

YÖNETİMDE YATAY ORGANİZASYON YAKLAŞIMI VE İŞLETME YÖNETİCİLERİNE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Öğr. Gör. Hüseyin YILMAZ*

ÖZET

Bu çalışmada, işletmeleri yatay organizasyon yaklaşımına yönelten nedenler hakkında bilgi verilerek, yatay organizasyon anlayışını uygulamada göz önünde bulundurulması gereken ilkeler ortaya konuldu.

Yatay organizasyon yaklaşımının işletmelerin mali verimliliğini, iş kapasitesinin performansını ve çalışanların motivasyonunu arttırmada etkili olduğu vurgulandı. İlgili yaklaşımın işletme yöneticilerine sağlayabileceği başlıca avantajlarda sıralandı.

ABSTRACT

In this study, the information about the trends, which direct the businesses to the Horizontal Approach, has been given and the principles which should be taken in to consideration on applying of the Horizontal approach have been brought up. It has been stressed that the Horizontal Approach has an influence on the increasing of the financial productivity the performance of the work capable and the motivation of the workers of the businesses. Also the main advantages which are supplied to the managers by the Horizontal approach have been arranged.

I- GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin, genel performanslarını arttırmalarında, takım çalışmasına olanak veren organizasyonel bir yaklaşımla yönetilmeleri zorunlu duruma gelmiştir.

Desantralize, basit ve çok yönlü iletişime sahip işletme organizasyonları, devir süresini istenilen maliyet ve zaman

* AKÜ. Banaz Meslek Yüksek Okulu, İşletmecilik Bölümü, Öğretim Görevlisi.

sınırlarında düşürebilmekte ve müşteri tatmini için pazarlama daha gelişkin ürünleri hızla sunabilmektedirler.

İşletmelerin arzu edilen etkililik ve verimliliği sağlamada, günümüze değin temel özelliği formalizasyon olan (Webwr' in bürokrasi modeli), fonksiyonel yapılanmalardan yararlandıkları görülmektedir. İşletmelerin tepe yönetimleri tarafından belirlenen ve bürokratik süreçlerin ağırlık kazandığı; departmantalizasyon, bölümsel yaklaşım, uzmanlaşma (specialization) gibi organizasyon modelleri, önceliği müşteri gereksinmelerine değil, kendi yapılarına vermektedirler.

İçinde bulunduğumuz dönemde, süreç teknolojilerinin optimizasyonu, gelecek öngörüsüne odaklanan vizyon yönetimi anlayışı, müşterilere şaşırtıcı kalitede ve orijinal fonksiyonlara sahip farklı boyutlardaki ürünlerin sunumu gibi performans alanlarına yoğunlaşmada, formalizasyon özelliklerine başarılı olamamaktadırlar.

Dolayısıyla, işletmelerin kaynaklarının organizasyon içinde etkili dağılımını sağlamak, finansal sermayenin verimliliğini arttırarak amortismanlar ile yenilikler arasındaki dengesizliği ortadan kaldırmak ve çalışanların daha fazla tatminine olanak tanımak gibi etkenler, işletmelerin takım temelli organizasyon modellerine daha fazla eğilim göstermelerine yol açmaktadırlar.

Geleneksel olarak, yeni ürünlerle ilgili işler, beyzbol takımı tipi bir ekip tarafından yapılır, herkesin kendi işlevi olurdu; tasarım, mühendislik, imalatı pazarlama gibi. Hepsi kendine düşeni yapar, sonra olayı bir sonraki işlevi yerine getirecek olana devrederlerdi. Bazı belli başlı Amerikan sanayilerinde, örneğin ilaç yada kimya sanayilerinde , bu durum çoktan değiştirilmiş, futbol takımına yada senfoni orkestrasına benzer duruma getirilmiştir.¹

Yetki dağıtan, enformasyonu kullanarak çapraz fonksiyonel uzmanlığa elverişlilik sağlayan ve organizasyon içi sorunların hızla çözümlenerek müşteriye değer katan ürünlere odaklanabilen söz konusu

¹ Peter, DRUCKER, *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çeviren: Belkıs Çorakçı, İstanbul, İnkilâp Kitabevi, 1994, s.130

yapılanmalar, işletme yönetimlerinin önümüzdeki dönemde üzerinde durmaları gereken organizasyonel bir yönelimi de beraberinde getirmektedir.

