

YÖNETİMDE SIFIR HİYERARŞİ ANLAYIŞININ GENEL STRATEJİLERİ VE AVANTAJLARI

Öğr.Gör.Hüseyin YILMAZ*

ÖZET

Bu çalışmada sıfır hiyerarşi anlayışının özellikleri üzerinde durularak, stratejik bir model olarak ilgili yaklaşımın uygulanmasında gözönünde bulundurulması gereken genel stratejiler vurgulanmıştır. Sıfır hiyerarşi anlayışının uygulanmasıyla ortaya çıkan avantajlar sıralanarak süreç performansını ve müşteri tatminini arttırdığı da ortaya konulmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

In this study, the characteristics of the zero hierarchy approach have been dwelled on and a strategy model which allows the application of the zero hierarchy has been tried to be created. The advantages, which will be able to be obtained by the managers, have been arranged and it is brought up that the zero Hierarchy approach increases the process performance and the customer satisfaction.

I-GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, bilgi teknolojisinin etkin yönetimi, devir süresinin minimizasyonu ve takım çalışmasının yarattığı örgütsel sinerjiyi etkin biçimde amaçlara yöneltebilme gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

İşletmelerin müşteri tatmini ile örgüt performansını yatay bir strateji anlayışı çerçevesinde uyumlu bir biçimde bir araya getirebilmeleri yaşam eğrilerinin devam etmesinde en önemli etken olmaktadır.

Yüksek rekabet basıncı, müşteri gereklerine ilişkin beklentilerin şaşırtıcı kalite yöneliminde artması ile örgüt

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, Banaz meslek Yüksekokulu, İşletmecilik Bölümü

alışanlarının olumlu iş ortamının yaratılması yolundaki istekleri de dinamik örgüt modellerinin benimsenmesinde etkili olmaktadır.

Artık işletmelerin, " doğru işi yapmak " kadar, " doğru organizasyon modelleri " üzerinde durarak, organizasyon mimarisine ilişkin optimal stratejileri de uygulamaya yönelmeleri gerekli olmaktadır.

Böylece, klasik ve hiyerarşik süreçlerden oluşan bilinen yönetim uygulamalarının yerini, daha dinamik, etkin ve takım temelli yapılanmalara bırakmak zorunda olduğuna söyleyebiliriz.

Yöneticiler, iyi görünseler de, geleceği planlayamıyorlarsa, şirketi yıkıma sürükleyebilirler. Bence bir yöneticinin verimliliği, küçük sayıda bir grup insanı ne derece örgütleyebildiği ve herbirinden en yüksek randımanı alıp, bunları uyumlu bir biçimde nasıl koordine edebildiğiyle ölçülmelidir. Yönetim budur işte.¹

Dolayısıyla, yönetim ve çalışma teknolojilerinin performansını arttırmada, işletmelerin, katılıma açık, yetki devrini ön planda tutan ve topyekün organizasyonel düzeyde küçük grup faaliyetlerinin esas alındığı bir modeli örgütleme anlayışı olarak benimsemeleri gerekmektedir.

Bu yazımızda, günümüz işletmelerinin katılımlı organizasyon yapılarından sıfır hiyerarşi' yi ve özelliklerini vurgulayarak, modelin genel stratejilerinin ortaya konulması ile elde edilecek avantajların neler olabileceği üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

II- SIFIR HİYERARŞİ ANLAYIŞI VE ÖZELLİKLERİ

İşletmeler, müşterilerinin tatmin modellerine uygun gelişkin ürünleri, onların beklentilerine uygun biçimde sundukları süreçte başarılı olmaktadırlar.

Klasik-hiyerarşik örgüt yapıları katılıma ve yaratıcılığa izin vermemektedir. Piyasa beklentilerini karşılamaktan uzak, prosedür oryantasyonlu bir işleyişe sahip söz konusu organizasyonların neden

¹Akio MORİTA, " *Made in Japan, Bir Japan Mucizesi SONY*, " (Türkçesi Yakut GÜNERİ), İstanbul, İlgili Yayıncılık, 1989, s. 172.

ağır hareket ettiklerini bu yapıların aşağıda belirtilen özellikleriyle açıklanması mümkündür.²

