar, belgeler, bilgiler ve dokümanlar örgütsel iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur.

¹⁶⁹ Selen Doğan; *a.g.e.*, s.51.

¹⁷⁰ İsmail Türkmen; *a.g.e.*, s.9.

¹⁷¹ *a.g.e.*, s.24 – 25.

- Örgütsel iletişim, örgütte çalışanların kurdukları küçük grupların birbiriyle ve örgüt bütünüyle ilişkilerini sağlanmasında önemli rol oynar. Örgütün bütünlüğünü ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar.

- Örgütsel iletişim, örgütte endüstriyel ilişkilerin iyileştirilmesi, işçi – işveren – sendika ilişkilerinin düzenlenmesi ve geliştirilmesine yardımcı olur.

Genellikle tüm resmi yapıcılar iletişime engel teşkil eder. Mesajlar yukarıdan aşağıya iletilirken birçok yönetim kademesinden geçmek zorundadır. Katı iletişim yapısının yarattığı bir diğer engel ise psikolojik engeller olup, bu her zaman açık olarak hissedilmeyebilir. İletişimdeki sorunların en önemlisi ise kelimelere güvenmektir. Çünkü bu kelimeler herkes için farklı anlam taşımaktadır. Diğer bir sorun da mesajı gönderen ile alanın kişiliklerinin uyuşmazlığıdır. Bütün bu temel sorunlar denetlenemeyen, katı bir sistemde ortaya çıkar ve sonuçta tam bir iletişim çöküntüsüne neden olur.¹⁷²

Organizasyon şemalarının yarattığı hastalıklar çalışanları, kendi doğal iletişim yollarını bulmaya sevk etmektedir. Şu bilinmelidir ki organizasyon şemaları ve onları oluşturan kutular değil, insanlar iletişimde bulunur. Bu nedenle birçok olayda, etkileyici organizasyon şemaları gerçeği göstermez ve bu şemalara uymaları gereken kişiler de bunları anlamaz. O nedenle esnek iletişimi, resim olarak tanımlar veya organizasyon şemasında gösterirsek süreklilik ve gerçek anlamda bir esneklik kazandırabiliriz. Böylece insanlar, kendi iletişim kanallarını kullanabilirler.¹⁷³

İyi bir ürün veya hizmet sunabilmek için yönetim ile çalışanların çalışanlar ile çalışanların işbirliği anahtardır. Yöneticiler ve çalışanlar kendilerini işlerinde güvenli hissettiği zaman, kısacası korku olmadığı zaman, bu en iyi şekilde uygulanmış olur.¹⁷⁴

¹⁷² Horst U. Lommernmeyr, "Human Relations The Key to Quality", 1992, s.106 – 107.

¹⁷³ Horst U. Lommernmeyr, a.g.e., s.108.

¹⁷⁴ Rafael aquayo; **Dr. Deming: Japon Mucizesinin Mimarı**, Çev: Y. Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, No: 31, İstanbul, 1994, s.59.

İnsanın diğer insanları, örgütleri, dış dünyayı tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri anlayıp algılayabilmesi için iletişim sürecine ihtiyaç vardır. Kişi ve örgütlerin dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde bulunabilmesi için iyi işleyen ve açık iletişim kanallarının oluşturulması gerekir. Örgütlerde etkin bir yönetim sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Kısaca iletişim örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır.

Katılımcı yönetim biçimlerinde kararların oluşturulmasında ve takım çalışmalarında kişiler arası fikir, bilgi ve duyguların alınıp verilmesi açısından güzel bir örnektir.¹⁷⁵

Bu şekilde kurulacak uygun bir iletişim sistemi, çalışanların verimliliğini yükseltecek, sorunların çıkmasına engel olacak, mevcut sorunları çözecek ve daha sağlıklı kararlar alınmasını mümkün kılacaktır. Hiyerarşi basamaklarının kaldırılması bu yolda atılacak önemli bir adım olacaktır.¹⁷⁶

Sıfır Hiyerarşi anlayışına göre yapılandırılmış bir örgütte iletişim, verimlilik, kalite, düşük maliyet ve yüksek performans ile etkinliğe gidecek kanalların açılmasını sağlayacaktır. Söz konusu örgütsel anlayışta etkili bir iletişim kendi kendine oluşan bağlılığı, mutabakata dayalı anlaşmayı ve sağlıklı bir çatışma derecesi ve yaratıcılığı ortaya çıkarır. Her takım üyesinde uygun ve sorumlu bir davranış tarzını özendiren bir ortamın yokluğunda etkili bir iletişim mümkün değildir. Bu karşılıklı yardımlaşma ve etkileşimi de kapsar.

5.2. Sıfır Hiyerarşi Anlayışına Dayalı Örgütsel Yapıda Açık ve Çok Yönlü İletişim

Sıfır hiyerarşi anlayışında grup içerisinde ve gruplararası iletişim ne denli kuvvetli olursa olsun, fikir ayrılıkları da o kadar az olacaktır. Japonya'da, ekip üyeleri, grup olarak herkesin fikir birliği ettiği şeyi tam olarak yapacaklarına dair resmi bir

¹⁷⁵ Erol Eren; a.g.e., s.275.

¹⁷⁶ Selen Doğan; a.g.e., s.51.

taahhütname imzalamaktadırlar. Dolayısıyla, fikir ayrılıkları sürecin sonundan ziyade başında meydana gelmektedir.¹⁷⁷

Böylece örgütte farkında olunmayan sorunlara daha başlangıçta çözüm oluşturulması için gerekli ortam yaratılmakta, farklı düşüncelerin açık ve katılımlı bir iletişim modeline göre öne sürülmesine olanak sağlanmaktadır.

Çok yönlü ve açık iletişimin var olduğu örgütlerde;¹⁷⁸

- Çalışanların kendilerine ve örgüte olan güvenleri artar,
- Güdülenme artar,
- Üst yönetimin saygınlığı ve otoritesi artar,
- Öneri ve problem çözme yeteneği gelişir,
- Çalışanların bağlılık düzeyi yükselir,
- Çalışanların iş kalitesi ve verimliliği artar.

Sıfır hiyerarşi anlayışına göre işleyen bir örgütte açık ve çok yönlü iletişime ilişkin aşağıdaki sonuçları ortaya koymak mümkündür:

- İşletmedeki ilişkilerin uyumlu olması için iyi bir iletişim ve çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri söz konusudur;
- İşletmedeki iletişim kalitesini ve hızını artırmak için iletişim zincirindeki haklara azaltılmaktadır,
- Çalışanların kendilerini güçlü ve güvenli hissetmeleri onların yeni bilgilere ulaşarak yeni şeyler yapmalarına olanak sağlamaktadır,

¹⁷⁷ P. Womack; **Dünyayı Değiştiren Makine**, Çev: Otomotiv – Sanayi Derneği (OSD), Panel Matbaacılık – Reklamcılık Ltd. Şti., İstanbul, 1996, s.118.

¹⁷⁸ İsmail Türkmen; *a.g.e.*, s.8.

- Çalışanların etkin bir haberleşme içinde olması, işletme amaçlarına erişim hızını artırmaktadır.
- Etkin haberleşmenin en önemli unsurlarından birisi olan yönetim katmanlarının azalması sıfır hiyerarşi anlayışı ile mümkündür.
- Olabildiğince basık bir yapılanmaya gidilerek çalışanlara makul ve mantıklı bir seviyede iletişim özgürlüğü sağlanmaktadır.
- Bu örgüt yapısında görev alan bir takımdaki içtenliği (olumlu geri besleme kadar olumsuz geri besleme de alma konusunda istekli olma) yalnızca yönetici değil, bütün üyelerin özendirmesi söz konusudur.
- Takım üyeleri birbirlerinin ve takım ihtiyaçlarının giderilmesine karşı duyarlıdırlar ki bu durum iletişime katılımı özendirmektedir.
- Ekip üyeleri sahip oldukları bilgileri "istif etmek" yerine başkalarıyla paylaşarak (bildiklerini ve yapabileceklerini aktararak) birbirleriyle işbirliği yapmaya ve tüm takım faaliyetlerinde birlikte çalışmaya istekli olmak durumundadırlar,
- Böyle bir örgütsel yapıda etkili bir iletişimin varolması için takım üyelerinin birbirlerine saygı ve güven duyması ön planda gelmektedir.
- Bu anlayışta, işyerinin sosyal ortam olduğu varsayımından hareketle rahat iletişime ivme kazandırmaktadır.
- Diğer taraftan şeffaflık makam odasının dışında ve işyerinin herhangi bir yerinde olmak demektir. Dolayısıyla yöneticiler ile çalışanların direkt teması iletişimi güçlendirmektedir.
- Sıfır hiyerarşi anlayışında şeffaflık otoriteye ilişkin bariyerlerin yıkıldığının bir göstergesi olmaktadır.

- Böyle bir anlayışta müşteri tatmini, yeni ürün geliştirimleri, ilerleyen yeteneklerin vurgulanması çalışanların ortak heyecan duymasını ve dolayısıyla istekliliği sağlamaktadır.
- iletişimin etkinliğini artıran bir diğer unsur, uygulamaya konulmayacak fikirlerin dahi rahatlıkla önerilebileceği bir ortamın oluşturulduğudur.
- Kendini yöneten takım anlayışının belirleyiciliği ile yönetici ve çalışanlar arasındaki sık temas, insan ilişkilerinde yeni normlar oluşmasına neden olmakta, üst yönetim ile çalışanlar arasındaki enformasyonun da simetrik hale gelmesiyle iletişimden beklenen sonuçlar sağlanmaktadır.

6. Sıfır Hiyerarşı Anlayışında Müşteri Tatmini

Bürokratik örgütlenme modeli müşterinin önemini zamanında anlayabilme özelliğinden uzakta bir yapılanmaya sahiptir. Oysa ki müşteri örgütte aktiflerin en değerlisidir.

Stratejik bir aktif olarak müşteri, toplu üretimden toplu kustomizasyona (customization) ve sabitten uzun süreli hizmete geçişte belirleyici tek değişkendir. Böyle bir geçiş döneminin temel özellikleri; kısa üretim akışları, müşteri girişi, kısa üretim hayatı, devirleri ve bilgisayar kontrolü ve rahatlaşmış imalat metodlarındaki yeniliklerdir.¹⁷⁹

Müşteri, bir ürün veya hizmetten yararlanan nihai tüketici, kullanıcı, fayda sağlayan veya satın alan taraftır. Müşteri, bir hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından, hangi araçlarla yapıldığına değil, kendine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız işlemesine, verilen hizmetten doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, parasının karşılığını alıp almadığına, verilen

¹⁷⁹ Rick Sutter, "Rethinking Traditional Quality Assurance", Quality Progress, July, 1996, s. 16.

sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine bakar. Müşteriler zaman içerisinde davranışsal olarak değişime uğramıştır.¹⁸⁰

Günümüzde müşterinin satın almak istediği malla şartnamesinde belirtilen koşulların aynen yerine getirilmesi halen piyasada geçerli fiyat yönelimli performans mantığı çerçevesinde müşteri hizmeti vermiş olmak için yeterli değildir. Zira imalatçıların bütün planlama faaliyetlerinde kendisini müşterinin konumuna yerleştirmesi ve onun beklentilerine göre hareket etmesi, yani mal ve hizmet üretimini kendisi müşteri olduğu takdirde tatmin duyacağına inandığı yolda sunması gerekmektedir.¹⁸¹

Diğer taraftan müşteriye ilişkin bilgilerin organizasyona mal edilmesi gerekmektedir. Örgütlerin kendi kurumsal bilgi birikimlerine katabilecekleri bir kaynak olarak müşterilerden kaynaklanan bilginin müşteri tatmininde önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Bir kavram olarak müşteri tatmini, tüm müşterilerin ifade edilmiş ya da edilmemiş bütün isteklerinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını ifade etmektedir. Bu durumda tatminin sağlanabilmesi için gerekli özellikleri her zaman gösterecek bir örgütsel işleyişe gereksinim vardır. Söz konusu örgütsel işleyiş Sıfır Hiyerarşi anlayışı ile mümkündür.

Sıfır hiyerarşi anlayışının uygulandığı bir örgütte müşterinin değişen ihtiyaçlarına hız, esneklik, maliyet ve kalite kriterleri çerçevesinde cevap verilecektir.

Örgüt yapısında müşteri ihtiyaçları ve istekleri ile örgütün uygulamaları arasında fonksiyonel ara yüzler (bürokratik engeller) olmayacağından tatmin süratle sağlanacaktır.

Aynı hizmeti veren yüzlerce örgüt olunca müşteri doğal olarak kendisine en kaliteli hizmeti ve ürünü verecek olan örgütü seçmektedir. Bu günümüz müşteri

¹⁸⁰ Ultima Yönetim Danışmanlık Şti., a.g.e., s. 39.

¹⁸¹ Otto Neumayer, "Müşteri Tatmini", Standart Dergisi, Mayıs 1996, s. 40.

davranışının en somut olgusudur. Dolayısıyla müşteri davranışları yakından izlenmeli, ihtiyaçları doğru saptanmalıdır. Müşteri odaklılık; kendini müşteri yerine koyarak düşünebilmeyi başarmaktır. Çağdaş örgütler müşterinin sadece ihtiyacını değil, beklentilerini, hatta rüyalarını okumayı hedeflemektedirler.

Sıfır Hiyerarşi anlayışında müşteri gereksinmelerine odaklanıldığı için tatmin de söz konusu olmaktadır. Örgütte hiyerarşi kademeleri ortadan kalktığı için müşteri feedback'i (geri beslemesi) hızlı bir şekilde örgütte değerlendirilmekte, müşteriye daha gelişkin ürün paradigmaları sunum aralığı da kısalmaktadır.

Bağlantıların ve içiçe geçmelerin yönetiminden değer elde etme potansiyelini görebilmek, ancak firmadaki birim yöneticileri yatay bir strateji geliştirme sürecine katılırsa mümkün olur.¹⁸² Böyle bir stratejik süreç masa başı alıştırmalardan uzak olduğundan Sıfır Hiyerarşi anlayışı ile söz konusudur. Müşteri tatmini ve yararı da sözü edilen yatay stratejik süreçte ortaya çıkabilir.

Sıfır hiyerarşi anlayışında çalışanlar sürekli ve müşteri yararına yenilik yapmaya teşvik edilir. Herkesin üstü tarafından gözlenmeden, otonom olarak çalışabileceği, kendilerine güvenilen bir yönetim süreci yaratıcılığı da beraberinde getirecektir.¹⁸³

Sıfır hiyerarşi anlayışında operasyonlardan ve klasik yönetsel süreçlerden uzaklaşan üst yönetim stratejik girdiler üstünde yoğunlaşmıştır. Yalnızca müşterilerinin davranışları ve ihtiyaçlarını tahmin edip ona göre hareket etmekte, bu da geleceğin öngörülmesinde olumlu bir bakış açısını kazandırmaktadır.

Sıfır hiyerarşi anlayışında müşteri tatmininin engelleri de kolayca ortaya konulmaktadır. Müşterileri ve onların problemlerini sahiplenme konusunda çalışanlar motive edilmektedir.

¹⁸² Gary. Hamel ve C. K. Prahalad; a.g.e., s. 369.

¹⁸³ William Ouich; a.g.e., s. 71.

Hiyerarşinin olmadığı bir yapılanmada takım üyelerinin müşteri sorunlarını açıklıkla ortaya koymaları söz konusudur. Müşterinin tatmini ile ekip üyelerinin performansının aynı değerlendirme kriteri çerçevesinde gözönüne alındığı böyle bir yapı, örgütün başarısına da katkıda bulunacaktır.