Japonya' da işe yeni alınan kişileri nasıl değerlendireceğimizi düşünürüz. Hepsi çok iyi eğitim görmüş ama düzensiz topluluklardır. Yönetici, tıpkı bir taş ustası gibi, bu yontulmamış taşları mümkün olan en iyi yolla bir araya getirmek zorundadır. Taşlar, bazen yuvarlak, dikdörtgen, kare olabilir, ama yönetici, onlarla nasıl duvar öreceğini bilmelidir. Böylece farklılıkların yönetiminden değer elde etme perspektifi yatay bir stratejinin geliştirilerek tüm organizasyona yayılması ile mümkün görünmektedir.

Bu yazımızda, işletme yönetimlerini yatay organizasyon anlayışına yönelten nedenler üzerinde durulacak, yatay organizasyonu uygulamada göz önünde tutulması gerekli ilkeler açıklanarak, yatay organizasyonun işletme yöneticilerine sağlayacağı avantajları vurgulamaya çalışılacaktır.²

II- İŞLETMELRİ YATAY ORGANİZASYONA YÖNELTEN NEDENLER

Günümüzde işletmeler müşteri hizmetine önem veren takım temelli ve yüksek performanslı, kar amacı güden organizasyonlar olarak daha fazla yatay bir şekilde yönetilmektedirler.

Aşağıdaki örnekler, ürün yada fonksiyonlar yerine süreç etrafında organize olmayı gerektirmektedirler³.

- Chrysler, yeni bir otomobilin geliştirilmesinde, talep edilen zamanın ve maliyetin bir kısmında yoğunlaşmaya başlamada süreç

² Akio MORITA, *MADE IN JAPAN, Bir Japon Mucizesi*, Çeviren: Yakut Güneri, İstanbul, İlgı Yayıncılık, 1989, s.10

³ John A. BYRNE, "The Horizontal Corporation", *Business Week*, December 20, 1993, s.76-81,

G. STALK ve E.İ. BLACK, "The Myth of The Horizontal ", *Canadian Business Review*, 21, Wintws 1994, s. 26-28,

Ronald K. CHUNG, "The Horizontal Organization" *Business Credit*, 96, May, s. 21-24.

yaklaşımını kullanmaktadır.

- AT and T birimleri, fonksiyonlar yada departmanlar üzerine olmayan, süreçler üzerine odaklanan, yıllık temel bütçeyi oluşturma ile dünya çapında iletişim ağını korumada yatay bir organizasyon deneyimine sahiptir.

- GE Aydınlatma işletmesi, kendi içersinde çapraz fonksiyonel takımlardaki liderliği aracılığıyla, dünya çapında 100 süreç etrafında yönetilen reorganizasyona sahip bulunmaktadır.

- XEROX, anlamlı bir hacimde işletmenin büyümesiyle, bir ürün ya da servisin geliştirilmesinin başlama süreci için sorumluluk alan mikro girişim birimleri oluşturdu. Söz konusu ekiplerin oluşumu ile Komplex matix organizasyonun bölümlerini yeniden yapılandırdı.