- Yönetim tarzı emir komuta zincirine dayanmaktadır.
- Karar mekanizması ve bilgi akışı çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru işler.
- Süreçlerin iyileştirilmesi konusunda aşağıdan yukarıya doğru az sayıda geri bildirim gelir.
- Süreçler birimler arasında dağıtılmıştır. Her birimde çalışanlar o sürecin sadece sorumlu oldukları bir parçasını yürütürler.
- İşlerin dağıtık olarak, birimler arasında emir komuta zinciriyle çalışması sonucunda çaba, katma değer yaratan işlerden çok kontrol ve denetime yönelik işlere sarf edilir.
- Geleneksel / hiyerarşik organizasyonlarda yönetim kademelerinin üst basamakları prestij, güç ve paraya giden yolu temsil etmektedir. Bu yüzden çalışanların, enerjilerinin çoğunu kıdem atlayabilme çabasında yoğunlaştırmaları söz konusudur.
- 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 eden 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 yeralan çok sayıda yönetim kademesi, karar mekanizmalarının ağır işlemesine yol açar.

² Tülay DÖNMEZ, İNTERTECH,

Ayrıca, organizasyon içi süreçlerin tümüne hakim olan gruplar olmadığından, süreçlerin bütününe görülüp sürekli iyileştirilmesi mümkün olmamaktadır.

Geleneksel - hiyerarşik yönetim anlayışının yukarıdaki engelleri günümüz gerçeklerine uyum sağlamayı güçleştirir niteliktedir. İş kapasitesinin performansını arttırabilme, mevcut teknolojik olanaklardan yeterli derecede yararlanabilme ve stratejik bir üretim faktörü olarak bilginin işletme düzeyine simetrik yayılımı bu sistemde mümkün olmamaktadır.

İletişim ve takım çalışmasının bir zorunluluk olduğu günümüzde, organizasyonların iç yapısındaki sorunları hızla çözümleyerek, müşterilerin beklentilerine hızla yanıt verebilecek katılıma açık bir organizasyon yapılanması gerekli olmaktadır. Sıfır hiyerarşi anlayışı, müşteri istekleri ve işletme gerekleri arasındaki dengeyi hiyerarşiden uzak bir yaklaşımla, katılıma açık biçimde ifade eden, takım çalışmasının en üst düzeyde olduğu yönetim modelidir.

Organizasyon yapısını tamamen değişik bir şekilde kurmaya dayanan bu sistem, iletişimi ast - üst ilişkilerinden kurtarıp, özgürlüğe kavuşturmayı öngörmektedir.³

Modelin bileşenleri olarak, kendi kendini yöneten takımlar, iş süreçlerinin sürekli optimizasyonu, müşteri tatmini ile örgütteki takımların performansı arasında kurulan doğrusal bağ ve basit - esnek- hızlı bir örgüt yapılanmasını sayabiliriz.

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 vermektedir. İşte, proje takımları, yetkinin dağıtılması, organizasyonunun alt basamaklarındaki bölümler ve fonksiyonlar arasında entegrasyonun çoğalması; tüm bu gereksinimlerin sunucudur.⁴

³ Azim ÖZTÜRK, 21. Yüzyılda İşletme Yöneticiliği, *Yönetim Dergisi*, 23, 1996, s. 34-39

⁴ *Hedef Dergisi*, Hiyerarşi Değişiminin Düşmanı, 3-4, 1995, s. 77.

İşletme yöneticileri, kurumsallaşmayı, iş süreçlerinin bütününe hakim olmayı ve örgütsel katılım ile müşteri mutluluğunu sağlamada etkin bir model olarak 'sıfır hiyerarşi' yi aşağıdaki özelliklerini gözönüne alarak tercih etmek durumundadırlar.⁵

- 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 kendi kendini yöneten ekiplerdir.
- Fonksiyonelliğe ve uzmanlığa dayalı örgütlenme terkedilerek, proses ve proje odaklı bir anlayış ile organizasyon yapısı oluşmaktadır.
- Organizasyon yapısındaki yetkilendirilmiş takımların birbirleriyle çapraz iletişimi 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 ve komuta izdüşümlü organizasyon yapısı, beyin ve katılım izdüşümlü duruma gelmektedir.
- İş yapanların yetki ve sorumluluğu artmaktadır.
- Performans ve süreç odaklı yapı ortaya çıkarken kıdem ve hat odaklı organizasyon modeli geride kalmaktadır.

⁵ Hüseyin YILMAZ,

Sıfır hiyerarşi anlayışı, örgütte işletme ve yönetim destek süreçlerinin hiyerarşik olmayan ilişkiler çerçevesinde ve müşteri tatmini boyutunda yürütüldüğü, yaratıcılığın ve bilginin üretiminin en üst düzeye çıktığı örgüt modelidir.