Sıfır hiyerarşi anlayışı, örgütün Pazar odaklı olmaktan pazarın odağı haline gelmesini sağlar, sıfır hiyerarşi anlayışında hiyerarşik fark ve bariyerlerin azalması, ürün geliştirimlerindeki sürenin kısılmasına, maliyetlerin azalmasına kalite ve yararın artmasına neden olacaktır.

Diğer taraftan müşteri hakkındaki stratejik girdilerin örgütün tamamına yayılımından dolayı çalışanların farkında olunmayan görüş ve değerlendirmeleri de gündeme gelecektir. Müşteri ile örgüt arasındaki hiyerarşik sınırlamalar ortadan kalkacağından müşteri şikayetleri en kısa sürede, en yüksek tatminle cevaplanabilecektir. Böylelikle müşterinin mutluluğu ve sağladığı yararda artacaktır.

Sıfır hiyerarşi, esnek bir örgütsel yapı içinde, üst yönetimden müşteriye giden yol üzerindeki tüm engelleri kaldırmaktadır.

C. SIFIR HİYERARŞİNİN UYGULANDIĞI BİR YAPI OLARAK YALIN ORGANİZASYON

1. Yalın Organizasyon Kavramı ve Özellikleri

son yıllarda yaygın olarak kullanılan ve birbiri ile yakından ilişkili olan kavramların bazıları da kademe azaltma, sıfır hiyerarşi ve yalın organizasyon ve yönetim kavramlarıdır. Bu kavramlarda işletmenin rekabet gücünü ve avantajını artırma amacına yönelmiş bulunmaktadır¹⁸⁴.

Yalın organizasyon kavramının ortaya konması, bu anlayışın tanımlanmasına ve sıfır hiyerarşi felsefesi ile karşılıklı ilişkisinin açıklığa kavuşturulmasına yardımcı olacaktır.

¹⁸⁴ Tamer Koçel; a.g.e., s. 275.

1.1. Yalın Organizasyon Kavramının Gelişimi

Yalın organizasyonun kökeni tam olarak bilinmemekle birlikte, bazı görüşler onu bir Amerikan Sistemi, bazı görüşler ise uygulamadaki başarılar nedeniyle Japon sistemi olarak tanımlar. Kültürel nedenlerden dolayı, bu sistem Japonlara özgü bir sistem gibi görünmektedir.¹⁸⁵

Yalın organizasyonun temelini Japon “Mattainai (Mattanaynay)” anlayışı oluşturmaktadır. Mattainai anlayışına göre, hayatta sahip olunun herşey birer kutsal emanettir. Onların en iyi şekilde değerlendirilerek kullanılmaması Muda (israf)dır. Ve büyük günahdır. Yalın organizasyonda en önemli unsur Muda’nın bir diğer ifade ile israfın ortadan kaldırılmasıdır. Muda, hurda parçalar ve malzemeler, aylak makine kapasitesi, fazla personel, tamir için, malzeme temini için kullanılan fazla zaman, fazla stoklar nedeni ile kullanılan fazla işyeri alanları ve her türlü gereksiz işlemlerdir. Özellikle ihtiyaçtan fazla kullanılan her şey Muda’dır. Yalın organizasyon 1950’li yıllarda Toyota şirketini başkanı Eiji Toyoda ile onun çok başarılı üretim baş mühendisi Ohno tarafından geliştirilmiştir. Bu bakımdan Toyota üretim sistemi olarak da adlandırılmaktadır.¹⁸⁶

1.2. Yalın Organizasyon Kavramı

“Lean Manufacturing” kavramı son günlerde üzerinde sıkça konuşulan bir olgudur. Yalın bir işletmenin sahip olması gereken özellikler sınırlanırken organizasyon yapısının da yalınlığından söz etmeyi unutmamak gerekir. Öncelikle nedir yalın olmak. Yalın olmak, “GERÇEKTEN GEREKSİNMEYENİZ OLMAYAN HER ŞEYDEN KURTULMAKTIR.” Bu, üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi, organizasyon modelinde gerçekten de gereksinmeniz olmayan görevlerden ve bunların maliyetlerinden kurtulmak demektir.

¹⁸⁵ Hamdi Özçelikel; a.g.e., s.85.

¹⁸⁶ Mümin Ertürk; a.g.e., s.18.

Gerekli olmayan işi ortadan kaldırdığınızda gerekli olmayan eleman da kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla yalın üretim veya işletme ya da organizasyon kavramlarını kesin sınırlarla birbirinden ayırmak olası değildir.¹⁸⁷

“Yalın Üretim”, insanların birşeyler üretmeleri için üstün bir yoldur. Bu yol daha düşük maliyetlerde ve çok çeşitli daha iyi ürünler sağlamaktadır.

Aynı derecede önemli olarak, fabrikadan genel merkeze kadar her düzeydeki çalışanlara, daha fazla mücadeleyi gerektiren ve tatmin edici iş sağlamaktadır. Yalın işletmelerde karar verme ve sorun çözme alt kademelere kadar indirildiği için, orta ve kıdemli yöneticiler kademesinin hiyerarşik olarak emirleri aşağıya göndermeye ve bilgileri tekrar yukarıya transfer etmeye çok az ihtiyaçları vardır.¹⁸⁸

Böylece “yalın yönetim”, görevlerin önceden yönlendirilmesinden uzaklaşmayı öngören bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistemde;

- Yöneticinin çalışanları adeta birer işletme sahibi gibi görmesi,
- Yöneticinin, eğer işletmede çalışanların yeni ve daha önceden görülmemiş bir olayı başarılı bir şekilde idare edebilecek yeteneğe sahip olduğunu bilmekte ise, onlara işletme ile ilgili konularda güvenmesi,
- İyi bir iletişim ve aktif bir dinleme sistemi,
- Gerek yöneticinin gerekse de işletmede çalışan herkesin başarılı olması için gayret gösterme, değerler yaratma, karşılıklı ilişkilerde karşılaşılan güçlükleri görebilme ve onları tahmin etme,
- Güvenilir, doğru ve dürüst olma, kendi kendine yetebilme,
- Her zaman beklenmeyen durumlara karşı hazırlıklı olma,

¹⁸⁷ Hamdi Özçelikel; a.g.e., s.85.

¹⁸⁸ James P. Womack, Daniel T. Jones ve Daniel Ross; a.g.e., s. 204 – 231.

- İşletmenin genel amaçlarının takip edilmesinde istekli olma ve disiplin,
- Tarafsız davranabilme ve karşılaşılan tüm sorunları kıdemli bir yöneticinin görüş açısı ile yaklaşarak çözümleyebilme esas unsurlar olmaktadır.¹⁸⁹

Bu organizasyon yapısını şu ifadelerle tanımlayabiliriz:¹⁹⁰

- Yetkileri işi yapanlara devreden,
- Her faaliyette yetki ile sorumluluğu birleştiren,
- İşin gereklerine göre

oluşturulan bir organizasyon modelidir.

Böylece “Yalın Organizasyon” kavramı, bilginin rekabet faktörü olmaktan çıktığı bir dönemde, çalışanların ve yönetimin ortaklaşa hareket ettiği ortamın oluşturulmasını sağlayarak, çalışanların hayal gücünün ve yenilikçiliğin harekete geçirildiği, beşeri – sosyal kapasiteyi simgelemektedir.

1.3. Organizasyonların Yalınlığının Sağlanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Organizasyonların yalın hale getirilmesi zorunluluğu ve bunun sağlanmasında nelere dikkat edilmesi gerektiği konusunda ileri sürülen çeşitli görüşler içinde en çok bilineni aşağıdakilerdir:¹⁹¹

- Dikkatler doğrudan değer yaratan üretim üzerinde yoğunlaşmalı,x
- Yönetimin eli işin üzerinde olmalı,
- Verimliliği artırmak için insana yatırım yapılmalı,

¹⁸⁹ Selen Doğan, a.g.e., s.53.

¹⁹⁰ İbrahim Kavrakoğlu; **Değişim ve Yaratıcılık**, Kalder Yayınları, No: 4, İstanbul, 1997, s.25.

¹⁹¹ Tamer Koçel; a.g.e., s.276 – 277.

- Kritik nitelikteki faaliyetler yakından kontrol edilirken diğerleri desantralize edilmeli.
- Daima müşteriye yakın olmalı,
- Operasyonel serbesti (otonomi) sağlayacak yenilikler yapılmalı,
- Tüm faaliyetler aksiyona ve değer üretmeye dönük olmalı.

1.4. Yalın Organizasyonun Prensipleri

a) Takım Ruhu Hakimdir:

Takım ruhunun oluşturulması için kurulan çeşitli çalışma grupları vardır. Örneğin ana ürün ya da ana ürünü ilgilendiren sorunlarla ilgili olarak oluşturulan gruplar vardır. Bu gruplar müşteriye ya da ürüne özgü olabilir. Bu grupta yer alanlar, projenin başından sonuna kadar görev alır. Başarıları, projenin başarıları ile ölçülür. Gruplar bağımsız olarak çalışır ve kendi belirledikleri rollerin gerektirdiği yetki ve sorumluluğu taşır. Her üye eğitimlerden geçmiştir ve çalışmaları ile ilgili raporları grup kendisi yayınlar.¹⁹²

b) Müşteri Tarafından Yönlendirilme:

Yalın organizasyon müşteri isteklerine göre belirlenmiş bir üretim modelinde, sadece gerekli organizasyon yapısıyla çalışılmasını gerektirir. Tüm çalışmaların tamamen müşteri isteklerine göre yönlendirilmesi ve uygunlaştırılması, müşteri tatmini sağlayacağı gibi isteklere göre değişen esnek bir organizasyon yapısı da beraberinde getirir.

¹⁹² Hamdi Özçelikel; a.g.e.,s. 87.

c) Yatay Bir Organizasyondur:

Denetim görevlerinin çalışanlara verildiği, yetki ve sorumlulukların çalışanlarca paylaşıldığı bir organizasyon olması itibarıyla de, yönetsel kademelerin oldukça az bulunduğu bir organizasyondur.

d) Doğrudan ve Sağlıklı Haberleşme Gerektirir:

Kademeler ve araçlar yoluyla yapılan haberleşmelerde, mesajın bir yerlerde takılı kalması veya istenildiği şekilde iletilmemesi sorunlara yol açmaktadır. En sağlıklı haberleşme en kısa yoldan yapılan haberleşmedir. Yatay organizasyonlar bu nedenle sağlıklı haberleşmenin en iyi sağlandığı yapılardır.

e. Yetki ve Sorumluluklar Dağıtılmıştır:

Yatay organizasyon yapısı gereğince kalite, mühendislik, stok kontrolü ve sürekli gelişme gibi sorumluluklar ve yetkiler çalışanlara ve üreticilere dağıtılmıştır. Yetkinin dağıtılması, en alt kademedeki çalışanlara üretimi durdurma yetkisinden, makine ve ekipmanın yer değişikliği ve hatta üretim metotlarının değişikliği yetkilerinin verilmesidir. Bu delegasyon, işi yapan kişilere işlerini en iyi ve verimli yapabilecekleri değişiklikleri bulma ve uygulama olanağı vererek onların katılımı ile ekip ruhunu canlı tutar.

f. Değişkenlik Özelliğine Sahiptir:

Yatay organizasyonlarda takım ruhu ile ve müşteriye dönük anlayışla çalışan böyle bir organizasyon müşteri taleplerine en kısa zamanda yanıt verebilecek değişkenlik özelliğine de sahiptir.

g. Disiplin Gerektirir:

Herkesin oyuna sorumluluk bilinci ve rolünü etkin şekilde yerine getirerek katılımı esastır.

h. Basitleştirilmiş ve Görsel Bir Yapıdır:

Basit, basittir ve güzeldir anlayışı çerçevesinde hareket eden Japonlar, yalın bir organizasyonun yolunun, ancak çalışanların katılımı ile yaratılan basit ve görsel bir ortamdan geçtiğine inanır.

Bir taraftan JIT yöntemi, diğer tarafından ANDON ve KANBAN yöntemleri, işletmelerde uygulanan son derece basit, herkesin anlayabileceği ve gerektiğinde geliştirebileceği basit görsel yöntemlerdir.

1.5. Yalın Organizasyonların Özellikleri

bu özellikleri şöyle sıralamak mümkündür.

a) Peter Drucker'a göre, organizasyon yapısındaki her ilave kademe, bilgi ve datanın sıhhatli bir şekilde yukarı kademelere ulaşması ihtimalini %50 azaltmakta ve iletişim kanallarında "gürültü" yaratmaktadır. Yalın organizasyon yapısı bu olasılığı ortadan kaldırmaktadır.

b) bu organizasyon yapısında çalışanların özellikle aile kavramı, iyi ve kötü günde beraberlik, problem çözümü teknikleri ile eğitilerek becerilerinin artırılarak çok yönlü hale getirildiği görülmektedir.

c) Organizasyon yapısındaki yalınlıkla birlikte, üretimin yalın hale getirilmesi, daha az in an, daha az alan, daha az ekipman ve yatırımı, daha az stok, daha az hata ve daha az mühendislik zamanı gerektirmektedir. Lojistik açıdan bakıldığında ise daha az sayıda üretici, daha özenli üretici seçimi, ürün kalitesine daha çok üretici teknolojik katılımı demektir.

d) Tüketicie kaliteli bir hizmet verebilmenin, şirket içindeki birimlerin ve bireylerin de birbirlerine kaliteli hizmet vermelerine bağlı olduğunu varsaydığımızda, yalın yapı, bu iki oluşumu sağlar.

e) Yalın organizasyonda amaç kesin kusursuzluktur. Sürekli maliyet düşüşü, sıfır üretim hatası, sıfır stok, yüksek ürün çeşitliliği gibi.

f) İş yapan ile kara verenin mümkün olduğunca birbirine yaklaştırılması. Yalın organizasyonların özellikle bu niteliği, işletmelerde sıfır hiyerarşinin geliştirilmesi için bir adımdır.

g) İşletmelerde haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademelerinin azaltılarak, iletişimin etkinliğinin artırılması,

h) karar verme ile ilgili prosedür ve talimatların basitleştirilerek, bürokratik yapıdan arındırılması.

1.6. Yalın Organizasyon ve Sıfır Hiyerarşi Kavramı Arasındaki İlişki

“Sıfır Hiyerarşi” kavramı, aslında organizasyonların yalın hale gelmesi fikrinin bir sonucudur. Yalın organizasyon, işletmelerdeki gereksiz kademelerin ortadan kaldırılarak, geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması ve söz konusu etkinlikle ilgili işgücünün, çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek, işletmelerin gelişebileceğini öngören bir felsefedir.¹⁹³

Bu felsefede, işletmelerin sahip olduğu işgücü, zaman, mekan ve tüm üretim faktörlerinin ve bunlara ilişkin harcamaların yarısı veya daha azıyla mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirilebileceği vurgulanmaktadır.¹⁹⁴ Yalın üretim, çok daha fazla profesyonel yeteneklerin öğrenilmesini ve bunların katı bir hiyerarşiden ziyade, yaratıcı bir şekilde bir takım atmosferi içinde uygulanmasını gerektirmektedir.¹⁹⁵

Özellikle günümüz rekabet koşulları altında, işletmeler için maliyetleri azaltmanın öneminin büyük olduğu düşünülürse, bu yönetim biçiminin işletmelerce daha iyi anlaşılması ve uygulanması gereği ortaya çıkmaktadır. Bir diğer ifade ile,

¹⁹³ Mümin Ertürk; a.g.e., s.227.

¹⁹⁴ Mümin Ertürk, a.g.e., s.227.