- Merc And Astra, yeni ilaçlar pazarında bir ortaklık gerçekleştirildiğinde, onların organizasyon seçimi, mevcut altı ayrı organizasyon yapısı yerine, pazara hızlı bir nüfus edebilen ve mevcut organizasyonların önünde giden bir yapılanmayı sağlamaktır. Stratejik planlama direktörünün açıklamasına göre; " Hızlı ve müşteri üzerine odaklanan destekleme fonksiyonel bir organizasyon yapısı değildi " iki buçuk aylık bir süreçte, fonksiyonel organizasyonun yeni bir şemasının geliştirilmesinde, iş sürecinin gerçek performansı ile ilgili organizasyon birimleri ortaya çıkarıldı. Çapraz fonksiyonel takımlardaki anlayış ile söz konusu organizasyon yeniden yapılandırıldığından beri firma ürün yaşam süresini geliştirerek çarpıcı bir şekilde azalttı. Diğer belirli programların yarattığı fırsatlar ile değerlendirilmeyen zaman etrafında organize oldu.

- Eastman Chemical, takımların yatay bir şekilde yönltilmesiyle birlikte, yöneticilerin yeniden görevlerinin belirlenmesini ve böylelikle deneyim kazanmalarını sağladı. Örneğin, imalat operasyonları için başkan yardımcısının öncülüğünde, yöneticilerin tamamını kapsayan, kendi kendini yöneten çalışma takımları aracılığıyla organizasyonu yeniden yapılandırdı. Yukarıdaki örnekler, işletmelerin yatay bir organizasyon modeli üzerinde yoğunlaştıklarını göstermektedir. Yatay organizasyon anlayışı, organizasyonun tepe yönetime yakın konumlarındaki karar

merkezlerini ortadan kaldırmakta, bu durum çalışanların üst yönetime daha yakın hale gelmesine yol açmaktadır.

Böyle bir eğilimin bir diğer özelliği ise, organizasyonda orta kademe yönetimlerin ortadan kalkması ile sorunların çözümü için tartışmaların başlaması ve sonuçta organizasyonun geleceği için önemli problemler üzerinde yoğunlaşılabilmesidir.

İşlemeler, iş kapasitesinin gerçek performansını ortaya çıkarmada, yatay biçimde uygulamaya yöneldikleri stratejilerini yatay organizasyon yaklaşımı ile bütünleştirmek durumundadırlar.

Buradaki örnek olarak verilen firmaların yatay organizasyona yönelmelerinde etkili olan belirleyicilerin çeşitliliği, organizasyonların izlemesi gereken temel bir anahtar bir sözleşme değil, deneyimlerin belirlediği konumu almaları ile sahip olunan yeni bir oluşumdur. Çünkü bu firmaların birçoğu ortaya çıkan eğilimleri göz önünde tutmaktadırlar. Gelecekte başarılı, olmada, yatay organizasyon üzerine önem verilen özellikler, öteki firmalara da yayılacaktır.⁴

Yatay organizasyon anlayışı, desantralize ancak basit, pazar ve diğer çevre değişimlerine son derece duyarlı bir yapılanmayı da beraberinde getirmektedir. Organizasyonların performans yönetimi ile müşterilerinin tatmin modelleri arasındaki bağ güçlenirken, işletmelerin kaynak kullanımında etkinliği sağlamaları, boş geçen zaman ve eleman maliyetlerinin ortadan kalkması ve böylece mali verimliliğin artmasıyla devir süresinin yükselmesi olanaklı hale gelmektedir.

III- YATAY ORGANİZASYON YAKLAŞIMININ İLKERİ

İşletme yönetimleri, organizasyonlarına ilişkin model seçiminde yatay bir anlayışı benimsemek durumundadırlar. Bilgi teknolojisinin artan verimliliğinden yararlanabilmek, firma içi bilginin verimliliğini sağlayarak, süreç teknolojilerinin

⁴ A. MILLER ve G. DESS, *Strategic Management*, 4. ed. P.C.M., Mc Graw Hiu Senes in Management 1992, s. 422 - 425.

kapasitesinden düşük maliyetlere değer elde edebilmek, yatay bir yönelimle mümkün olacaktır.