Modelde, örgütteki yetkiler, örgütün bütününe yayılmakta, liderlik, planlama ve diğer yönetim uygulamaları tüm işgörenlerce paylaşılmakta, ilişkiler yüksek performans ve çok yönlü iletişime göre belirlenmektedir.

III- SIFIR HİYERARŞİ ANLAYIŞININ GENEL STRATEJİLERİ

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.⁶

Sıfır hiyerarşi anlayışı, şirket performansını artış yönünde etkileyerek, çalışanların ve müşterilerin ortak bir amacın değişik boyuttaki takımları olarak biraraya gelmesini sağlayan stratejileri de karşımıza çıkarmaktadır.

Söz konusu stratejilerin uygulanmaya başlanması ile örgüt kültürü hiyerarşiden uzak bir çerçevede yeniden biçimlenerek, takım çalışmasına ilişkin alışkanlıkların, değer yargılarının tipolojilerinin ortaya çıkmasına yolaçacaktır.

Sıfır hiyerarşi anlayışının şirkete yerleştirilmesinde etkin stratejilerden birisi liderlik stilidir. Liderlik stilinin, değişerek ve görev üzerinde odaklanmak gibi özellikleri olan örgütsel yapıya geçişte etkili olacağı söylenebilir.

⁶ Burç BÜYÜKÖNAL,

Özellikle, günümüzün esnek, hızlı ve organik örgüt anlayışlarının odağında, üretilen mal ve hizmetin müşteriye ulaşmasını beklemeden yeni bir gereksinim için dağılan ve orjinal performans alanlarında yoğunlaşan eylem modülasyonu olduğu düşünüldüğünde liderliğin, statejik önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Liderlik stiline, arkadaş / müttefik / ortaklardan oluşan bir misyonu paylaşarak etkin bir vizyon yönetimini organize edilebilen, müşteri hizmeti değerlerine kendini adanmış temel grupların gereksinimlerini de karşılayacak niteliklere sahip olması örgütte sıfır hiyerarşi anlayışının uygulanmasını kolaylaştıracaktır.

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

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

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. Eğitim stratejisi çerçevesinde elemanların iş başında eğitimi, iş ratosyonu, çalışma grupları, konferanslar, sanal ortamlar gibi teknik ve taktikler istihdam edilebilir.⁷ Eğitimcinin stratejiyi uygulayan kimliği ile karşımıza çıktığı ve böylece eğitimcinin rolünde değişimin gerçekleştirildiği aşamada takımların tecrübe kazandığı görülmektedir.

Çalışanlar için daha büyük özerkliğe doğru derece derece örgüt hareket ederken ilk önce sorun çözme takımları ve daha sonra

⁷ Margaret PALMER ve Kenneth T. WINTERS, *İnsan Kaynakları*, Çeviren: Doğan ŞAHİNER, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., 1993, s. 119.

kendi kendini yöneten takımların oluşmasında yukarıdaki stratejinin başarısı belirleyici olur.⁸

Takdir ve ödül sistemlerinin oluşturularak organizasyonel sorumluluğun, yayılımında destekleyici bir stratejide kullanılabilir. Takdir edilen, ödül verilen davranış tekrarlanmaktadır. Tekrarlanan davranışlar alışkanlığa, giderek kültürün doğal bir parçasına dönüşmektedir.⁹

Sıfır hiyerarşik yapının örgütlenmesinde 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.¹⁰

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

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 alarak, kendi kendini yöneten takımların dinamik yönetimi, takım

⁸I.HOERR, The Payoff From Teamwork, *Business Week*, July, 1989, s. 55-62.

⁹

çalışmalarının çapraz eğitimi ve görevlerarası ilişkilerin etkin öğretimidir.¹¹

Örgütün, müşteriyle, bilgi sistemleri sunucularıyla, iç yapısındaki süreçlerin yeniden tasarımıyla ilgili olarak, veri tabanı oluşturarak etkin bilgi teknolojisinin kullanımına dönük modellerin yapılandırılmasını içeren bilgi teknolojisinin etkin kullanımı stratejisi de bir diğer strateji olarak benimsenmelidir. Söz konusu strateji iş tanımları, gerekleri ve ücret yapılanmasının performansla doğrudan ilişkilendirilmesine dayalı programları da barındırmaktadır.