¹⁹⁵ Selen Doğan; a.g.e., s.54.

yalın organizasyon, daha az girdi ile daha az zaman ve daha düşük maliyetle, daha yüksek kaliteli mal ve hizmet üretmek demektir. Bu da müşteri taleplerine karşı daha duyarlı ve esnek olabilmeyi sağlamaktadır. Hiyerarşik ve bürokratik organizasyonlar, müşteri tatmininde sorunlar yaratmaktadır. Giderek bireyselleşen müşteri isteklerine, ancak bireyselleşen örgüt birimleri yanıt verebilmektedir.¹⁹⁶ Çünkü sadece pazardan alınan sinyallerle veya bilgilerle başarılı olmak mümkün değildir. Pazarın da ötesine giderek kuruluşun başkasında olmayan yeteneklerini devreye sokarak kendi iç kabiliyetleriyle dışardan aldığı bilgileri birlikte değerlendirerek başarılı olması söz konusudur.¹⁹⁷ Bu durum yalın organizasyon konusunda, yaratıcı ve yenilikçiliğe giden önerilere sürekli açık olunmasını gerektirmektedir.

Organizasyonların yalın hale gelmesi hiyerarşi basamaklarının da ortadan kalkmasına ve dolayısıyla sıfır hiyerarşi anlayışının gündeme gelmesine yol açacaktır.

¹⁹⁶ Melih Baş; a.g.e., s.23.

¹⁹⁷ İbrahim Kavrakoğlu; a.g.e., s.89.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SIFIR HİYERARŞİ ANLAYIŞININ SANAYİİ İŞLETMELERİNDE UYGULANMASI

1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı İzmir ve Manisa'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde Sıfır Hiyerarşi anlayışının uygulanmasına ilişkin model ve stratejileri ortaya koymaktır. Diğer taraftan elde edilecek bilgi ve deneyimi konuyla ilgilenen öteki işletmelerle paylaşmak, talep olması halinde yardımcı olmaktadır.

2.Araştırmanın Kapsamı

Kapsam olarak, ileri teknoloji ürünlerin tasarım ve üretimi yapan (Vestel, Raks), makine ve ekipman üretimi yapan, (Deri Maksan) içecek ve gıda ürünleri (Coca-Cola, Algida) üreten işletmeler ele alınmıştır. Söz konusu kapsamdaki işletmeler İzmir ve Manisa Sanayii ve Ticaret Odaları istatistiklerinde, organizasyon yapıları, yönetim tarzları ve kullandıkları teknoloji gibi niteliksel büyüklük ölçütleri ile personel ve ekipman sayısı, üretim miktarı gibi niceliksel büyüklük belirten kriterlere göre önde gelen işletmelerdir.

Araştırmanın evreni olarak, tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak ilgili işletmelerde görev yapmakta olan 50 yönetici seçilmiştir. Yöneticilerin, hat yöneticisi, ustabaşı, formen gibi program yöneticisi veya şef, bölüm sorumlusu gibi orta kademe yöneticisi ya da Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı, Fabrika Müdürü gibi tepe yöneticisi olarak ayrımı yapılmamış tüm olarak yöneticilik fonksiyon ve profiline sahip kişiler çalışmanın odağını oluşturmuştur.

Denekler seçilirken sektörlerinde önde olmalarına dikkat edilmiştir. Bu yöneticilerden veri elde etmek için yüzyüze görüşme yoluyla anket uygulanmıştır. Ankete 50 yöneticiden 32'si cevap vermiştir. Anket formlarındaki soruları anlayamadığından ya da anketi cevaplaması durumunda olumsuz etkilere maruz kalacağından kaygılanan yöneticiler de ilgili soruları ya cevapsız bırakmış ya da "bu anlayış işletmemizde uygulanmamaktadır" notunu düşmüştür.

Aşağıdaki tabloda cevapsız bırakılan form numaraları ile cevap vermeme nedenleri ve sayıları verilmektedir:

Tablo 5: Cevap Vermeme Nedenleri

Soru Numarası	Cevap Vermeme Nedeni	Yönetici Sayısı
5.Soru	Organizasyonumuz hiyerarşik değildir.	2
7.Soru	Yanlış anlaşılabilir	1
9.Soru	Her yönetici kendisi belirlemektedir	2
10. Soru	Böyle bir modelden farklı modele sahibiz	2
11. Soru	Sadece kademe azaltma stratejisini uyguluyoruz	1
12. Soru	Üst yönetim böyle bir azaltıma yanaşmamaktadır	5
13. Soru	Hepsini uyguluyoruz	2
14. Soru	Henüz uygulamanın başındayız	5
15. Soru	Uygulama düşünce aşamasındadır	3
16. Soru	Yönetici ve çalışanların tutumu değişmiştir	2
18. Soru	Hepsi sağlanmıştır	4
19. Soru	Klasik düşünce devam ediyor	1
20. Soru	Hepsini kullanıyoruz	3

Böylece araştırmanın evrenini oluşturan yönetici sayısı 32 olarak belirlenmiştir.

3.Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, araştırmada kullanılan yöntem, yararlanılan veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama ve çözümleme süreci ile veri çözümlerine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

Araştırmada temel veri kaynağını ilgili işletmelerin yöneticileri oluşturmuştur. Yüzyüze görüşme ile sözel olarak edilen veriler bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır.

Anket, sıfır hiyerarşi anlayışının uygulanmasına ilişkin 20 soruluk bir kapsama sahiptir. Sorular çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Anket, araştırmacı tarafından geliştirilmiş, ölçeğin geliştirilmesi için literatürdeki benzer ölçekler incelenmiştir. Araştırmanın kuramsal çalışması sırasında, kanunun temel esasları ele alınarak, ilgili alandaki uygulama modelleri gözönünde tutulmuştur.

Anket, işletmelerdeki sıfır hiyerarşi anlayışının uygulanmasını beş değişik boyuttan saptamayı amaçlamaktadır. Bu boyutlar şunlardır:

- a)Tanıma,
- b)Örgütsel değişme gereği,
- c)Sıfır hiyerarşi anlayışının uygulama modelleri ve ilgili anlayışın genel stratejileri.
- d)Sıfır Hiyerarşi anlayışının örgüt yapısı ve yönetim düzeylerine etkisi.

e)Sıfır hiyerarşi anlayışının uygulanması ile karşılaşılan dezavantajlar ve elde edilen avantajlar.

Söz konusu boyutlara göre soruların dağılımı aşağıda verilmektedir.

Tablo 6: İncelenen Boyutlara Göre Soru Dağılımı

Boyut	Soru Sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Tanıma	4	0.20
Örgütsel değişim	3	0.15
Model-Strateji	6	0.30
Örgüte-yönetime etki	3	0.15
Avantajlar – Dezavantajlar	4	0.20
Toplam	20	1.00

Anketler araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Söz konusu işletmelere şahsen gidilerek ve yöneticilerle görüşülerek ilgili veriler toplanmıştır. Anket sonunda toplanan veriler gözden geçirilmiş ve kullanılabilir olanları derlenmiştir.

4.Bulguların ve Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu bölüm, toplanan verilerin işlenmesi ve çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlardan oluşturulmuştur. Bulgular yararlanana doğru ve matematiksel biçimde tablolara verilmiştir. Tablolar ile ilgili yorumlamalar tabloların sonunda yer almıştır. Bulgular ve bunlara ilişkin yorum, sıfır hiyerarşi anlayışına ilişkin uygulamanın boyutlandırılmasındaki veriliş sırasına uygun olarak verilmiştir.

Tablo 7'de değerlendirmelerinde, yüzde analiz yöntemlerinden dikey yüzdeler yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 7’de ilgili işletmelerdeki yöneticilerin kaç yıldan beri bu işletmede bulunduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Tablo 7: Organizasyonda Kaç Yılından Beri Çalıştığı İlişkisi

Organizasyonunuzda kaç yıldan beri çalışmaktasınız?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
0-6 yıl	11	0.34
6-10 yıl	8	0.25
11-15 yıl	5	0.16
16-? Yıl	8	0.25
Toplam	32	1.00

Tablo 7’deki verilerden anlaşılacağı gibi evreni oluşturan işletme yöneticilerinden %34’ü işletmede 6 ile 10 yıl arası bir deneyime sahipken ilgili yöneticilerin %25’i 6-10 yıl arası bir zaman diliminde işletmede çalışmaktadır. Yine ankete katılan yöneticilerin %16’sı 11-15 yıl arasındaki periyotta yer alan belirli bir yıldan beri bugüne kadar işletmede yönetici olarak görev aldığını vurgulamaktadır. Yöneticilerin %25’lik kalan kesimi ise 16 ve daha fazla yıldan beri bu görevde bulunmaktadır. İnceleme konusu işletmelerdeki yöneticilerin büyük bir kısmı (%34)’ü 5 yıl gibi yöneticilik mesleği için kısa sayılabilecek bir dönemde bu görevi yapmaktadır. Öte yandan yöneticilerin (%25) diğer bir kısmı da ilgili işletmede 10 yıldan fazla olmayan bir deneyime sahiptir. Bu veriler ışığında anketin ele aldığı işletmelerde yönetici devir oranının yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 8’deki verilerin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi evreni oluşturan yöneticilerin %6’sı organizasyonların geleneksel bir aile şirketi olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin %31’i işletmelerde yönetimin çalışanların katılımına açık bir tutum izlediğini vurgularken, %63’lük bir kesim ise

işletmelerin müşteriye öncelik veren ve değişimi bir fırsat olarak algılayan özellik arz ettiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 8: Organizasyonun en belirgin özelliği

Organizasyonun en belirgin özelliği hangisidir?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Geleneksel aile şirketi	2	0.06
Katılıma açık	10	0.31
Müşteri öncelikli-değişim yönlü	20	0.63
Katı kuralcı	-	-
Toplam	32	1.00

Tablonun da gösterdiği gibi işletme yöneticilerini büyük çoğunluğu (%63'ü) işletmelerini tanımlamada kullandıkları temel özelliğin "müşteri öncelikli – değişim yönlü" olduğu inancını taşımaktadırlar.

Tablo 9'daki verilerin incelenmesinden de görüldüğü üzere işletme yöneticilerin %3'ü işletmelerinde klasik yöntem tarzının uygulanmakta olduğunu belirtmektedir. Öte yandan aynı yöneticilerin %34'ü toplam kalite uyguladıklarını ortaya koyarken, %38'lik bir yönetici kesimi işletmelerinde ISO 9000 kalite güvence sistem standartlarını uyguladıklarını vurgulamaktadırlar. Kalan %25 oranındaki yönetici grubu ise, işletmelerinin tam zamanında üretim yöntemini bir üretim teknolojisi ve anlayışı olarak benimsediklerini ortaya koymaktadırlar.

Sorunun diğerleri (Belirtiniz) seçeneğinde cevap yer almamıştır.

Tablo 9: Organizasyonda uygulanan yönetim anlayışı

Organizasyonunuzda hangisi uygulanmaktadır?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Klasik yönetim anlayışı	1	0.03
Toplam kalite yönetimi	11	0.34
ISO 9000 Kalite sistemi	12	0.38
Tam zamanında üretim yöntemi	8	0.25
Diğerleri (Belirtiniz)	-	-
Toplam	32	1.00

Dolayısıyla inceleme konusu işletmelerin ürün ve yönetim kalitesi ile müşteri tatmininin belirleyici olduğu yönetim anlayışlarını büyük çoğunlukla (%34 Toplam Kalite, %38 ISO 9000 Kalite Sistemi) uyguladıkları görülmektedir.

Tablo 10'deki verilerin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, evreni oluşturan yöneticilerden %44'ü, organizasyonlarındaki yöneticilerin değişime açık olduğunu, %22'si tüm dikkat/zamanını işe adayan kişiliğe sahip olduklarını, %9'u da karlılığı düşünen yönetici özelliğinin önde geldiğini ortaya koymaktadırlar. Kalan %25'lik kesim ise, organizasyonlarındaki yöneticilerin temel özelliğinin stratejik düşünerek kendini geliştiren bir tipolojiyi yansıttığını vurgulamaktadır.

Tablo 10: Organizasyondaki yöneticilerin özellikleri

Organizasyonunuzdaki yöneticilerin özellikleri hangileridir?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Katı-Sert tutumlu	-	-
Değişime açık	14	0.44
Tüm dikkat ve zamanını işe adayan	7	0.22
Karlılığı düşünen	3	0.09
Stratejik düşünerek kendini geliştiren	8	0.25
Toplam	32	1.00

Anketin bu sorusunun (a) şıkkına yani katı-sert tutumlu özelliğe hiçbir yönetici katılmamıştır.

Tablonun da ortaya koyduğu gibi, ilgili işletmelerin yöneticilerinin büyük bir kısmı (%44) değişime açık bir kimliğe sahiptir.

Ankete katılan yöneticilere bir diğer soru olarak, "Organizasyonunuzun hiyerarşik yapıya sahip olmasının olumsuzlukları hangileridir? Sorusunu yöneltmiştir. Bu soruyla, yöneticilerin klasik – hiyerarşik yapılanmaya bakış açıları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tablo 11’de ilgili soruyla ilgili veriler ve bulgular ifade edilmektedir.

Tablo 11: Hiyerarşik yapıya sahip olmanın olumsuzlukları

Organizasyonunuzun hiyerarşik yapıya sahip olmasının olumsuzlukları hangileridir?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Yaratıcılığı ve yeniliği önlemesi	7	0.23
Bilgilerin paylaşılamaması	6	0.20
İş tatmininin sağlanmaması	1	0.03
Esnek olmayan iş süreci	7	0.023
Hepsi	9	0.030
Toplam	30	1.00

Söz konusu soruya, yöneticilerin %23'ü yaratıcılığı ve yeniliği önlemesi cevabı verirken, %20'si bilgilerin paylaşılamamasını belirtmektedir. Yöneticilerin %3'ü iş tatmininin sağlanmamasını vurgularken, %23'lük bir grupta esnek olmayan iş sürecinin hiyerarşik yapılanmanın başta gelen olumsuzluğu olduğunu ortaya koymaktadır. İlgili sorunun hepsi seçeneğine cevap verenlerin oranı %30 olmuştur.

Tablonun da incelenmesiyle görüleceği üzere ankete katılan yöneticilerin büyük bir kısmı (%30) hiyerarşik-bürokratik örgüt modelinin olumsuzlukları olarak,

- Yaratıcılığın ve yeniliği önlemesi,
- Bilgilerin paylaşılamaması,
- İş tatmininin sağlanmaması,
- Esnek olmayan iş sürecini belirtmektedirler.

Tablo 12'deki verilerin gözden geçirilmesinden de anlaşılacağı gibi evreni oluşturan yöneticilerin %6'sı organizasyonun değişimini çevreye bağlamaktadır.

Aynı evrendeki yöneticilerin %41'i değişimin nedeni olarak sürekli yenilenme isteğini göstermiştir. %9'luk yönetici kesimi değişim daha hızlı karar alabilme amacıyla ilişkilendirirken, %13'lük yönetici grubu, çalışanların işbirliğinin sağlanmasının değişime gereksinme gösterdiğinin altını çizmiştir. Anketin bu bölümüne cevap veren yöneticilerin %31'i ise organizasyonlarının değişim kaynağı olarak ilgili soruda sıralanan tüm faktörler olduğunu vurgulamaktadır.

Tablo 12: Organizasyonun değişme nedeni

Organizasyonunuzun değişme nedeni nedir?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Çevrenin değişimi	2	0.06
Sürekli yenilenme isteği	13	0.41
Daha hızlı karar alabilme	3	0.09
Çalışanların işbirliğini sağlamak	4	0.13
Hepsi	10	0.31
Toplam	32	1.00

Tablo 12'yi incelediğimizde yöneticilerin büyük çoğunluğunun (%41), örgütlerinin değişim nedeni olarak sürekli yenilenme isteğini ortaya koydukları görülmektedir.