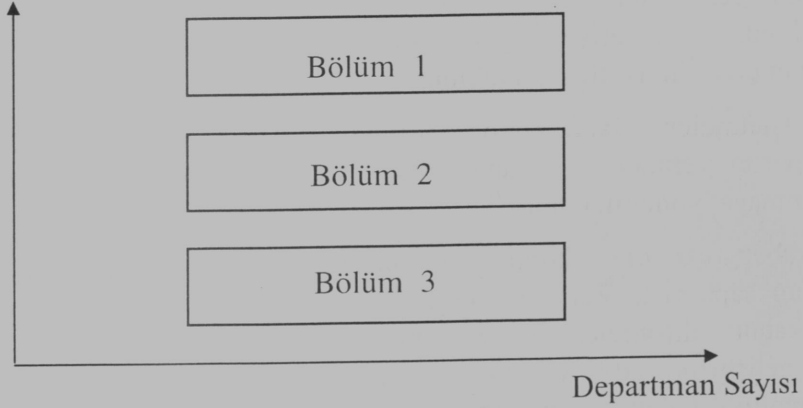
Günümüzde takım çalışmasını sınırlayan, çalışanların sessiz bir kalabalık olmasını tercih eden ve bölümler arası sinerjiyi engelleyerek tipik bir organizasyon mimarisini öne çıkaran klasik-fonksiyonel yönetim anlayışı çoğu işletmede uygulanmaktadır. Tepe yönetimin ve organizasyonun kısa vadeli gereksinmelerine odaklanan böyle bir organizasyon yapısının gelecekte de başarılı olması mümkün görünmemektedir. Söz konusu anlayış, tepe yönetimi ile çalışanlar arasında Feedback (geri besleme) gerçekleştirilmesini engellemekte, ast-üst ilişkisi yoluyla kararların zamanında alınmasını geciktirmekte ve böylelikle organizasyonun performansının tepe yöneticilerinin kararları ile ortaya çıkarılacağı vurgusuna sahip bulunmaktadır.

İşletmeler, organizasyonlarını müşterilerin bakış açısı ile kendi bakış açılarının birleştiği bir konuma ve modele dönüştürdükleri sürece başarılı olacaklardır. İşletme yönetimleri ile müşterilerin organizasyonun görünümü hakkında aynı perspektife ulaşabilmeleri için organizasyon şemasının 90 derece döndürülmesi gerekmektedir⁵.

Aşağıda klasik - geleneksel bir organizasyon şeması ile aynı modelin müşterilerin gereksinimlerine uyumlu hale getirilmesi ile ortaya çıkan yatay organizasyon şeması görölmektedir.

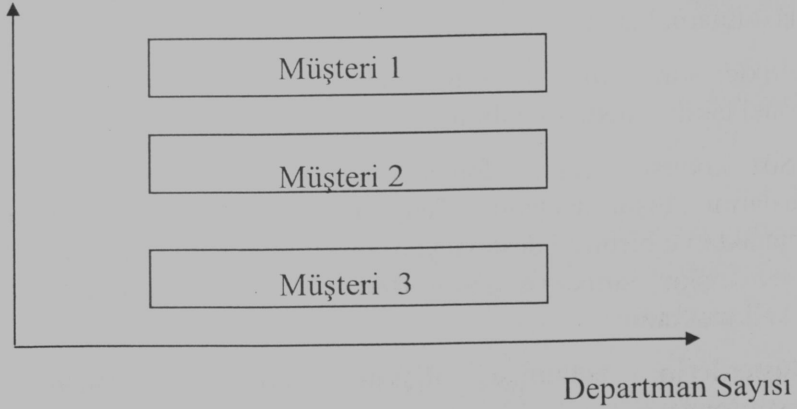
⁵ MILLER ve DEES, s. 425

Hiyerarşik Düzeyler



Şekil 1: Geleneksel Dikey Organizasyon

Hiyerarşik Düzeyler



Şekil 2: Aynı organizasyonun müşteri güdümlü yapılanması

Kaynak: A.Miller ve G. Dess; *Strategic Management*, Lded. P.am.
(1992 ,s. 422 -425)

Müşterilerin organizasyona bakışlarında, organizasyonun görünümü genellikle 90 derecelik bir perspektif ile karşımıza

çıkılmaktadır. Böylelikle organizasyon ile müşterilerinin gereksinimleri, yatay bir boyutta ve müşteri odaklı olarak ifade edilmektedir. Müşteriye değer katan yönetimi konsantrasyonlu olmaktan çıkarılması ile mümkündür.