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 ilişkin taktikler sunar. Müşteri öncelikli strateji ile örgüt, geleneksel müşteri eğilimlerini terk ederek iç yapısındaki performans ile müşterinin öncelikleri arasında doğrusal bir bağ oluşturur. Diğer taraftan örgütün bütününde yönetim kalitesini artırma ve dolayısıyla yönetim süreçlerinin yatay bir stratejiyle ele alınmasına ilişkin yönetim ekiplerinin kurulmasına dönük bir strateji etkili sonuçlar verecektir. Özellikle işletmelerde " yeni yönetim modellerinin klasik tarzda " uygulanmasına dönük çabaların devam ettiği gözönüne alındığında bu stratejisinin önemi karşımıza çıkmaktadır.

Söz konusu stratejiyle, tepe yönetimi tarafından oluşturulan ve hiyerarşide görevli yöneticilerden oluşan ekiplerin, çalışanları da kapsayacak şekilde genişletilmesi ve böylelikle, kendi kendini yöneten takımların mimarisine yönelik gelişimin çalışanlarca da desteklenmesi sağlanmış olacaktır.

¹¹ j. H. SHANK, *Team- Based organizations*, Homewood, III Business One Irwin, 1992, s. 15.

Örgütün operasyonel süreçlerine, insan kaynaklarına ve ürünlerine dönük bir kalite geliştirme stratejisini tüm olarak uygulaması beklenen yararları ortaya koyacaktır. Böyle bir stratejiyle, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), Uluslararası Standartlar Teşkilatı (İSO), Avrupa Kalite Konvansiyonu (EQO) gibi kuruluşların belirlediği temel ürün standartlarını organizasyonel süreçlere uygulayarak olumlu sonuçlara ulaşmak mümkündür.

İnsan kaynaklarının kalitesini yükseltmede takdikler olarak giren / çıkan sayısının 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.

Son olarak örgütsel yapısını hiyerarşiden uzak bir öngörüyle oluşturmak isteyen ve bu yönde tercih yapan yöneticiler, sıfır hiyerarşi sistemini uygulayan şirketlerin stratejilerini kullanabilir. Ülkemizde, Alarko Holding, Vitra, Pınar Süt, DYO, Toyotasa, Tekfen İnşaat, Türk Henkel gibi firmalarda sıfır hiyerarşi anlayışı uygulanmaktadır. İlgili firmaların bugüne kadar başarılı olmalarında etkili olan stratejiler de bu sisteme entegre olmak isteyen örgütler tarafından uyarlanabilir.

IV- SIFIR HİYERARŞİ ANLAYIŞININ AVANTAJLARI

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

Sıfır hiyerarşi anlayışının avantajlarının ortaya konulması, işletme yönetimlerinin organizasyonlarına ilişkin modellerin alternatif maliyetlerini değerlemelerinde doğru verilerle hareket etmelerini sağlayacaktır. Böylece, hiyerarşinin belirleyici olmadığı katılımlı bir organizasyonel yönelimin yararlarının gözönünde bulundurulması mümkün olacaktır.¹²

¹² YILMAZ, s. 104-107.

- Sıfır hiyerarşi ile kademe azaltmanın gündeme gelmesi, fonksiyonların birleşimini sağlamak ve performansa düşük pozisyonların oluşmasını sağlamaktır.¹³
- Basit örgüt pramidi yöneticilerin stratejik yönetim yeteneklerini arttırmaktadır.
- Doğru bireylerin çalışma ekiplerine alınması ile doğru kişilerin karar vermesi sağlanmaktadır.
- Yöneticiler daha dar 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.
- Sıfır hiyerarşi anlayışının küçük gruplara dayanması sözkonusudur. Ve gruplarda endişe sahibi olan kişilerin elenmesi personel güçlendirmenin yaygın olduğu sıfır hiyerarşide mümkündür.
- Çalışanların ve yöneticilerin kendilerinden bekleneni verebilmeleri örgütü başarıya ulaştırmaktadır. Böyle bir gelişmeyi sağlayacak yüksek motivasyonlu kişiler sıfır hiyerarşi ile örgüte kazandırılmaktadır.
- Örgütte yöneticilerin psiko-sosyal yetenekleri ile ekip içerisinden davranış normu çalışanların yakından tanınmasına yardımcı olmakta, bu durum motivasyonda etkinliği, ödülendirmede ise tutarlılığı sağlamaktadır.
- Kalite, hiper rekabet, makul fiyat, düşük maliyet ve esnek hizmet baskısı ile bu yapıda, hem bireysel gereksinimlere hem de işletme gereklerine en uygun zaman yönetiminin gerçekleşmesine yol açmaktadır. - İşletme yönetiminin son derece açıklığı ve esnekliği söz konusudur.- İşletme birimleri ve ekipleri genel işletme stratejisini destekler nitelikte kendi stratejilerini geliştirebilmektedirler.