Tablo 13'deki verilerin incelenmesinden de görüleceği üzere, organizasyonların değişim engelleri olarak, yöneticilerden aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

Yöneticilerin %29'u teknolojinin değişim engeli olduğunu belirtmektedir. Ankete katılan yöneticilerin %39'u aynı soruya bütçelerinin kısıtlı olmasının değişimi güçleştirdiğini öne sürmektedir. Yöneticilerin hiçbirisi bilgisayar uygulamalarını örgütsel değişime engel görmemektedir. Evreni oluşturan yöneticilerin %22'si işlerin bölünmüşlüğü'nün değişimde bariyer olduğu inancına sahiptir. Kalan %10'luk kesim ise vizyonsuz ve tutucu yöneticilerin değişimde engelleyici olduğunu vurgulamaktadır. Bu soruya ankete katılanlardan birisi cevap vermemiştir.

Tablo 13: Organizasyonda Değişim Engelleri

Organizasyonunuzda değişim engelleri nelerdir?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Teknoloji	9	0.29
Bütçenin sınırlı olması	12	0.39
Bilgisayar uygulamaları	-	-
İşlerin bölünmüşlüğü	7	0.22
Vizyonsuz ve tutucu yöneticiler	3	0.10
Toplam	31	1.00

Tablonun da ortaya koyduğu gibi ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu (%39), organizasyonlarının değişimde en büyük engel olarak bütçenin sınırlılığının büyük rol oynadığını belirtmektedir.

Evreni oluşturan işletme yöneticilerine bir diğer soru olarak, "Sıfır Hiyerarşiye geçişte yöneticilerin öncelikleri nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler tablo 14'de bulgulara dönüştürülmüştür. Tablonun incelenmesiyle, yöneticilerin %31'inin bu soruya yetki devri cevabı verdikleri görülmektedir. Yöneticilerin %16'sı aynı soruyu, yaratıcılığı teşvik olarak cevaplamıştır. İlgili yöneticilerin %9'u kendi kendini yöneten takımları kurmanın temel öncelik

olduğunu savunmaktadır. Diğer %13'lük kesim ise, karar sürecinin desantralizasyonunun öncelik olarak vurgulamaktadır. Söz konusu sorunun, "bütünleştiği işleri öğrenmek" seçeneğini hiçbir yönetici cevaplamamıştır. Kalan %31'lik yönetici kesimi aynı soruyu "hepsi" seçeneği ile cevaplamıştır. Tablo 14'de bu durum görülmektedir.

Tablo 14: Sıfır Hiyerarşiye Geçişte Yöneticilerin Öncelikleri

Sıfır Hiyerarşiye Geçişte Yöneticilerin Öncelikleri Nelerdir?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Yetki devri	10	0.31
Yaratıcılığı Teşvik	5	0.16
Kendi Kendini Yöneten Takım Kurmak	3	0.09
Karar sürecinin Desantralizasyonu	4	0.13
Bütünleştiği işlerle ilişkileri öğrenmek	-	-
Hepsi	10	0.31
Toplam	32	1.00

Tablodaki rakamlar gözden geçirildiğinde ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun, sürekli yenilenme isteğinin örgütsel değişime yolaçtığı düşüncesine sahip olduğu görülmektedir. Bu görüşe katılanların oranı %30'dur.

Tablodaki verilerin incelenmesiyle birlikte, yöneticilerin işletmelerinde sıfır hiyerarşi anlayışına geçişte öncelik verecekleri aktivitenin yetki devri (%31) ile bunun dışında,

- Yaratıcılığı teşvik,
- Kendi kendini yöneten Takımların kurulması,
- Karar sürecinin desantralizasyonu,
- Bütünleştiği işlerle ilişkileri öğrenmek

konularının sırasıyla öncelikli olarak kabul edildiği (%31) sonucu karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 15'in incelenmesiyle görülebileceği gibi yöneticilerin, sıfır hiyerarşiyi uygulamada çalışanlarına ilişkin öncelik verilen aktivitelerinin başında çok yönlü iletişim gelmektedir (%43). Ankete katılanların %23'ü çalışanlarının her hücredeki iş istasyonunda eğitiminin ilgili modele geçişte önde geldiğini vurgulamaktadır. Yöneticilerin %20'si, Çapraz fonksiyonel uzmanlığa sahip olmanın çalışanların, hiyerarşik olmayan örgüt yapısına geçişte temel belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. İlgili soruya cevap veren %13'lük yönetici kesimi ise sıfır hiyerarşi anlayışına geçişte çalışanlarla ilgili düzenlenecek aktivitelerin sırasıyla;

- Klasik yönetim teknik ve işlevlerini uygulamaları,
- Çapraz fonksiyonel uzmanlığa sahip olmaları,
- Her hücredeki iş istasyonunda eğitim,
- Çok yönlü iletişimde bulunmak, olduğunu belirtmektedir.

Ankete katılan yöneticilerin hiç birisi, çalışanların klasik yönetim teknik ve işlevlerini vurgulamalarına dönük bir aktivitenin tek başına öncelik taşıması gerektiği görüşüne katılmamaktadır. Ankete katılan yöneticilerin ikisi bu soruyu cevaplamamıştır.

Tablo 15 bu durumu göstermektedir:

Tablo 15: Sıfır hiyerarşiyi uygulamada çalışanlarla ilgili öncelikler

Sıfır hiyerarşiyi uygulamada çalışanların önde tutulan aktiviteleri nelerdir?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Klasik yönetim teknik ve işlevlerini uygulamaları	-	-
Çapraz fonksiyonel uzmanlığa sahip olmaları	6	0.20
Her hücredeki iş istasyonunda eğitim	7	0.23
Çok yönlü iletişimde bulunmak	13	0.43
Hepsi	4	0.13
Toplam	30	1.00

Tablodan da görüldüğü gibi inceleme konusu işletme yöneticilerinin büyük çoğunluğu (%43), sıfır hiyerarşi anlayışına geçişte çalışanların çok yönlü iletişim becerisini kazanmalarına dönük bir aktivitenin uygulanması gerektiği görüşünü taşımaktadırlar.

Tablo 16 Sıfır hiyerarşi anlayışına geçişte yararlanılan uygulama modellerine ilişkin önceden verilen cevapları sistematik biçimde ifade etmektedir.

Söz konusu tabloda da gösterildiği gibi, yöneticilerin %13'ü, felsefe, iletişim – tepkilerin aşılması – kariyer planı – uygulama planı – bütüncül ilişkilerin geliştirilmesi süreçlerinden oluşan modeli benimsediklerini vurgulamaktadır. Diğer taraftan %7'lik yönetici kesimi ise, çözüm toplantısı – danışman yardımı – yüksek katılım ekipleri – hızlı tepki ekipleri – örgüt kültürünün değişimi aşamalarını kapsayan modelin kendilerine daha yakın olduğunu belirtmektedir. Anketin bu sorusuna cevap veren yöneticilerin %77'si de aşamaları aşağıdaki gibi olan bir modeli tercih ettiklerini ortaya koymaktadır.

- Analiz
- Felsefe
- Eğitim
- Takım Oluşturma
- Kademe Azaltma
- Yetki Destek
- Amaçlara Yönelik Yönetim
- Yayılım ve Koruma

Öte yandan evreni oluşturan yöneticilerin %3'ü de; vizyon-uyumlu rekabetçi strateji – ogranizasyonel iş sürecinin planlanması – bireysel iş taleplerinin karşılanması – bütüncül ilişkilerin geliştirilmesine ilişkin aşamalardan

oluşan uygulama modelinin örgütlerinde sıfır hiyerarşiye geçişte tercih edildiğini belirtmektedir. Ankete cevap veren yöneticilerin 2'si bu bölümü boş bırakmışlardır. Tablo 16'da bu veriler ortaya konulmaktadır.

Tablo 16: Sıfır Hiyerarşiyi Uygulama Modelleri

Sıfır hiyerarşiyi uygulama modeli hangisi olmalıdır?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Felsefe-iletişim- tepkilerin aşılması – kariyer planı – uygulama planı – bütüncül ilişki modeli	4	0.13
Çözüm toplantısı – danışman yardımı – yüksek katılım ekipleri – Hızlı tepki ekipleri – örgüt kültürünün değişimi modeli	2	0.07
Analiz – Felsefe – Eğitim – Takım Oluşturma – Kademe Azaltma – Yetki Destek – Amaçlara Yönelik Yönetim –Yayılım ve Koruma	23	0.77
Vizyon – uyumlu rekabetçi strateji – organizasyonel iş süreci – bireysel iş talepleri – bütüncül ilişkiler modeli	1	0.03
Toplam	30	1.00

Dolayısıyla yöneticilerin büyük çoğunluğu (%77) sıfır hiyerarşiyi uygulamaya geçişte benimsedikleri modelin aşağıdaki aşamaları kapsamı gerektiği görüşündedirler.

- Örgüt felsefesinin belirlenmesi.
- Uygulama planının hazırlanması.
- Danışman yardımının sağlanması.
- Kendi kendini yöneten takımların kurulması.
- Çok yönlü örgütsel iletişim
- Değişim sonuçlarının test edilmesi.

Tablo 17'ye göre evreni oluşturan işletme yöneticilerinin %3'ü aşağıdaki stratejilerden oluşan bir strateji modelinin örgütlerinde uygulanabilir olduğunu belirtmektedir:

- Liderlik,
- İletişim
- Kademe azaltma,
- Eğitim,
- Ödüllendirme.

Öte yandan aynı yöneticilerin %65'i ise aşağıdaki stratejilerin oluşturduğu modeli tercih etmektedir.

- Kendi kendini yöneten takımların kurulması,

- Yetki devri,
- Organizasyonel planlama,
- Olumlu ortam yaratacak yönetim stratejisi,
- Yüksek katılım ekiplerinin kurulması stratejisi,
- Bilgi teknolojisinin etkin kullanımı stratejisi.

Ankete cevap veren yöneticilerin %6'sı da aşağıdaki stratejilerin bir model etrafından uygulanmasının hiyerarşiden uzak yapılanmada olumlu sonuçlar doğuracağını vurgulamaktadır.

- Etkin ve etkili insan kaynakları stratejisi,
- İşbirliği stratejisi,
- Eğitim stratejisi,
- Çok yönlü uzmanlı stratejisi.

Anketin bu bölümüne cevap veren yöneticilerin %26'sının tercih ettiği stratejik modelin alt stratejileri de şunlar olmuştur:

- Müşteri öncelikli satış stratejisi,
- Sürekli iletişim stratejisi,
- Yönetim ekipleri oluşturma stratejisi,
- Yönetim ekiplerinin organizasyona yayılımı stratejisi,
- Üretim kalitesinin yayılımı stratejisi,

-Organizasyonun tüm boyutlarında kalitenin yükseltilmesi stratejisi.

Anketin bu bölümünü cevapsız bırakan yönetici sayısı 1 olmuştur.

Tablo 17’de bu veriler görülmektedir.

Tablo 17: Sıfır hiyerarşiyi uygulamada yararlanılan strateji modelleri

Sıfır hiyerarşik uygulamada yararlanılan strateji modelleri hangileri olmalıdır?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Liderlik-iletişim-kademe – azaltma – eğitim – ödüllendirme modeli	1	0.03
Kendi kendini yöneten takımlar – yetki devri – organizasyonel planlama – olumlu ortam yaratacak yönetim stratejisi – yüksek katılım ekipleri – Bilgi teknolojisinin etkin kullanımı modeli	20	0.65
İnsan kaynakları stratejisi – işbirliği stratejisi – eğitim – çok yönlü uzmanlık stratejisi modeli	2	0.06
Müşteri öncelikli satış stratejisi sürekli iletişim – yönetim ekipleri oluşturma – yönetim ekiplerinin yayılımı – üretim kalitesinin fonksiyonel yayılımı kalitenin tüm organizasyonu yayılımı modeli	8	0.26
Toplam	31	1.00

Tablo 17'deki yöneticilerin sıfır hiyerarşiye geçişin ancak aşağıdaki strateji modeliyle mümkün olacağını ortaya koymaktadırlar. İlgili modelin alt stratejileri ise aşağıda verilmiştir:

- Kendi kendini yöneten takımların kurulmasına dönük strateji,
- Yetki Devri stratejisi,
- Organizasyonel planlama,
- Olumlu ortam yaratacak yönetim stratejisi,
- Yüksek katılım ekiplerinin kurulmasına ilişkin strateji,
- Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı stratejisi.

Yukarıdaki yaklaşımlardan oluşan genel bir strateji, hem yönetim sistemleri boyutu ile, hem de takım odaklı boyutuyla değişim programının etkinlik sağlanması beklenen öncelikleriyle eklemlenerek sıfır hiyerarşi anlayışına dayalı organizasyonun iç yapısının oluşturulmasında tercih edilmektedir.

Tablo 18'in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, ankete katılan yöneticilerin %43'ü, örgütte sıfır hiyerarşik ilişkilerin korunmasında uzun dönemli stratejinin, örgüt kültürün değişimine ilişkin olduğunu vurgulamışlardır. Yine aynı tablodaki yöneticilerin %17'si yönetim sistemlerinin insan odaklı yapılandırılmasına dönük bir stratejinin, ilişkilerin korunmasında etkili olacağını ortaya koymuşlardır. Yöneticilerin %6'sı sıfır hiyerarşik ilişkilerin korunmasına yönelik olarak en etkin stratejinin, kendi kendini yöneten takımların performansının teşviki olduğunu belirtmektedirler. Aynı soruya cevap veren yöneticilerin %177'si uzmanlık ile sorumluluğun dengelenmesinin örgütte yatay

stratejik işleyişi güçlendireceğini vurgulamaktadırlar. Öte yandan yöneticilerin kalan %17'lik kesim bilgi teknolojileri alt yapısının kurulması ile iletişimin ve dolayısıyla standartların paylaşımının gerçekleşeceğini bunu da hiyerarşik olmayan ilişkileri geliştireceğini vurgulamaktadırlar.

Tablo 18 sıfır hiyerarşi anlayışında örgütsel ilişkilerin korunmasında başvurulan uzun dönemli stratejilerin neler olduğuna ilişkin veriler içermektedir.

Tablo 18: Sıfır Hiyerarşide Örgütsel İlişkilerin Korunması Stratejileri

Sıfır hiyerarşide örgütsel ilişkilerin korunmasında başvurulan uzun dönemli stratejiler hangileridir?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Örgüt kültürünün değişimi	13	0.43
Yönetim sistemlerinin insan odaklı yapılandırılması	5	0.17
Kendi kendini yöneten takımların performansının teşviki	2	0.06
Uzmanlık ile sorumluluğun dengelenmesi	5	0.17
Bilgi teknolojileri alt yapısının kurulması	5	0.17
Toplam	30	1.00

İlgili soruya 2 yönetici cevap vermemiştir.

Tablo 18'e göre, yöneticilerin büyük çoğunluğu (%43), işletmelerine sıfır hiyerarşi anlayışına ilişkin örgütsel ilişkilerin korunması ve sürdürülmesinde uzun dönemli bir strateji olarak, örgüt kültürünün değişimini benimsedikleri ve bu konuda odaklandıklarını belirtmektedirler.

Tablo 16'daki verilerden anlaşılacağı üzere araştırmanın evrenini oluşturan yöneticilerin %3'ü, sıfır hiyerarşi anlayışına geçen bir organizasyonun, başlıca motivasyon tekniğinin, bireysel performansının zamanında ödüllendirilmesi olduğunu ortaya koymaktadırlar.

İlgili yöneticilerin %31'i ise etkin prim ve ücret sisteminin yeterli olacağı görüşündedirler.

Yine yöneticilerin %38'i ise, takım halinde başarıların yüksek derecede ödüllendirilmesinin en etkili motivatör olduğunu vurgulamaktadır.

Anketin bu bölümüne cevap veren yöneticilerden %3'lük bir kesim ekip çalışmalarına katılımın her düzeyde yüksek derecede ödüllendirilmesinin başlıca motivasyon tekniği olması gerektiğini belirtmektedir. Yöneticilerin kalan %25'lik bölümü, olumlu iş ortamının oluşturulmasına katkının ödüllendirilmesinin, çalışanların performansını daha da yükselteceği kanısını taşımaktadır. Anketin bu bölümüne ilişkin soruya 3 yönetici cevap vermemiştir.