İşletmeler, yatay bir organizasyon anlayışı ile organizasyon mimarilerini yeniden yapılandırmada aşağıdaki ilkeler etrafında uygulanmaya yönelmelidirler.⁶

1- Rekabet avantajını koruma ve kurtarmada zorunlu esas sürecin kimliğini saptamak Yatay bir organizasyonda müşteri mutluluğuna değer katan aktivitelere ilişkin geniş kapsamlı olan esas süreçler (ürün geliştirme, talep yönetimi ve yerine getirilen düzenlemeler) saptanmalıdır. Fakat her organizasyon , kendi durumuna bakmalı ve en iyi stratejisine uygun durumu belirlemelidir.

2- Süreçler etrafında performans dönük aktiviteler düzenlenmeli, sürekli müşteriler, süreçler etrafında organize edilmeli dışarıdan ve sürekli olmayan müşteriye derhal hizmet edilmelidir. Destek grupları etrafında olmamakta, hat aktiviteleri çaprazlıktır.

3- Özellikle süreçlerde ve esas süreçlerin her birinde çapraz fonksiyonel takım oluşturulmalıdır.

Söz konusu çapraz fonksiyonel takımlar, organizasyonun temel taşlarını oluşturmaktadır. Temelde süreçlerin başarı kriterleri tanımlanmakta ve birbirini destekleyen farklı süreçlerdeki çalışanların ilişkilerine ilişkin süreç ve görev dinamikleri ile dikey hiyerarşi ortadan kalkmaktadır.

4- Müşterilerin tatminine ilişkin performans ölçümünü gerçekleştirilmesi:

Yararlanılan süreçler, müşteri değerini arttırmaya yönelik anlayışın organizasyona yerleştirilmesini sağlamaktır. Bundan dolayı, müşteri tatmini için duyarlılığı oluşturması, başarının kriteri olmaktadır. Fonksiyonel bir organizasyondaki özel performans ölçüleri yatay organizasyonda geçersizdir.

⁶ MILLER ve DESS s. 425

5- Bireysel sonuçlar değil, takım başarısı üzerine kurulan ödül sistemi ile değişikliklere değer verilmektedir.

Çapraz fonksiyonel süreçlerde değişikliğin en büyük faydası, klasik iş süreçlerinin ve departmanlarının sorumluluğunun organizasyonun üyelerine devredilmesi, takımların başarısını kanıtlamada bir fırsattır.

Takım başarısı üzerine konumlandırmada üzerinde durulacak en önemli nokta, bireyler olarak takım üyelerini ödüllendirmede ve performanslarını değerlendirmede sınırlandırmaların yoğunlaştırılmasıdır.

6- Yüksek katma değerli iş yaratımında, takımlara geniş özerklik verilmesi, işlerin doğru biçimde yapılması için değil, müşteri için değer katan aktiviteleri optimize etmeleri için teşvik edilmelidir.

Süreç takımının uzantısı olarak hareket eden iç müşteriler ile anahtar rolleri yerine getirenler açıklanmalıdır. Diğer taraftan organizasyonun tepe yönetimi ile takımlar arasındaki enformasyon akışı sürekli olarak teşvik edilmelidir.