¹³ Hans HİNTERHUBAR ve Eric KRAUTHAMMER, Daha İyi Yönetmek, Daha Az Yönetmektir, *Yönetim Dergisi*, Sayı: 22, Yıl: 6 Ekim 1995, s. 9-12.

- Çalışanların kendilerini yeni görevlere hazırlamaları mümkün olmaktadır. Böylelikle insan kaynağının beceri envaterinin güçlenip, çeşitlenmesi sağlanmaktadır.

- Örgütte katma değer yaratan işgörenler terslikleri ve olumsuzlukları, performansı ve fırsatları arttırıcı olarak görebilmektedirler.

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

Sonuçta, rekabete duyarlı, müşterinin gelişkin isteklerine kısa sürede cevap verebilen, devir süresinin uzamasıyla ortaya çıkan maliyet ve şikayetlerden arındırılmış bir örgüt modeli olarak, sıfır hiyerarşi anlayışı yöneticilerin etkinliğini ve performansını daha da arttırmalarında etkili olacaktır.

V- SONUÇ

Günümüzde hiper rekabet baskısı, işletmelerin örgüt modeli seçimine ilişkin değerlendirmelerinde etkili olmaktadır.

Klasik - hiyerarşik örgüt anlayışlarının komuta ve kontrole dayalı olması, bilginin, süreçlerin ve çalışanların performansının arttırılmasında problemlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Klasik yapılanmanın problemlerinden kurtulmada ve kademe azaltımının avantajlarını mali verimliliğe dönüştürmede sıfır hiyerarşi anlayışı etkin bir modeldir.

Modelin uygulanmasında yararlanılan stratejiler, takım çalışmasının performansı ile müşteri tatmininin, örgüt amaçları etrafında doğrusal bir bağ ile biraraya getirilerek değer elde edilmesine yöneliktir.

Böyle bir yaklaşım, yöneticilere, çalışanlara ve organizasyonun müşterilerine çeşitli avantajlar sağlamaktadır.

Modelin yöneticiler tarafından stratejik örgüt mimarisi olarak benimsenerek uygulanması, işletmelerin özelliklerine göre yararlarını daha da arttırıcıdır.

KAYNAKLAR

- DÖĞERLİOĞLU,Ö. , " Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü ", " TSE, *Standart Dergisi*, Ekim. 1996.
- DÖNMEZ, Tülay, INTERTECH, *Bir Teknoloji Şirketinin Yeniden Yapılanması Örneği* " 5. Ulusal Kalite Kongresi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1996
- Hedef Dergisi, " *Hiyerarşi Değişimin Düşmanı* ", Mart - Nisan. 1995
- HINDERHUBAR, H. ve KRAUTHAMMER,E., " Daha İyi Yönetmek, Daha Az Yönetmektir ", *Yönetim Dergisi*, Yıl:6, Sayı: 22, Ekim, 1995
- HOERR, J., "The Payoff From Teamwork", *Business Week*, July, 1989
- KOÇEL, T., " *İşletme Yöneticiliği* " , Befa Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1995.
- MORITA,A., " *Made In Japan, Bir Japan Mucizesi SONY* " , (Türkçesi; Yakut Güneri) İlgı Yayıncılık, Limited Şirketi, İstanbul, 1989.
- PALMER, M. ve WINTERS, K.T., " *İnsan Kaynakları*, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd. Şti., (çev: Doğan Şahiner), İstanbul, 1993
- ÖZTÜRK, Azim., " 21. Yüzyılda İşletme Yöenticiliği: *Yönetim Dergisi* " Yıl: 7, Sayı: 23, Ocak, 1996
- SHANK, J. H., " *Team- Based Organizations* " , Homewood, III, Business One Irwin, 1992.
- YILMAZ, H., " *Örgütsel Yapıda Stfır Hiyerarşi Anlayışı ve Sanayii İşletmelerinde Uygulanması* " , Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 1998