Tablo 19'da yukarıdaki analize ilişkin veriler sunulmuştur.

Tablo 19: Sıfır Hiyerarşi'de Motivasyon Teknikleri

Sıfır hiyerarşide motivasyon teknikleri olarak hangileri kullanılmaktadır?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Bireysel performansın zamanında ödüllendirilmesi	1	0.03
Etkin prim ve ücret sistemi	9	0.31
Takım halinde başarıların yüksek derecede ödüllendirilmesi	11	0.38
Ekip çalışmalarına katılımın her düzeyde yüksek derecede ödüllendirilmesi	1	0.03
Olumlu iş ortamının oluşturulmasına katkının ödüllendirilmesi	7	0.25
Toplam	29	1.00

Bu verilerden, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun (%38), takım halinde başarıların yüksek derecede ödüllendirilmesini içeren motivasyon modeli uygulamasını tercih ettikleri görülmektedir.

Sıfır hiyerarşi anlayışının örgüt modeli olarak uygulanmasıyla birlikte, üst yönetimin fonksiyonlarındaki değişikliğin hani düzeyde olduğu tablo 20'den anlaşılmaktadır.

Tablo 20: Sıfır hiyerarşinin uygulanmasından sonra üst yönetimin fonksiyonları

Sıfır hiyerarşi anlayışının uygulanmasından sonra üst yönetimin fonksiyonları neler olmuştur?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Planlama, örgütleme, yürütme, ölçme	6	0.21
Motivasyon, iletişim, ücretlendirme ve liderlik	3	0.10
Misyon-vizyon-insan sermayesini beslemek, gerekli kaynakları elde etmek	13	0.45
Çatışmaların çözümü, yeni teknolojileri tedarik, yeni pazarlara yönelim	7	0.24
Toplam	29	1.00

İlgili soruya yöneticilerden 3'ü cevap vermemiş, boş bırakmıştır.

Tablo 20'deki verilerin analizinden ortaya çıkan sonuçlar şunlardır: Yöneticilerin %21'i, sıfır hiyerarşi ile birlikte üst yönetimin planlama, örgütleme, yürütme ve ölçmeyi temel fonksiyonları olarak sürdürdüğü cevabını vermişlerdir. Ankete katılan yöneticilerin %10'u ise, motivasyon, iletişim, ücretlendirme ve

liderliğin sıfır hiyerarşi anlayışında üst yönetimin yerine getirdiği başlıca görevler olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine yöneticilerin %45'i hiyerarşik olmayan örgütsel işleyişte, üst yönetimin başlıca odaklandığı konuların, misyon belirleme, vizyon oluşturma, örgütteki insan sermayesini beslemek ve gerekli kaynakları elde etmek olduğun vurgulamışlardır. Yöneticilerden kalan %24'lük kesim de çatışmaların çözümü, yeni teknolojileri, tedarik ve yeni pazarlara yönelimin, üst yönetimlerin sıfır hiyerarşideki fonksiyonları olduğu görüşünü taşımaktadırlar.

Tablo 20'nin incelenmesinden de görüldüğü gibi, yöneticilerin %45'i örgütsel yapıda sıfır hiyerarşi anlayışını üst yönetimin klasik fonksiyonları yerine, misyon vizyon belirleme, insan sermayesini beslemek, gerekli kaynakları elde etmek gibi yeni görev alanlarının üst yönetimce üstlenilmesini gerektirdiğini büyük çoğunlukla benimsemektedirler.

Tablo 21'de yeralan verilerin incelenmesiyle birlikte, araştırmanın evrenindeki yöneticilerin %52'si sıfır hiyerarşi ile yöneticilerin stratejik yönetim yeteneği kazandığını belirtmektedirler.

Araştırmanın evrenini oluşturan yöneticilerin %29'u Sıfır Hiyerarşi ile yöneticilerin değişime olumlu gözle bakmaya başladıklarını vurgulamaktadırlar. Anketin bu bölümünde, "Sıfır Hiyerarşi anlayışı ile yöneticiler için mutlak hakimi olmuşlardır" seçeneği hiçbir yönetici tarafından işaretlenmemiştir. Diğer taraftan, yöneticilerden %16'lık bir kesim, Sıfır Hiyerarşi anlayışı ile örgütte yöneticilerin birleştiricilik rolünün ön plana çıktığını belirtmektedir. Kalan %3'lük yönetici grubu ise Sıfır Hiyerarşi anlayışının örgütte uygulanması ile birlikte

-Yöneticilerin stratejik yönetim yeteneği artmıştır,

-Değişime olumlu bakış kazanmışlardır.

-İşin mutlak hakimi olmuşlardır.

-Birleştiricilikteki ön plana çıkmıştır, şeklindeki başlıca oluşumların gerçekleştiği kanısındadır. Anketin bu sorusuna yöneticilerden 1'si cevap vermemiştir. Tablo 21'de yukarıdaki değerlendirmeye ilişkin veriler sunulmaktadır:

Tablo 21: Sıfır Hiyerarşinin Yöneticilere Etkisi

Sıfır hiyerarşinin yöneticilere etkisi ne olmuştur?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Stratejik yönetim yeteneği artmıştır	16	0.52
Değişime olumlu bakış kazandırmıştır	9	0.29
İşin mutlak hakimi olmuşlardır	-	-
Birleştiricilik ön plana çıkmıştır	5	0.16
Hepsi	1	0.03
Toplam	31	1.00

Tablo 21'in incelenmesiyle görüldüğü gibi, sıfır hiyerarşi anlayışının uygulanması ile birlikte yöneticilerin büyük çoğunluğu (%52), stratejik yönetim yeteneği kazandıklarını belirtmektedirler.

Tablo 22’de, araştırmanın odağını oluşturan evrendeki yöneticilerin, sıfır hiyerarşi ile organizasyonun verimini etkileyen faktörlerdeki değişime ilişkin cevapları bulunmaktadır.

Tablo 22: Sıfır Hiyerarşi ile Organizasyonun Verimini Etkileyen Faktörlerdeki Değişim

Sıfır Hiyerarşi İle Organizasyonun Verimini Etkileyen Hangi Faktörlerde Değişim Olmuştur?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Yapı (Büüklük-karmaşıklık)	-	-
Teknoloji (Uzmanlık derecesi)	4	0.13
İş ortamı	5	0.17
Yönetim tarzı	9	0.30
Hepsi	12	0.40
Toplam	30	1.00

Ankete katılan yöneticilerden 2’si bu soruya herhangi bir cevap vermemişlerdir.

Tablodan da anlaşılacağı üzere ankete katılan yöneticilerin %13’ü sıfır hiyerarşi ile birlikte teknoloji (uzmanlık derecesi)’nin değiştiğini belirtmişlerdir. Diğer %17’lik yönetici grubu iş ortamında bir değişikliğin olduğunu vurgulamışlardır. Yine organizasyonda sıfır hiyerarşi anlayışının yönetim tarzını değiştirdiğini vurgulayanların oranı %30 olmuştur. Sıfır hiyerarşinin

organizasyondaki verimi etkileyen tüm faktörleri değiştirdiğini belirtenlerin oranı %40 olmuştur. Tablo 22’inde incelenmesiyle görüleceği gibi sıfır hiyerarşi anlayışı, anket konusu işletmelerde yöneticilerin büyük çoğunluğuna göre (%40) organizasyonun verimini etkileyen tüm faktörlerin (yapı da dahil) değişmesine yol açmaktadır.

Tablo 23’de Sıfır hiyerarşi anlayışının işletmelerde ortaya çıkarabileceği dezavantajlar sorgulanarak veriler analize hazır hale getirilmiştir.

Tablo 23: Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Dezavantajları

Hiyerarşik fark ve bariyerlerin azaltılmasının olumsuzlukları neler olmuştur?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Çalışanların sadakatinde azalma	4	0.15
Kontrol kaybı	12	0.44
İşlerin öne çıkması	1	0.04
Hiyerarşik düşüncenin devamından dolayı performansın düşmesi	6	0.22
Hepsi	4	0.15
Toplam	27	1.00

Söz konusu soruya işletme yöneticilerinden 5’i cevap vermemiştir.

Tablo 23'ün incelenmesiyle birlikte, evreni oluşturan işletme yöneticilerinin %15'i hiyerarşik fark ve bariyerlerin azaltılmasının çalışanların sadakatini azalttığını belirtmektedirler. Ankete katılan yöneticilerin %44'ü ise, hiyerarşik fark ve bariyerlerin azaltımından sonra örgütte kontrol kaybının ortaya çıktığını vurgulamışlardır. Evreni oluşturan yöneticilerin %4'ü hiyerarşinin azalmasının işleri ön plana çıkardığını ve dolayısıyla çalışanların motivasyonunun ihmal edildiğini belirtmektedirler. Öte yandan yöneticilerin %22 si de hiyerarşik düşüncenin devamından dolayı hiyerarşik fark ve bariyerlerin azaltımına rağmen performansın düşme gösterdiğini ortaya koymaktadırlar. Kalan %15'lik yönetici kesimi hiyerarşik fark ve bariyerlerin azaltılması ile

-sadakatin azaldığını,

-kontrolün kaybedildiğini,

-işlerin öne çıktığını,

-hiyerarşik düşüncenin devam ettiğini, performansın sürekli düştüğünü, örgütün tüm bu devazantajlarla maliyetlerinin yükselmesiyle, kalitenin gerilemesiyle ve dolayısıyla müşterilerle sorunların yaşanmasıyla yüzyüze geldiğini vurgulamaktadır.

Tablo 23'de de görüldüğü üzere, yöneticilerin büyük çoğunluğu (%44) örgütteki hiyerarşik fark ve bariyerlerin azaltımından sonra her düzeyde çalışanlara ilişkin kontrol kaybıyla karşılaştığını belirtmektedirler.

Tablo 24, örgütteki sıfır hiyerarşi uygulamasından sonra ortaya çıkabilecek iş sonuçlarına ilişkin olumlu gelişmeleri verilerle ortaya koymaktadır.

Tablo 24: Sıfır hiyerarşi ile iş sonuçlarında gözlenen olumlu gelişmeler

Sıfır hiyerarşi ile iş sonuçlarında gözlenen olumlu gelişmelerde başlıcaları hangileridir?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Mali verimlilik artmıştır	8	0.30
İşgören emek saati azalmıştır	-	-
Stok dönüşümü artmıştır	2	0.07
Yeni modelleri üretebilme yeteneği artmıştır	11	0.41
Hepsi	6	0.22
Toplam	27	1.00

Söz konusu anket sorusuna, ankete katılan yöneticilerin 5'i herhangi bir cevap vermemiştir.

Anketin araştırma yöntemi olarak kullanıldığı evreni oluşturan yöneticilerin %30'u sıfır hiyerarşi anlayışının uygulanmasıyla organizasyonlarında mali verimliliğin ve dolayısıyla net kar ile özsermaye arasındaki etkileşimin derecesinin arttığını belirtmektedirler. Aynı tablodaki verilerden, yöneticilerin %7'sinin ilgili modeli uyguladıktan sonra işletmelerinde stok dönüşümünün arttığını belirttiği görülmektedir. Yöneticilerin %41'i, işletmelerinde ilgili örgüt modelinin uygulanmasıyla yeni ürün modelleri

üretebilme yeteneğinin arttığını düşünmektedirler. Kalan %22'lik yönetici kesimi işletmelerinde sıfır hiyerarşi ile

-mali verimliliğin arttığını,

-işgören emek saatinin azaldığını,

-stok dönüşümünün arttığını,

-yeni ürün modellerini üretebilme yeteneğinin yükseldiğini vurgulamaktadır.

Dolayısıyla ortaya konulan analiz, sıfır hiyerarşi anlayışının uygulanmasıyla, işletmelerin üretim hatlarında katma değer yaratan programların önem kazandığını ve dolayısıyla tüketicinin talep ettiği kısa ürün döngüsünün ve estetik tüketim gereksiniminin daha yüksek performansla karşılanıldığı, bunun da yeni ürün modellerini üretebilme yeteneğinin artmasıyla mümkün hale geldiği yöneticilerin büyük çoğunluğu tarafından belirtilmektedir (%41).

Sıfır hiyerarşi anlayışı ile birlikte müşterilerin elde ettiği yararların ortaya konulduğu Tablo 25 aşağıda verilmiştir. Tablonun incelenmesiyle birlikte, söz konusu örgüt modelini uygulayan işletmelerin yöneticilerinin %15'i kalitenin yükseldiğini işaretlemişlerdir. Yöneticilerin %3'ü, sıfır hiyerarşi anlayışının müşteriler lehine yeni ürün geliştirme süresini kısalttığını vurgulamaktadırlar. Yöneticilerin %28'i sıfır hiyerarşi anlayışının şikayetleri ve maliyetleri düşürdüğünü belirtmektedirler. Aynı tabloda ürün performansının yükseldiğini vurgulayanların oranı %16 olarak gerçekleşmiştir. Kalan %38'lik yönetici kesimi, sıfır hiyerarşi anlayışı ile birlikte tabloya ilişkin müşteri yararı kriterlerinin tamamında olumlu gelişme yaşandığını ortaya koymaktadırlar.

Tablo 25: Sıfır hiyerarşi anlayışının müşterilere yararı

Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Müşterilere Yararı ne Olmuştur?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Kalitenin yükselmesi	5	0.15
Yeni ürün geliştirme süresinin kısalması	1	0.03
Şikayetlerin ve maliyetlerin düşmesi	9	0.28
Ürün performansının yükselmesi	5	0.16
Hepsi	12	0.38
Toplam	32	1.00

Tablo 25’de analiziyle görüldüğü gibi, işletmelerde sıfır hiyerarşi anlayışının uygulanmasının kaliteyi yükselttiği, yeni ürün geliştirme süresini kısalttığı, şikayetleri ve maliyetleri düşürdüğü, ürün performansının yükselttiği, yöneticilerin büyük bir kısmınca kabul edilmektedir.

Tablo 26, araştırma konusu işletmelerin yöneticilerinin, sıfır hiyerarşi anlayışı ile personelin sağladığı avantajlara ilişkin değerlendirme ve cevaplarını kapsamaktadır.

Tablo 26: sıfır hiyerarşi ile personelin sağladığı avantajlar

Sıfır hiyerarşi ile personelin sağladığı avantajlar ne olmuştur?	Cevap sayısı	Toplam (%) Dikey yüzde
Sürekli öğrenme yeteneği oluşmuştur	1	0.04
Olumlu ilişkilere sahip olmuşlardır	13	0.46
İşlerine sahip çıkmaktadırlar	6	0.21
Makine türünden üretkenliğe yönelmişlerdir	-	-
İş tatmini sağlanmıştır	8	0.29
Toplam	28	1.00

Anketin bu bölümündeki sorusuna yöneticilerden 4'ü herhangi biri cevap vermemiştir.

Tablodaki verilerden de görüldüğü gibi yöneticilerin %4'ü, personelin sıfır hiyerarşi uygulamasıyla sürekli öğrenme yeteneğini kazandığını vurgulamaktadır. Yöneticilerin %46'sı ilgili anlayış ile birlikte organizasyondaki olumlu ilişkilerin yaygınlık gösterdiğini belirtmektedir. Yine %21'lik yönetici kesimi, örgütte çalışanların, hiyerarşinin olmadığı bir ortamda işlerine sahip çıktıklarının altını çizmektedirler. Sıfır hiyerarşi anlayışının uygulanmasıyla birlikte çalışanların makine türünden üretkenliğe yöneldiğine ilişkin hiçbir yönetici görüş belirtmemiştir. Anketin bu sorusuna ilişkin olarak yöneticilerin

%29'u sıfır hiyerarşi uygulamasını çalışanların iş tatmini sağlamasında en büyük etken olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Tablo 23'ün içerdikleri verilerin analiz edilmesiyle birlikte, evreni oluşturan yöneticilerin büyük çoğunluğunun (% 46), Sıfır Hiyerarşi anlayışının uygulanmasıyla birlikte, personelin elde ettiği başlıca avantajın olumlu iş ilişkilerine sahip olması düşüncesini taşıdıkları ortaya çıkmaktadır.