7- Yatay organizasyon modelinin işleyişinin kolaylaştırılması için destek sistemleri yenileştirilir (Bütçeleme, yenileştirme ve planlama gibi)

Organizasyon dikey şekilde yönetilmekteyken, sadece personelle ilgili yönetim sistemleri iç tarafa odaklanmaktaydı. Aynı zamanda organizasyonda gerçekleştirilen hat aktivitelerin akış süreci temel belirleyici olmaktaydı. Ne var ki organizasyonda hat organizasyonu geri planda kalmakta, çapraz fonksiyonel iletişim, beceri bolluğu, farklılıklardan değer elde etme gibi yönelim ve uygulamalar ön plana çıkmaktadır.

Yukarıdaki ilkeler, işletmelerin mevcut çok katmanlı ve dikey odaklı, görünümünü yatay yapılanmaya dönüştürmede yararlanılmalıdır. Organizasyonların müşteri mutluluğunu ve çalışanların bağlılığını sağlamada, yatay organizasyonun benimsenmesi, günümüz işletmelerinin etkili performansına giden yolda zorunlu bir seçimidir.

IV- YATAY ORGANİZASYON YAKLAŞIMININ İŞLETME YÖNETİCİLERİNE SAĞLADIĞI AVANTAJLARI

Son yıllarda birçok şirket, örgütlerini dönüştürmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda, planlama ve insan kaynakları yönetimi gibi geleneksel genel merkez işlevleri ayrı iş birimlerine dönüştürülmekte, bütün düzeylerdeki işgörenlerin operasyonel özgürlük alanları genişletilmeye çalışılmakta, çeperdeki operasyonlar dışarıya aktarılıp temel işler üzerinde yoğunlaşmakta, personelin risk üstlenmesi özendirilmekte, kişisel sorumluluk vurgulanmakta, örgüt şemaları ters yüz edilip en tepeye müşteri yerleştirilmektedir. Yetkilendirme, güçlendirme, odak, girişimcilik, kişisel sorumluluk ve müşteri odaklılık gibi kavramlar, modern şirketin ana kavramları haline gelmektedir.⁷

Söz konusu modern şirketin tüm bu özelliklerini, yüksek performanslı ve müşteri güdümlü organizasyonel mimari olarak yatay organizasyon yaklaşımı tek bir model halinde ifade etmektedir. Yatay organizasyon yaklaşımı, bireysellikten takım odaklılığa geçişte, organizasyonun insan kaynaklarının kullanılmayan yetenek envanterini amaçlara doğru yöneltirken müşterilerin organizasyondan beklentilerinin de optimal biçimde karşılanabilmesine dönük yeni kriterler sunmaktadır. Öte yandan günümüz müşterisinin, dünya çapında kabul edilen evrensel standart ve fonksiyonlardaki kalite düzeylerine ilişkin beklentiler içersine girdiğini kabul ettiğimizde, yatay organizasyon yaklaşımının takım temelli olmasının yanı sıra müşterinin odağı olarak ifade edilmesi de mümkündür.

Örgüt mimarisini, standart iş yöntemlerini, program ve projelerini yatay bir yaklaşımla belirlemede, yatay organizasyon anlayışı, işletme yöneticilerine çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yöneticiler, yatay organizasyon modeli ile kendini motive etmeyi,

⁷ G. HAMEL ve C. K. PRAHALAD, *Geleceği Kazanmak*, Çeviren: Zülfü Dicleli, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1996. s. 367.

yüksek performanslı iş süreçleri yönetimini ve örgütün strateji hiyerarşisinin çalışanlarca benimsenmesine yönelik ilişkiler yönetimi üzerine yoğunlaşmayı öğrenmektedir.

- Basık hiyerarşik yapılanmanın ortaya çıkması, yöneticileri, geleneksel - yönetsel araç ve ilkeler yerine, gelişkin yönetim tarzları üzerinde durmaya yöneltmektedir.