5.Uygulamanın Sonucu ve Öneriler

İzmir ve Manisa'da faaliyet gösteren, sektörlerinde önde gelen beş büyük sanayi işletmesinde yapılan ve otuz iki yöneticiyi kapsayan uygulama çalışması sonucunda, daha önceki bölümlerde değerlemesi yapılan bilgiler ve gözlemler incelenerek şu sonuçlar alınmıştır.

Uygulamanın yapıldığı işletmelerdeki yöneticilerin çoğunluğunun deneyim süresi, yöneticilik mesleği açısından kısa sayılabilecek bir zaman dilimini ifade etmektedir. Ancak optimal yönetici karışımının hem dinamik ve yenilikçi iş yöneticilerinin hem de deneyimli ve agresif davranmayan iş liderlerinin biraraya gelmesi ile oluşabileceğini belirtmek gerekir. Bu durumda ilgili işletmelerin yönetici devir oranının yüksek gibi görülmemesi gerektiği açıktır. Bu yönüyle ele aldığımızda işletmeler, eğitilmiş, dinamik, sürekli öğrenme yeteneğine sahip ve stratejik düşünerek kendini geliştiren yöneticileri istihdam etmektedir. Dolayısıyla performans odaklı, çalışanları denetleme yerine geliştirici, iş yöneticiliği profili bu işletmelerde söz konusudur. Bu özellikler ise sıfır hiyerarşi anlayışının yeni bir yönetim ve örgütlenme stratejisi olarak ilgili firmalarda uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

Araştırma yapılan işletmelerin en belirgin özelliği, "müşteri öncelikli ve değişim odaklı" olmalarıdır. Günümüz koşullarında değişmeyen tek değer

değişim olduğunu düşündüğümüzde ilgili işletmelerin bu özelliklerini, müşteriye orijinal ürün modelleri sunumunda, çalışanlara yaşam kalitesini iyileştirici teknikleri uygulamada ve dış çevrenin başlıca etkenleri ile aktif bir uyum sağlamada yararlanılabilir olanaklar oluşturduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla ilgili organizasyonlar, sıfır hiyerarşi anlayışını uygulamaya yönelirken, gerek vizyonun tüm örgütçe paylaşılmasında, gerekse de çalışanların değişim programına aktif katılımında direnişi azaltmada, müşteri odaklılık ve değişim öncelikli özelliklerinden yararlanabilirler.

Söz konusu uygulama kapsamındaki işletmelerde, ürün, yönetim ve müşteri tatmini kalitesinin arttırılmasını temel öncelik olarak ele alan yönetim ve organizasyon teknikleri uygulanmaktadır. Öncelikle Toplam Kalite Yönetimi (TQM) ve TSE ISO EN 9000 Kalite Güvence Sistemlerinin çoğunlukla uygulanmakta olduğu anlaşılmaktadır.

Organizasyonda kalite hiyerarşisinin güçlendirilmesini ve dolayısıyla yayılımını hedef alan modern yönetim teknolojisi olarak, toplam kalite yönetimi ilgili işletmelerin sıfır hiyerarşi anlayışına geçişini kolaylaştıracaktır. İstatistiksel süreç kontrolü, kalitenin fonksiyonel yayılımı, işletmenin faaliyet düzeylerindeki çember uygulamaları bu durumu destekleyici döngüyü başlatacaktır.

Toplam kalite yönetiminden katılımlı bir organizasyon anlayışı olarak sıfır hiyerarşiye geçiş ilave harcamaları gerektirmeyecektir. Çemberlerin kendin kendini yöneten takımlara dönüşümünün işletmenin hali hazırdaki maliyet yapısını bozmayacak olması verimliliği arttıracığı gibi, işletme düzeylerinde hem çalışanların motivasyonunda yeni açılımları getirecek hem de üst yönetimin operasyonel faaliyetlere ayırması gereken zaman gereksinimi de ortadan kalkacaktır. Dolayısıyla katma değer yaratan süreçlerin performansına

dönük yönetim ve endüstri mühendisliği teknolojileri etkinlikle uygulanabilecektir.

Yine aynı işletmelerin örgütün tümünü kapsayan kalite geliştirme prosedürünü evrensel standartlar çerçevesinde uygulaması da sıfır hiyerarşiye geçişi kolaylaştıracaktır.

TSE ISO EN 9000 standartları bir yandan örgütün ürünlerinin kalitesinin yükselmesini sağlarken diğer taraftan çalışanların evrensel kalite değerlerini eyleme dönüştürerek takımın bir parçası olmayı öğrenmelerini sağlayacaktır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin başta gelen özelliği, değişime açık olmalarıdır. Günümüz yöneticilerinin “değişim oburu ve hız şeytanı” olarak nitelendirilmeleri gözönünde tutulduğunda ilgili işletmelerin değişim yönetimine ilişkin teknikleri kolaylıkla uygulayabilme olanağına sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Sıfır hiyerarşi anlayışının değişimi yöneterek, değişimin performansını sağlayan yöneticilerle mümkün olacağını belirtmek gerekmektedir. Dolayısıyla ilgili işletmelerin sıfır hiyerarşi uygulamaları, değişim odaklı yöneticileriyle daha düşük maliyetlerle gerçekleşecektir.

İncelemede ele alınan yöneticiler, Klasik-hiyerarşik – bürokratik örgüt yapısının en başta gelen olumsuzluğunun bir özellikle sınırlı kalmadığını çok boyutlu bir yetersizlik denkleminin bu durumu belirginleştirdiğini ortaya koymaktadırlar. Buna göre yöneticiler tarafından klasik örgüt yapısı, yaratıcılığı ve yenilikçiliği önlemektedir, bilgilerin paylaşımında bariyerler oluşturmaktadır, iş tatminini ortadan kaldırmaktadır. Esnek olmayan iş süreci ile verimliliği ve karlılığı azaltmaktadır.

Böylece işletme yöneticileri, dikey-klasik örgütlenme modelinin yetersizliklerini kavramış görünmektedirler. Bu durum sıfır hiyerarşi anlayışına geçmeyi planlayan işletme yöneticilerinin vizyon oluşturmalarını kolaylaştıracak, motivasyon araçlarını kullanmalarında yol gösterici olacaktır.

İlgili işletmelerde yöneticiler, örgütsel değişme nedenini sürekli yenilenme isteğine bağlamaktadır. Toplam kalite yönetiminin bu işletmelerde uygulanmasının bu görüşte etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Ancak bu bakış açısı, yöneticileri organizasyonun gereksinimi dışındaki değişim programlarına yöneltmemelidir. Değişimin, günümüz üst yönetimlerinin stratejik bir girdisi olarak kabul edilmesi daha anlamlıdır. Örgütte kişi başına üretkenliği arttıracak, ürün başına maliyetleri azaltacak, çalışan başına müşteri şikayet oranını en aza indirecek, mevcut teknolojik kapasitenin kullanım oranını arttıracak ve dolayısıyla örgütün etkinlik düzeyi ile etkililiğini arttıracak değişim programları sürekli yenilenme isteği çerçevesinde ele alınarak uygulanmalıdır.

Diğer taraftan Sıfır Hiyerarşi anlayışını, değişimi aktif olarak gerçekleştirmede yararlanılacak aktivite merkezli bir program olarak ele aldığımızda, yöneticilerin sürekli yenilenme isteğine etkin bir çözüm kendiliğinden oluşmaktadır.

Yöneticiler organizasyonlarındaki değişimin bütçe bariyeri ile karşılaştığını belirtmektedirler.

İşletmelerde bütçe, kaynakların kullanım alanlarının ve hacimlerinin göstergesi olarak statik bir durumu belirtmektedir. Bütçedeki harcamalar standardize edilmiş sınırlar çerçevesinde gerçekleştiği sürece işlerin doğru gittiği, sadece klasik – hiyerarşik bir bakış açısından başka bir şey değildir.

İşletmeler Sıfır Hiyerarşi anlayışını organizasyonlarına uygulamada farklı bir anlayışla hareket etmelidirler. Bugünün bütçe sınırlı gelecekte işletmenin yaşam eğrisinde daha büyük problemler yaşanmasına neden olacaktır. Dolayısıyla yöneticilerin işletme bütçesinin sınırlamaları ile organizasyonlarının değişiminden elde edecekleri getirileri gerçekçi bir düşünce modeli etrafından değerlendirerek, değişime engel değişkenlerin boyutunu sınırlandırarak karar vermeleri gereklidir. Buradan hareketle yöneticilerin henüz klasik-hiyerarşik-bürokratik değer yargılarının etkisi ile hareket ettiklerini, böyle bir yönelim yerine, bütçe karşısında performans planlarını, maliyet kavramı yerine müşteri yararı kavramlarını ikame etmelidirler.

İşletmelerde Sıfır Hiyerarşi anlayışına geçişte öncelik verilen uygulamalar olarak, yetki devri ile birlikte, yaratıcılığın teşviki, kendini yöneten takım kurmak, karar sürecinin desantralizasyonu ve yöneticilerin bütünleştiği işlerle ilişkilerini öğrenmek olduğu ortaya çıkmıştır.

Sıfır hiyerarşi anlayışına geçişte yetkilerle sorumlulukların dengelenmesi ve dolayısıyla uzmanlık ile sorumluluk arasındaki ilişkiyi bir üretim faktörü olarak ifade etmek ve bu durumdan işletmenin yararlanması gerekmektedir. Ancak yetki devrinin makine izdüşümlü düşünmeyen, beyin izdüşümlü performansla daha çok odaklanmış personelden başlayarak yapılması daha gerçekçi olacaktır. Öte yandan üst yönetimlerin yetki devrinde ve diğer öncelikli konularda sürekli olarak destek sağlaması gerekmektedir. Bu desteğin boyutu örgüt kültürünün gelişkinliği ile orantılı olmalıdır. Yılların verdiği alışkanlıkların, sembollerin, değer yargılarının ve normlarının sıfır hiyerarşi ile birlikte değişeceği yargısı, örgütleri umulmadık olumsuzluklarla karşılaştırabilir. Dolayısıyla sıfır hiyerarşiyi uygulamaya dönük tüm süreçlerde hiyerarşik tutum

ve stratejilerle hiyerarşik olmayan bir ogranizasyon anlayışının geliştirilmesi gerekmektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde, sıfır hiyerarşi anlayışını uygulamada çalışanların çok yönlü iletişimde bulunmalarına büyük önem verilmektedir. Çapraz iletişim, iletişim kuramı, iletişim teknolojilerini yerinde ve doğru kullanabilme, firma içi elektronik ağdan yararlanabilme, tedarikçi ve müşterilerin önceliklerine ulaşabilme gibi konularda çalışanların etkili bir eğitimden geçirilmesi onların performans grafiklerinde daha yüksek düzeylerin gerçekleşmesine yardımcı olacaktır.

Söz konusu işletmelerin yöneticileri, sıfır hiyerarşi anlayışını uygulamada tepe yönetimi odaklı bir modeli benimsediklerini belirtmektedirler. Bu modelin aşamaları ise,

- Analiz
- Felsefe
- Eğitim
- Takım Oluşturma
- Kademe Azaltma
- Yetki Destek
- Amaçlara Yönelik Yönetim
- Yayılım ve Koruma

Böyle bir model yöneticilerce üst yönetimin sinerjik nitelikli desteğinin sağlanmasında kolaylık taşıdığı için tercih edilmektedir. Dolayısıyla örgütte

kontrol kaybının da böylece ortadan kalkması, ayrıca değişimde yetersizliklere karşı üst yönetimin desteğinden yararlanılması ile sonuçların çalışanlarca paylaşılmasına dönük süreçlerinde oluşturulması da modelin benimsenmesine geçerli etkenlerdir.

Ancak, işletmelerimizin henüz bilgi teknolojisi yönetimi, lojistik sistemlerinin bilgisayarlı kontrolü, müşteri mutluluğunun artırılması, çevreye duyarlı ürün modellerinin geliştirilmesi, dijital ürün sunumu ve yönetimi, takım odaklı örgüt yapılanması gibi alanlarda gerek veri yetersizliği gerekse yönetim kalitesi düşüklüğü ile karşı karşıya bulunduklarından kapsamlı ve geçerli bir model de aynı zamanda yukarıdaki gibi oluşması gerekir:

Uygulamada ele alınan işletme yöneticileri organizasyonlarını sıfır hiyerarşi anlayışı ile yeniden yapılandırmada aşağıdaki stratejilerden oluşan bir modeli benimsediklerini ortaya koymuşlardır.

- Kendi kendini yöneten takımların kurulması
- Yetki devri,
- Organizasyonel planlama,
- Olumlu ortam yaratacak yönetim stratejisi,
- Yüksek katılım ekiplerini kurulması,
- Bilgi teknolojisinin etkin kullanılması.

Yukarıdaki modele ilişkin aşamalar örgütün iç yapısını yeniden oluşturmaya dönüktür ve iç yapıyla sınırlıdır. Böylelikle değişime ilişkin stratejiler, örgütün dikey işleyişinin yatay yapılanmaya uygun hale getirilmesinde odak noktası olmaktadır. Performansın, kaynakların,

personelin ve mesleki yolların örgüt hiyerarşinin ortadan kalkmasına dönük yapılandırılması, elde edilecek sonuçları daha etkin düzeylere taşıyacaktır. Diğer taraftan söz konusu yaklaşımlar uygulanırken uygulamaya ilişkin modelle de bağlantılarının kurulması gerekmektedir. İşletmeler sıfır hiyerarşi anlayışına geçiş süreçleri ile stratejileri arasında rasyonel ve etkili bir bağ oluşturduğu sürece değişimin başarılı olasılığı da yükselecektir.

Uygulamada ele alınan işletme yöneticileri, sıfır hiyerarşik ilişkilerin korunmasında örgüt kültürünün fonksiyonunu önce çıkarmaktadırlar. Hiyerarşik ilişki ve alışkanlıkların olumsuz pekiştirilmesi, sıfır hiyerarşik ilişkilerin teşvik edilerek sürekli ödüllendirilmesi istenilen değer yargılarının, tutumların, sembol ve normların oluşmasını kolaylaştıracaktır.

İşletme yöneticileri sıfır hiyerarşi anlayışında başlıca motivasyon tekniği olarak, takım halinde başarıların yüksek derecede ödüllendirilmesini belirtmektedirler. Böyle bir yönelim bireysel performans yerine takım performansını gündeme getirecektir. Takımın elde ettiği kritik başarılarla gurur duyanların sayısı arttıkça işletmelerin genel karlılık performansı da artış gösterecektir.

İşletme yöneticileri ast-üst ilişkisinin olmadığı organize bir yapıda üst yönetim fonksiyonlarının;

a)Vizyon ve misyon belirlemek (tanımlama)

b)İnsan kaynağını beslemek,

c)Yeni alanlara girmek için gerekli kaynakları elde etmek olduğunu vurgulamaktadırlar. İşletme yönetimleri takım odaklı bir yapılanmayla birlikte yukarıdaki fonksiyonları üstlenirken klasik işlevlerini yitirmektedir. Kontrol odaklı

ve komuta içerikli yönetim süreçleri yerine destekleyici ve koordine eden yeni rollere bırakmaktadır. Yönetim, yerini yönlendirmeye terketmiş durumundadır.