- Yatay organizasyonda yöneticiler, stratejik örgüt mimarisini geliştirme ile bilişim teknolojileri ile yapı uyumunu sağlayacak standart yöntemleri de öğrenmektedirler. Bu durumda, yöneticilerin odaklandığı temel konu, belirli bir iş için yada operasyon için organize olabilen modelleri, modüler bir koordinasyonla yönetebilme becerisinin edinilmesidir.⁸

- Yatay organizasyonda yöneticiler, çalışanların kendi iletişim kanallarını kullanabilmeleri için olumlu iş ortamını hazırlarlar. Böylelikle, esnek iletişim ağları ve araçlarının organizasyonun gündemine alınmasıyla çalışanların beklentileri ile müşterinin mutlu olma beklentisi örgüt yararına karşılanmış olur.⁹

Yatay organizasyonda yöneticiler bireyleri tek tek değil, takım olarak yönetmeyi öğrenirler. Politika sahibi olarak yönetici, takım halinde başarı için ödül sistemleri geliştirerek, takımların stratejik amaçları ile organizasyonun amaçlar hiyerarşisini bir arada değerlendirebilme yeteneği edinir.

- Yatay organizasyon yapısında yönetici, bürokrasi ile mücadelede etkin yöntemleri kullanmak durumundadır. İletişimde, arşivlemede, raporlama ile insan kaynaklarına ilişkin kariyer yönetimi gibi süreçlerde, formalizasyonun en aza indirilmesinin maliyetleri düşüreceği varsayımı ile hareket ederek raporlama yerine performansı teşvik eder.

⁸ Hüseyin YILMAZ, *Örgütsel Yapıda Sıfır Hiyerarşi Anlayışı ve Sanayi İşletmelerinde Uygulanması*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 1998, s. 114

⁹ Rafael AQUAYO, *Dr. Deming; Bir Japon Mucizesinin Mimarı*, Çeviren: Y. Kaan Tunçbilek, İstanbul, Form Yayınları, No: 31, 1994

- Yatay organizasyon ile yöneticiler, firma içi bilgiyi paylaşmayı ve verimliliğin artırılmasına ilişkin yeni stratejileri uygulama becerilerini geliştirirler. Esas yönetim yeteneğinde yoğunlaşmada başarılı olması gereken yöneticiler, kısa vadeli program ve operasyonlar yerine uzun dönemli stratejileri geliştirmeyi, vizyoner düşünmeyi öğrenmek durumundadır. Yatay organizasyonun sağlayacağı bakış açısı bu durumu olanaklı hale getirir.

- Yatay organizasyonda yöneticiler daha az yönetmeyi öğrenmektedirler. Yatay organizasyonda temel üretim süreçlerinin takım çalışması yoluyla gerçekleştirilmesi, müşterilerle takımlar arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması, klasik yöneticilik fonksiyonları yerine yönlendirilme anlayışı ile hareket eden yöneticilik profilinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

- Yatay organizasyon ile yöneticiler delege etmeyi ve delegasyon modelleri geliştirmeyi öğrenirler. Çünkü geleneksel yöneticiler bir organizasyonu yatay ve desantralize yönlendirmenin yolunun pozitif delegasyon olduğunu bilmek durumundadır. Dolayısıyla yönetici, ümit edilen sonuçlara ulaşılmadığında " mevcut sonuçları " takdir edebilmelidir.¹⁰

- Yatay organizasyon, desantralize, çok yönlü ve esnek çalışma ilişkilerini gündeme getirmektedir. Dış değişmelere daha çabuk cevap verme fırsatı yaratmak, bilgi elemanlar ile yakın faaliyette bulunarak, kararların alınmasını sağlamak ve böylelikle tepe yönetiminin yükünü azaltmak için yöneticiler çapraz fonksiyonel uzmanlığı ve ilişkileride özendirmek için standart yöntemler geliştirmelidirler.¹¹

- Kriz kültürünün ve düşük motivasyon ikliminin hakim olduğu günümüz işletme yöneticileri, yatay organizasyon yapısı ile, müşteri tatmini için takım performansını birleştirerek ödüllendirme ile yüksek performans arasındaki açıklığı gidermek fırsatını elde

¹⁰ Thomas R. HORTON, "Delegation and Team Building: No Solo Acts Please", *Management Review*, September, 1992, s. 58-61.