Ele alınan işletmelerde görevli yöneticiler, sıfır hiyerarşi anlayışına geçildikten sonra yöneticilerin stratejik yönetim yeteneği kazandıklarını belirtmektedirler. Sıfır hiyerarşi anlayışını uygulamaya yönelik işletme yöneticileri, kişisel hırs, yönetme tutkusu, ben-merkezci, otoriter ve santralize karar mekanizmasını terketmeyi öğrenerek söz konusu yeteneği kazanmak için çaba göstermelidirler.

Sıfır hiyerarşi anlayışı ile birlikte organizasyonun verimini etkileyen tüm faktörlerde değişim yaşanmaktadır. Organizasyonun ürünlerine, personeline, süreçlerine ya da bir bölümüne odaklanmak yerine, yapısal işleyişi ele alan ve tamamen farklı bir anlayışla yeniden organize etmeye yönelik olarak, sıfır hiyerarşi anlayışı, örgüt sistemine ilişkin sorunları da tamamen ortadan kaldırmaktadır. Kendi kendini yöneten takım odaklılık ve müşteri güvenini organize etmeye dayalı bu anlayış işletmelerin verimliliğini etkileyen faktörleri de değiştirmektedir.

Araştırmaya konu yöneticiler, sıfır hiyerarşi anlayışının en büyük dezavantajının örgütteki kontrol kaybı olduğunu vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla yöneticilerin kontrol alanı genişlemektedir. Genişleyen kontrol alanında hiyerarşik olmayan ilişkileri yönetebilmek için en az 10 kişiyi yönetebilecek kalitede yönetim yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Yöneticiler, sıfır hiyerarşi anlayışını işletmelerinde yeni ürün modellerini üretme yeteneğini olumlu ve etkilediğini belirtmektedirler. Dolayısıyla sıfır hiyerarşi anlayışının müşterilerinin özelleştirilmiş bireysel taleplerine, odaklandığı talebe duyarlı yapının, değişiklik baskılarını, iç yapısının yüksek

esnekliği ve stratejilerinin etkinliği ile en aza indirerek performansı yükselttiği gör÷lmektedir. Böyle bir anlayışa yönelen işletmeler de yeni ürün modellerini, kısa ürün döngüsü ile üretebileceklerdir.

Sıfır hiyerarşı anlayışının uygulandığı işletmelerin müşterilerinin gereksinmelerini karşılamada ve müşteri mutluluğu sağlamada şu sonuçları elde ettikleri ortaya çıkmaktadır.

-Kalite yükselmiştir.

-Ürün geliştirme süresi kısalmıştır.

-Müşteri şikayetleri ve maliyetleri düşmüştür.

-Ürünün Pazar performansı yükselmiştir.

Sıfır Hiyerarşı anlayışını uygulamaya yönelimin müşteriye yararları bunlarla sınırlı kalmayacaktır. Örgütünün iç stratejilerinin performansı ile müşteri tatmini arasında dorusal bir ilişki kuran Sıfır Hiyerarşı anlayışını uygulayan işletmeler müşteriye vaad ettikleri üretimi mükemmellik düzeyinde ve miktarda gerçekleştirebileceklerdir.

İşletme yöneticileri sıfır hiyerarşı anlayışının personelin olumlu iş ilişkilerine sahip olmasını sağladığını belirtmektedirler. Takımın elemanı olma, kendini motive edebilme, performans ve ödüllendirmeyi birarada değerlendirebilme, sürekli öğrenme ile yüksek performansla dönük bir iş yaşantısı personelin biyolojik gereksinmelerini karşılama ya da hijyenik motivatörlerle sınırlandırılması değil, bunun yanında koruma niteliğindeki motivatörlerle tatminini arttıracaktır.

SONUÇ

Örgütler, dinamik ve sürekli değişen bir çevrede faaliyet göstermektedir. Örgütlerin çevre faktörlerinde ortaya çıkan değişime aktif biçimde uyum göstermeleri mevcut denge durumlarını korumalarına ve dolayısıyla yaşam sürelerini uzatmalarına yardımcı olmaktadır. Biyolojik görüş açısından yaşayan bir organizma olarak nitelendirilen örgütlerin içinde bulundukları ortamda varlıklarını sürdürmeleri, iç yapıları ile, dışarıda ortaya çıkan değişimlerin basıncını dengelemeleri mümkün görünmektedir. Kar amacı güden bir örgüt olarak işletmelerde çevreye uyum ve dinamik dengeye ulaşabilmek için değişik stratejileri uygulamaktadırlar.

İşletmeler, bu kapsamda örgüt yapılarına yönelik stratejik modellerle, performanslarını yükseltmeye ve müşterilerinin özgün gereksinmelerini karşılamaya çalışmaktadırlar.

Günümüzde rekabetin, işletmeleri yaşam mücadelesi vermeye sürüklemesi, maliyet azaltım stratejilerinin performansının düşme eğilimi göstermesi, çalışanların çeşitlendirilmiş motivasyon tekniklerinin uygulanmasına ilişkin ortaya çıkan istekleri gibi gelişmeler örgüt yapılarının stratejik özelliklerini daha da önemli hale getirmektedir.

Klasik-hiyerarşik, iş bölümü ve dikey uzmanlığa dayalı örgüt modelleri yukarıdaki gelişmeler kapsamında yetersiz hale gelmiştir. Stratejik bir değişken olan örgüt yapısının hiyerarşi odaklı olmaktan takım odaklı duruma getirilmesi kaçınılmaz olarak karışımıza çıkmıştır.

Örgüt yapısını, yatay bir strateji ile yeniden tanımlayarak, desantre bir anlayışla oluşturmaya dönük çalışmaların ilerleyen aşamaları, Sıfır Hiyerarşi anlayışının uygulanmasını gündeme taşımıştır.

Toplum Kalite Yönetimi, Toyota Tam Zamanında Üretim Yöntemi gibi yönetim ve çalışma teknolojisi teknikleri bu amaca dönük bir ilerlemenin değişik boyutta ortaya çıkan uygulama modelleridir.

İşletmelerimizin örgüt yapılarını takıma dayalı duruma getirmeleri, kendi içlerinde kalite uygulamalarının güçlenmesine yol açarak Pazar paylarının olumlu bir gelişme göstermesine hizmet edecektir.

İşletme Yönetimlerinin, insan kaynaklarının kapasitesini arzu edilen performans düzeyinde değerlendirilmek için işbirliğini ve takım çalışmasını destekleyici stratejileri gündeme almaları gerekmektedir. İnsan kalitesinin ürün kalitelerine paralel bir gelişim göstermesi, Sıfır Hiyerarşi anlayışından beklenen olumlu iş sonuçlarının tatmin edici olmasını sağlayacaktır.

Ülkemiz işletmeleri, bu güne kadar doymamış pazarlara rekabetin yoğun olmadığı bir ortamda ürün sunumları gerçekleştirmişlerdir. Büyük ölçekli birkaç organizasyon dışında ne maliyet planlaması ne değer analizi ne de müşteri tatmini gibi uygulama ve kaygılar yaşanmamıştır. Ancak Gümrük Birliği, Asya Krizi, Orta Asya pazarlarındaki gelişmeler gibi Ekonomik birlik ve konjonktürde oluşan daralmalar yüksek rekabet basıncının işletmelerimizi söz konusu uygulamalara yönelteceği beklentisini güçlendirmektedir.

Bu çalışmalarımızda ortaya konulan ve belirtilen konular, işletmelerin örgüt yapılarını stratejik bir değişken olarak kavramalarını ve gerekli adımları atarak yetki ve sorumlulukları çalışanlara aktarmak suretiyle katılıma açık, takıma dayalı bir örgüt anlayışına yönelmeleri gereği üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Bu çerçevede işletmelerin uzun dönemli bir görev (misyon) belirlemeleri, mevcut örgüt yapılarını, geliştirdiğimiz modeli uygulamak sureti ile Sıfır Hiyerarşi anlayışı ile oluşturmaları değinilen konulardır.

Ülkemizde, işletme yöneticilerine yeni bir bakış açısı kazandıracak Sıfır Hiyerarşiye dayalı örgüt yapısına geçişte, ortaya çıkacak avantajlar ve dezavantajların üzerinde durulması sureti ile söz konusu modelde izlenecek stratejilerin olası sonuçlarına işaret edilmiştir. Diğer taraftan Sıfır Hiyerarşi anlayışında; Liderlik, motivasyon, bürokrasi, iletişim, yönetime katılma gibi konular üzerinde durularak Yönetim ve çalışanların modelin uygulanmasıyla ortaya çıkan yeni organizasyonel rolleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sıfır Hiyerarşi anlayışının yalın yönetim kavramı ile ilişkisi vurgulanarak uygulamada karşılaşılabilecek kavram kargaşasına neden olunmaması amaçlanmıştır.

Endüstriyel ve yönetim teknolojisi geçmişi kısa olan ülkemiz işletmelerinin Sıfır Hiyerarşi anlayışı ile yönetim yapıları ve örgütsel işleyişleri daha etkin ve yüksek performansa sahip olacaktır. İşletmelerimizde çalışanların, organize olabilme, kendini motive edebilme, ileri teknoloji kültürüne sahip olabilme ve en önemlisi de doğru örgüt yapısı oluşturabilme alanlarındaki gelişmeler istenilen performans kapasitesinde ifade edilecektir.

Çalışmalarımızın sonucunda, örgütlerimize verebileceğimiz önerileri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Öncelikle örgütlerde yöneticilerin profesyonelliği ve kurumlaşmayı savunmaları gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticiler işin mutlak hakimi olmayı öğrenmelidirler.
- Çalışanların ve yöneticilerin hiyerarşik ve mekanik düşünme tarzını terketmeleri gerekmektedir.

- Sıfır Hiyerarşi anlayışı bireysellikten takım olmaya geçiştir.
- İşletmelerin kalıcılık, kararlılık gibi amaçlarını gerçekleştirmeleri üst yönetimin desteğiyle, Sıfır Hiyerarşiye geçiş ile mümkündür.
- Örgüt yapısının hiyerarşiden uzak yapılandırılmasında bütçe zorlukları bir engel olarak öne sürülmemelidir.
- Örgütte genç yöneticilerin yetki ve sorumluluk almaları teşvik edilmelidir. Kıdemli yöneticilerin bu konudaki yardım ve eğitimi mutlaka sağlanmalıdır.
- Örgüt kültürünün takım odaklı konuma getirilmesi geciktirilmeden etkin ve belirtilen stratejilerle sağlanmalıdır.
- Sıfır Hiyerarşi anlayışına yönelik benzer uygulamalar (Arçelik, Tusaş, Pınar Süt, DYO, Phillips, Opel v.b.) kıyaslama çalışması ile gözden geçirilmeli, olumlu ve uygun yönleri benimsenmelidir.
- Bu konuda her işletme kendine özgü modelleri geliştirilebileceği gibi hiyerarşi ve bürokrasiyi en aza indirmeye dönük çabaları en azından desteklenmelidir.
- Yetki ve sorumlulukların çalışanlara aktarılmasının ve dolayısıyla üst yönetimin operasyonel süreçlerden çekilmesinin önemi kavranmalıdır.
- İşletmeler insan gücünü kaliteli hale getirerek, sürekli bilgiyi paylaşma ve öğrenme yeteneğini geliştirerek takım çalışmasına giden aşamaları oluşturabilirler. Modelin uygulanmasında ortaya çıkacak dezavantajların da böylece giderileceği bilinmelidir.
- İşletme yöneticileri stratejik yönetimi öğrenmeli ve kritik yeteneklerini geliştirmelidirler.

- Çalışanların olumlu iş ortamı, olumlu iş ilişkileri ve yüksek verimlilik ilkeleri doğrultusunda motive edilmeleri gereklidir.
- Sıfır Hiyerarşi anlayışının mekanik süreçler yerine sosyal boyutları ile algılanmasına özel önem verilmelidir.
- İşletme yönetimleri, söz konusu modelin, pazardaki satışlarını arttıracığını, çalışmaların verimliliği teşvik ederek ortalama üretimi yükselteceğini, maliyetleri azaltacağını yeni ürün geliştirme sürelerini kısaltacağını, müşterilerin tatmin edilerek işletmenin yaşam süresinin uzayacağını bilmelidirler.
- Takım liderlerinin, işletmenin misyonunu özümsemeleri ve çalışanları bu misyona konsantre edebilmenin, performansı sürekli ilerleyen bir sürece taşıyacağını bilmeleri gerekmektedir.

Ek 1

İMALAT İŞLETMELERİ İÇİN ANKET SORULARI

Sorulara cevap verenlerin kimlikleri ve işletmelerin adları yazılmayacaktır. Anketimize yapmış olduğunuz katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

1-Organizasyonunuzda yönetici olarak kaç yıldan beri çalışmaktasınız?

- a)0-5 yıl b)6-10 yıl
- c)11-15 yıl c)16 ve daha fazla

2-Organizasyonunuzun en belirgin özelliği hangisidir?

- a) Geleneksel aile şirketi
- b) Çalışanların katılımına açıktır
- c) Müşteri öncelikli değişim yönlü bir firmadır.
- d) Katı kuralları olan bir firmadır.

3-Organizasyonunuzda hangisi uygulanmaktadır?

- a) Klasik yöntem anlayışı
- b) Toplam kalite yönetimi
- c) ISO 9000 kalite sistemi
- d) Tam zamanında üretim yönetimi
- e) Diğerleri (Belirtiniz)

4-Organizasyonunuzdaki yöneticilerin özellikleri hangileridir?

- a) Katı ve sert tutumlu
- b) Değişime açık
- c) Tüm dikkat ve zamanını işe adayan
- d) Karlılığı düşünen
- e) Stratejik düşünerek kendini geliştiren

5-Organizasyonunuzun hiyerarşik yapıya sahip olmasının olumsuzlukları hangileridir?

- a) Yaratıcılığı ve yeniliği önlemesi
- b) Bilgilerin paylaşılamaması
- c) İş tatmininin sağlanmaması
- d) Esnek olmayan iş süreci
- e) Hepsi

6-Organizasyonunuzun değişme nedeni nedir?

- a) Çevrenin değişimi
- b) Sürekli yenilenme isteği
- c) Daha hızlı karar alabilme
- d) Çalışanların işbirliğini sağlamak
- e) Hepsi

7-Organizasyonunuzdaki değişimin engelleri nedir?

- a) Teknoloji
- b) Bütçenin sınırlı olması
- c) Bilgisayar uygulamaları
- d) İşlerin bölünmüşlüğü
- e) Vizyonsuz ve tutucu yöneticiler

8-Sıfır hiyerarşie geçişte yöneticilerin öncelikleri nelerdir?

- a) Yetki devri
- b) Yaratıcılığı teşvik
- c) Kendi kendisini yöneten takımları kurmak
- d) Karar sürecinin desantralizasyonu
- e) Hepsi

9-Sıfır hiyerarşiyi uygulamada çalışanların önde tutulan aktiviteleri nelerdir?

- a) Klasik yönetim teknik ve işlevlerini uygulamaları
- b) Çapraz fonksiyonel uzmanlığa sahip olmaları
- c) Her hücredeki iş istasyonunda eğitim
- d) Çok yönlü iletişimde bulunmaları
- e)Hepsi

11-Sıfır hiyerarşiye geçişte yararlanılan strateji modelleri hangileri olmalıdır?

a)	b)	c)	d)
Liderlik	Kendini yöneten takımlar	İnsan kaynakları stratejisi	Müşteri öncelikli satış stratejisi
İletişim	Yetki devri	İşbirliği stratejisi	Sürekli iletişim
Kademe azaltma	Organizasyonel planlama	Eğitim	Yönetim ekipleri
Eğitim	Olumlu ortam yaratacak yönetim stratejisi	Çok yönlü uzmanlık	Yönetim ekiplerinin yayılımı
Ödüllendirme	Yüksek katılım ekipleri	-	Üretim kapasitesinin latisenin yayılımı
-	BT'nin etkin kullanımı	-	Kalitenin yükseltilmesi

12-Hiyerarşik fark ve bariyerlerin azaltılmasının olumsuzlukları neler olmuştur?

a)Çalışanların sadakatinde azalma

b)Kontrol kaybı

c)İşlerin öne çıkması

d)Hiyerarşik düşüncenin devamından performansın düşmesi

e)Hepsi

13)Sıfır hiyerarşide örgütsel ilişkilerin korunmasında başvuru uzun dönemli stratejiler hangileridir?

- a)Örgüt kültürünün değişimi
- b)Yönetim sistemlerinin insan odaklı yapılandırılması
- c)Kendini yöneten takımların performansının teşviki
- d)Uzmanlık ile sorumluluğun dengelenmesi
- e)Bilgi teknolojileri alt yapısının kurulması

14-Sıfır hiyerarşi ile iş sonuçlarında gözlenen olumlu gelişmelerden başlıcaları hangileridir?

- a)Mali verimlilik artmıştır.
- b)İşgören emek saati azalmıştır
- c)Stok dönüşümü artmıştır
- d)Yeni modelleri üretebilme yeteneği artmıştır
- e)Hepsi

15-Sıfır hiyerarşi uygulanmasından sonra üst yönetimin fonksiyonları neler olmuştur?

- a)Planlama, örgütlenme, yürütme, ölçme
- b)Motivasyon, iletişim, ücretlendirme ve liderlik
- c)Misyonu, vizyonu belirleyerek insan sermayesini sürekli beslemek, yeni alanlara girmek için gerekli kaynakları elde etmek

d)Çatışmaların çözümü, yene teknolojileri tedarik, yeni pazarlara yönelmek.

16-Sıfır hiyerarşi ile organizasyonun verimini etkileyen hangi faktörlerde değişim olmuştur?

a)Yapı (Büüklük, karmaşıklık)

b)Teknoloji (uzmanlık derecesi)

c)İş ortamı

d)Yönetim tarzı

e)Hepsi

17-Sıfır hiyerarşinin müşterilere yararı ne olmuştur?

a)Kalitenin yükselmesi

b)Yeni ürün geliştirme süresinin kısılması

c)Şikayetlerin ve maliyetlerin düşmesi

d)Ürün performansının yükselmesi

e)Hepsi

18-Sıfır hiyerarşi ile personelin sağladığı avantajlar ne olmuştur?

a)Sürekli öğrenme yeteneği olmuştur.

b)Olumlu ilişkilere sahip olmuşlardır

c)İşlerine sahip çıkmaktadırlar

d)Makine türünden üretkenliğe yönelmişlerdir.

e)İş tatmini sağlanmıştır.

19-Sıfır hiyerarşinin yöneticilere etkisi ne olmuştur?

a)Stratejik yönetim yeteneği artmıştır

b)Değişime olumlu bakış kazanmıştır

c)İşin mutlak hakimi olmuşlardır

d)Birleştiricilik ön plana çıkmıştır

e)Hepsi

20-Sıfır hiyerarşide motivasyon teknikleri olarak hangileri kullanılmaktadır?

a)Bireysel performansın zamanında ödüllendirilmesi

b)Etkin prim ve ücret sistemi

c)Takım halinde başarıların yüksek derecede ödüllendirilmesi

d)Ekip çalışmalarına katılımın her düzeyde yüksek derecede ödüllendirilmesi

e)Olumlu iş ortamının oluşturulmasına katkının ödüllendirilmesi.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

A. KİTAPLAR

ALTUĞ, D.; Örgütsel Davranış, Haberal Eğitim Vakfı Yayını, Ankara, 1997

AQUAYO, R.; Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı, Çev: Y. Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, No: 31, İstanbul, 1994

BAKİ, D.B.; İşletmelerde Reorganizasyon, Örgütsel Değişim ve Uygulamaya Ait Bir Örnek, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994

ÇELEBİOĞLU, F.; Davranış açısından Örgütsel Değişim, İstanbul, 1990.

DAFT, R.L.; Management, The Vanderbilt University, The Dryden Press, International Edition, 1991

DİNÇER, Ö.; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994

DİNÇER, Ö.; İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım, Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996

EREN, E.; Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü.İ.F. Yayın No: 236, İstanbul, 1991

EREN, E.; Yönetim Psikolojisi, 2.B., İ.Ü.İ.F. Yayını, İstanbul, 1984

ERBAY, Y.; Küresel İşletmelerin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri, T.C. İçişleri Bakanlığı, No: 461, Ankara , 1996

EFİL, İ.; İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993

- ERTÜRK, M.; İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, Yayın No: 596, İstanbul, 1995
- FINNIGAN, J.; Doğru İşe Doğru Eleman, Çeviren: Mehmet Kılıç, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd. Şti., İstanbul, 1995
- HAMEL, G. ve PRAHALAD, C.K.; Geleceği Kazanmak, Çeviren: Zülfü Dideli, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996
- HINTON, B.L.; "Group and Organization", Woods Worth Pub. Co., California, 1971
- HUSE, E.F.; Organizational Development and Change, West Publishing Co., St. Paul, 1975
- HUSSEY, D.E.; Kurumsal Değişimi Başarmak, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd. Şti., Çeviren: Tülay Savaşer, İstanbul, 1997
- JOHNSON, M.; Gelecek 1000 Yılda Yönetim, Sabah Yayınları, İstanbul, 1996
- JURAN, M.; Juran On Quality By Design, Juran Enstitute Inc., 1992
- IMAI, M.; Kaizen, Brisa Yayını, İstanbul, 1994
- KAVRAKOĞLU, İ.; Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1992
- KAVRAKLOĞLU, İ.; Değişim ve Yaratıcılık, Kalder Yayınları, No: 4, İstanbul, 1997
- KAYNAK, T.; Organizasyonel Davranış, İ.Ü.İ.F. Yayın No: 223, İstanbul, 1990
- KEÇECİOĞLU, T.; Örgütlerde Takım Çalışmaları, Ege Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Ders Notları, İzmir, 1996
- KOÇEL, T.; İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995

- KOZLU, C.; Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri, T.İş Bankası Yayınları, Genel Yayın No: 335, Ankara, 1995
- KOVANCI, A.; Toplam Kalite Felsefesinin Yerleştirilmesinde Motivasyon Ögesi, MPM Yayınları, No: 570, İstanbul, 1995
- KOVANCI, A.; TKY Faaliyetlerini Başarıya Ulaştırmada İşletme-içi İletişimin Önemi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1996
- LIPPIT, G.L.; Organization Renewal, Prentice Hal Inc., Englewood, Cliffs, New Jersey, 1969
- LONGENECKER, J.G.; Principles of Management and Organizational Behavior, 3, B. Charles Merrill Pub Co., Columbus, Ohio, 1973
- MORGAN, C.T; Psikolojiye Giriş, Çeviren: Sirel Karakaş, H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları, No: 1, Ankara 1995
- NAISBITT, J. ve ABURDENE, P.; Mega Trends 2000, Form Yayınları, İstanbul, 1990
- NAISBITT, J.; Global Paradoks, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul, 1994
- OHNO, T.; "TOYOTA RUHU: Toyota Üretim Sistemi'nin Doğuşu ve Evrimi", Çeviren: Canan Feyyat, Scala Yayıncılık, Birinci Baskı, 1996
- OUCHI W.; Teori Z, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd. Şti., İstanbul, 1989.
- OLUÇ, M.; İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, 3. Baskı, Duran Ofset Basımevi, İstanbul, 1969
- ÖNAL, G.; İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, M.Ü.S.B.E. Yayın No:4, Anadolu Matbaası, İstanbul, 1995

- ÖZALP, İ.; İşletmelerde Yönetim; Fonksiyonlar ve Organizasyon, Bayteş A.Ş. Yayınları, Eskişehir, 1985
- ÖZÇELİKEL, H.; Japon Yönetim sistemleri, Mess Eğitim Vakfı, Tuğrul Basımevi, 1994
- PALMER, M. Ve WINTERS, K.T.; İnsan Kaynakları, Rota Yayın Yapım, Tanıtım Ltd. Şti., Çev: Doğan Şahiner, İstanbul, 1993
- PEKER, Ö.; "Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği", TODAİE Yayınları, Ankara, 1995
- SABUNCUOĞLU, Z.; Çalışma Psikolojisi, 3. Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayın No: 3, Bursa, 1987
- SHANK, James H.; Team – Based Organizasyon, "homewood, III, Business one Irwin, 1992.
- SHAW, E.; Group Dynamics, 3d ED. Mc Graw, Hill Book, New York, 1981.
- SENGE P.M.; Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, Çeviren: A. İldeniz, A. Doğukan, İstanbul, 1993
- SHELTON, K.; Sahte Liderliğin Ötesinde Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd. Şti., İstanbul, 1997
- SISK, H.L.; Management and Organization, South Western Pub. Co. Cincinnati, Ohio, 1973
- SLATER, R.; Şirket Yönetimine GE Yaklaşımı, Sabah Yayınları, Çev, Sinem Gül, İstanbul, 1993
- TÜRKMEN, İ.; "Etkin İletişim Modeli", MPM Yayınları, No: 480, Ankara, 1992

TOSI, H.L. and Hammer, W.C.; Organizational Behavior and Management, St Clair Press, Chicago, 1974

TOSUN, K., İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, Altıncı Baskı, Ankara, 1992

ULTIMA Yönetim ve Danışmanlık Ltd. Şti. Kalite El Kitabı, İstanbul, 1993

WERMTER, Margit; Stratejik Proje Yönetimi, Evrim Yayınları, İstanbul, 1996

WOMACK, P.; Dünyayı Değiştiren Makine, Çeviren: Otomotiv-Sanayi Derneği (OSD), Panel Matbaacılık-Reklamcılık Ltd. Şti., İstanbul, 1996

ZENDER, A.; Group Dynamics, Research and Theory, 3d Ed. New York, 1968



B. SÜRELİ YAYINLAR

- AKGEYİK, T.; Bilgi Teknolojilerinin Ortaya Çıkışı ve Örgütsel Dönüşüm Süreci, Çerçeve Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 15, Ağustos-Ekim 1995.
- ALDEMİR, C. ve Barbato, R.; Yönetim Biçimleri, Örgüt Yapısı ve Başarım Arasındaki İlişkiler, TODAİE Dergisi, C. 16, s. 4, Aralık, 1993.
- ARGUN, T.; "Erdemir'de Torpil Dönemi Bitirdim", Hürriyet, 18 Ekim 1998
- ARTAN, S.; İnsan Kaynakları Yönetimine Bir Bakış, Peryön Bülteni, Sayı: 3, İstanbul, 1992
- ATWOOD, J.; Organizasyonel Küçülme: DOWNSIZING, Çev: Candan Çelik, Human Resources Dergisi, Şubat, 1998
- BABÜROĞLU, O.N.; Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi; TKY Araştırma Komitesi, İstanbul, 1994
- BAŞ, İ.M.; Verimlilik Yönetiminde Sistem Yaklaşımı, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Nisan, 1992
- BAŞ, M.; "Alvin Toffler'in Ardından", Tekstil İşveren Dergisi, Aralık, 1995
- BOZBAĞ, E.; "Achieving Successtul selt – Managed Teams", MS in IED at, dec. 1995.
- BRAUCHLE, P.E. and Wright, David W.; "Training Work Teams", Traning and Development, March, 1993.
- BENTLY, T.; "Open Management", Management Accounting, May, 1995
- BURRIL, C.W.; Solving Quality Problems, 1988
- BYLINSKY, G.; The Race To The Automatic Factory (Otomatik Fabrikaya Yarış), Fortune, 21 Şubat 1993
- CHUNG, Ronald; The Horizantal Orapnization", Business Credit, Mayıs, 1994.

- DİNÇER, Ö.; "Bir Örgütsel Davranış Tarzı Olarak Kararlara Katılma: Kavramsal Bir Model", M.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt IV, Sayı: 12, 1987
- DOĞAN, S.; Geleneksel Primit Anlayışının Sonu: Sıfır Hiyerarşi, Yönetim, Yıl: 8, Sayı: 26, Ocak 1997
- DÖĞERLİOĞLU, Ö.; Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü , TSE, Standart Dergisi, Ekim, 1996
- ERKUT, H.; "Verimlilik ve Özendirme", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, C. 21, Nisan, 1992
- ERMIŞ, Ö.; "Kazanmak İçin Kurallarını Değiştirin", Power, Ekim, 19983.
- HEDEF DERGİSİ; Hiyerarşi Değişimin Düşmanı, Mart-Nisan, 1995
- HINTERHUBAR, H.H. ve KRAUTHAMMER, E.; "Daha İyi Yönetmek Daha Az Yönetmektir", Yönetim, Yıl: 6, Sayı: 22, Ekim, 1995
- HOERR, J.; "The Payoff From Teamwork", Business Week, July, 1989.
- KATZENBACH; Zirvedeki Takımlar, Power Dergisi, Temmuz, 1998.
- LALELİ, Ş.; Mega Trendlerin Habercisi Gartner Group, Power, Mayıs, 1996
- LOMMERMEYR, H. U.; Human Relations The Key To Quality, 1992
- MUTER, Ş.; Türkiye'nin Dışa Açılma Sürecinde Organizasyonel Değişim, Mercek Dergisi, 1998
- NEUMAYER, O.; Müşteri Tatmini, Standart Dergisi, Mayıs, 1996
- ÖZTÜRK, A.; 21. Yüzyılda İşletme Yöneticiliği, Yönetim Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 23, Ocak, 1996
- PASCALE, R.; "Orta Kademeyi Oyuna Katmak, POWER Yönetim Dergisi, Temmuz, 1997

- PEKDEMİR, 1.; Değişen Yönetim Anlayışı, En İyi Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi, Yönetim, Yıl: 6, Sayı: 22, Ekim, 1995
- PRINCE, G.; Recognizing Genuine Team Work, Supervisory Management, April, 1989
- SCOTT, W.G.; Örgüt Kuramı, TÖDE Dergisi, C.7, S. 2, Haziran, 1974
- STAUFFER, D.; "Kahramanlık Sonrası Dönemin Liderliğine Dair 10 MİT", POWER Yönetim Dergisi, Mayıs, 1998
- SUTTER, R.; Rethinking Traditional Quality Assurance, Quality Progress, July, 1996
- ŞİRVAN, N.; "Yönetimde Sıfır Model", Capital Dergisi, Ocak, 1995
- WALLIGER, G.E.; The law of Producing Quality, Quality Progress, Ocak, 1992

C. TEBLİĞLER VE BİLDİRİLER

BÜYÜKÖNAL, B.; "Stratejileri Gerçekleştirmek", Bilgi Teknolojisinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri, Kalder Tüsiad Etkinliği, İstanbul, 1996

DİNÇER, Ö.; Örgüt Yapısında Meydana Gelen Değişimler: Örgütün İç ve Dış Sınırlarının Yeni Anlamı Üzerine Bir Çalışma", II. Yönetim Kongresi, Kuşadası, 1994

DÖNMEZ, T.; INTERTECH, Bir Teknoloji Şirketinin Yeniden Yapılanması Örneği, 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliği, Kalder Yayınları, İstanbul, 1996

ÖZALP, İ; Kendi Kendini Yöneten ekiplerde Yönetim ve VI. Ulusal yönetim ve Organizasyon Kongresi, TUSASTA Bir Uygulama, Anadolu Üniv Yayını, 1995.

TÜRKMEN, İ; "Katılımcı Yönetim için Denetim ve Otorite Kavramına Yeni Yaklaşımları 5. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler, Kalder Yayınları, İstanbul, 1996.

ÜSDİKEN, B; Kalkınma Bankası Yönetim Semineri Notları, Çeşme, Ağustos, 1990

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