¹¹ MİLLER ve DESS, s. 422- 424.

edeceklerdir.¹²

- 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 yakalayabilmektedirler.¹³ Böylece yöneticiler, süreksizliğin baskın olduğu pazarlara hızla uyum sağlayabilen özellikte işletme yapılanmasına sahip olurken, takım performansları ile yetenek parçacıklarını, mali verimliliğe ve yüksek pazar payına dönüştürebilme fırsatını da elde edeceklerdir.

V- SONUÇ

İşletmelerin müşteri tatmini ile örgüt performansını yatay bir strateji anlayışı çerçevesinde uyumlu hale getirmeleri, yaşam eğrilerinin devam etmesinden en önemli etkidir.

Yüksek rekabet basıncı, müşteri gereklerine ilişkin beklentilerin dinamik kalite konfigürasyonlarına yönelik gelişimi ile işletme çalışanlarının yüksek tatmin düzeyine ilişkin istekleri, yatay organizasyon anlayışına eğilimi güçlendirmektedir.

Yatay organizasyon yaklaşımı, müşteri tatmininin yeniden formüle edildiği, proses odaklı takımların performansı ile müşteri tatmini arasındaki doğrusal bağın güçlendirildiği, optimal organizasyon yapısını öngören, dinamik organizasyon anlayışıdır.

İşletmelerin yatay organizasyon anlayışını uygulamak için deneyimlerle oluşmuş ilkeler etrafında uygulama programı geliştirmeleri gerekmektedir.

¹² CHUNG, s. 23.

¹³ Tülay DÖNMEZ, "INTERTECH, Bir Teknoloji Şirketinin Yeniden Yapılanması Örneği", S. Ulusal Kalite Kongresi Tebliği, İstanbul, Kalder Yayınları, 1996, s. 809.

Yatay organizasyon yapısı, işletmelerin genel performansını arttırarak, çevre değişimlerine duyarlılığını sağlamakta, işletme yöneticilerinin stratejik yeteneklerini geliştirerek, müşterilerin tatmin modellerine ilişkin değer yaratan aktiviteleri organize edebilmelerine yönelik anahtar ilkeleri de sunmaktadır.

Söz konusu anlayış ile organizasyonlarını yeniden yapılanmaya yönelen işletmelerin başarılı olabileceklerini söyleyebiliriz.

KAYNAKÇA

AQUAYO, Rafael, *Dr. Deming; Japon Mucizesinin Mimarı*, Çeviren: Y. Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, No: 31, İstanbul, 1994.

BYRNE, John, A., " The Horizontal Corporation ", *Business Week*, December, 20, 1993.

CHUNG, Ronald K., " The Horizontal Organization ", *Business Credit*, 96 (May), 1994.

DÖNMEZ, Tülay, " INTERTECH, Bir Teknoloji Şirketinin Yeniden Yapılanması Örneği ", *S. Ulusal Kalite Kongresi Tebliği*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1996.

DRUCKER, P. F. *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çeviren: Belkıs Çaracı, İnkilâp Kitabevi, İstanbul, 1994.

HAMEL, G. ve C. K. PRAHALAD, *Geleceği Kazanmak*, Çeviren: Zülfü Dicleli, İnkilâp Kitabevi, İstanbul, 1996.

HORTON, Thomas R. , " Delegation and Team Building: No Solo Acts Please ", *Management Review*, September, 1992.

MORITA, A., *MADE IN JAPAN, Bir Japon Mucizesi SONY*, Çeviren: Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989.

STALK, G. ve BLACK, E. İ., " The Myth of The Horizontal Organization ", *Canadian Business Review*, 21 (Winter 1994)

YILMAZ, Hüseyin, *Örgütsel Yapıda Sıfır Hiyerarşi Anlayışı ve Sanayii İşletmelerinde Uygulanması*, A.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 1998, Yayınlanmamış.