

YÖNETİM ve ORGANİZASYON

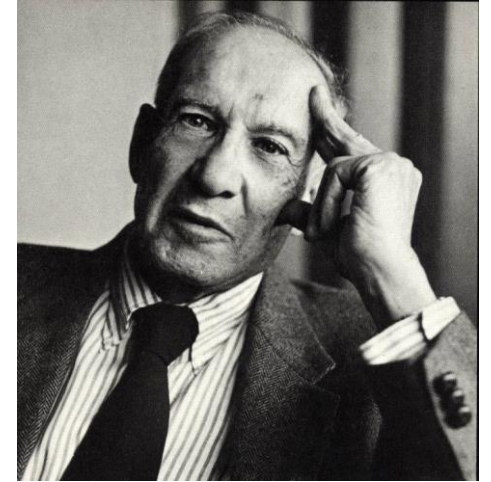
AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM (AGY)

İşletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğu veren bir yönetim biçimidir.



AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM (AGY)

- 1954'ten sonra **Peter Drucker** ile ortaya çıkan bir yaklaşımdır.
- Drucker'a göre AGY örgütsel amaçlar arasında dengelemeyi ve faaliyetler arasında birleşmeyi sağlayan bir sistemdir.
- AGY, üst yöneticilerin hedefleri alt yöneticilerle birlikte belirlemesi, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının saptanması süreci olarak da tanımlanmaktadır.



AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM KAVRAMI (AGY)...

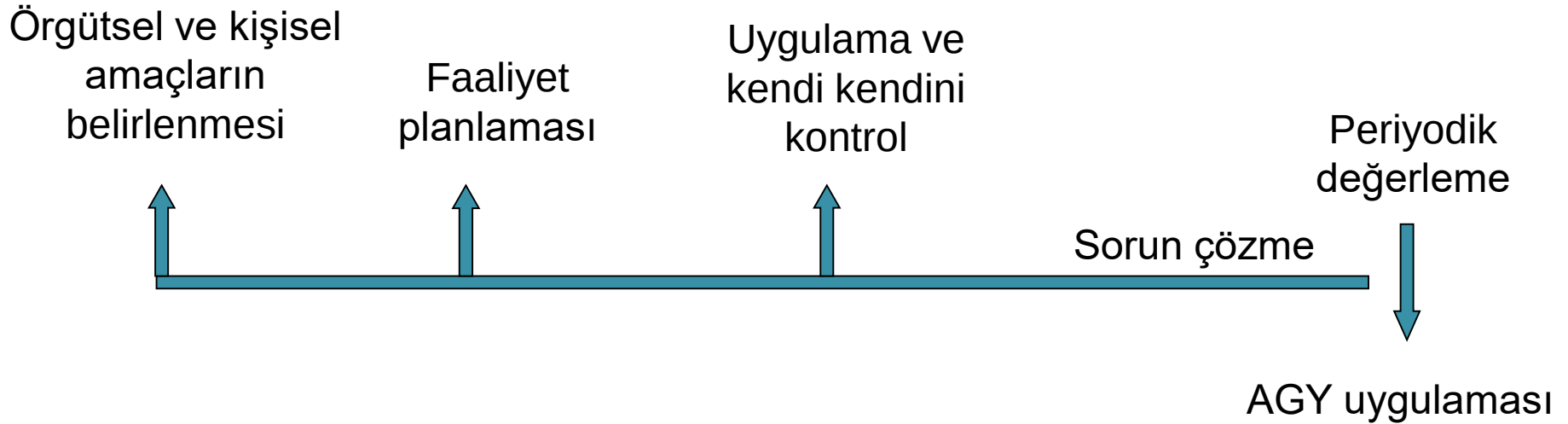
Amaçlara göre yönetim kavramının gelişmesi ve uygulama evreleri şöyledir;

- **Performans değerlendirme evresi:** Bu dönemde kişilik özelliklerini dikkate alan değerlendirme subjektif olup, motive edici olma özelliğinden uzaktır.
- **Birleştirme (Entegrasyon) evresi:** Bu evrede örgüt amaçlarıyla bireylerin amaçlarını bütünleştirmek esastır.
- **Stratejik planlama evresi:** Burada asıl olan örgütün ve bireylerin uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmektir.

Amaçlara Göre Yönetimin Özellikleri...

- Ulaşılabacak amaç ve sonuçların önceden belirlenmesi ile olaylara yön verilmeye çalışılır.
- AGY felsefesinin öngördüğü uygulama, yönetime katılımdır.
- AGY bir planlama ve kontrol aracıdır.
- AGY bir performans değerlendirme aracıdır.
- AGY personel geliştirmeye imkan sağlar.
- AGY motivasyon oluşturur.
- AGY ile ücret ve teşvik sistemi kurulabilir.

Bir süreç olarak Amaçlara Göre Yönetim...



Amaçların Belirlenmesi...

Amaçların belirlenmesi temel unsurunun evreleri şunlardır:

- Uzun dönemli amaçların belirlenmesi ve stratejik planlama
- Spesifik örgütsel amaçlar ve departman amaçlarının belirlenmesi

Bir işletme içinde yukardan aşağıya doğru 4 tür amaç tanımlanır:

- Temel işletme amaçları (uzun dönemli amaç ve stratejik plan)
- Bölüm amaçları
- Alt bölüm/kısım amaçları
- Personel standartları



Faaliyet Planlaması

AGY sürecinin 2. ana evresidir. Stratejik planda ortaya konan ve departman-kişi düzeyine indirilen amaçların nasıl gerçekleştirileceğini belirlemeye çalışır. Hangi faaliyetlerin nasıl nerede ne zaman ve kim tarafından yapılacağını belirlemeye çalışır.

Uygulama ve Kendi Kendini Kontrol

Planları uygulamaya koymak ve amaçlara ulaşmak arasında bağ kurulur. Sapmalar varsa bunların belirlenip tedbirler alınmasını sağlayan bir evredir.



Periyodik Deęerlendirmeler

Yapılan faaliyetlerle belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Böylece bireylerin performansları belirlenebilecektir.

Ast ve st birlikte, astın amaçlarını ve ulaşıtığı sonuçları değerlendirirler. st bu veriler doğrultusunda ast hakkında bir değerlendirme yapar. Sonucu asta da bildirir ve aynı zamanda bu sonuçlar ödüllendirme sistemleri ve eğitim için birer çıktı oluşturur.

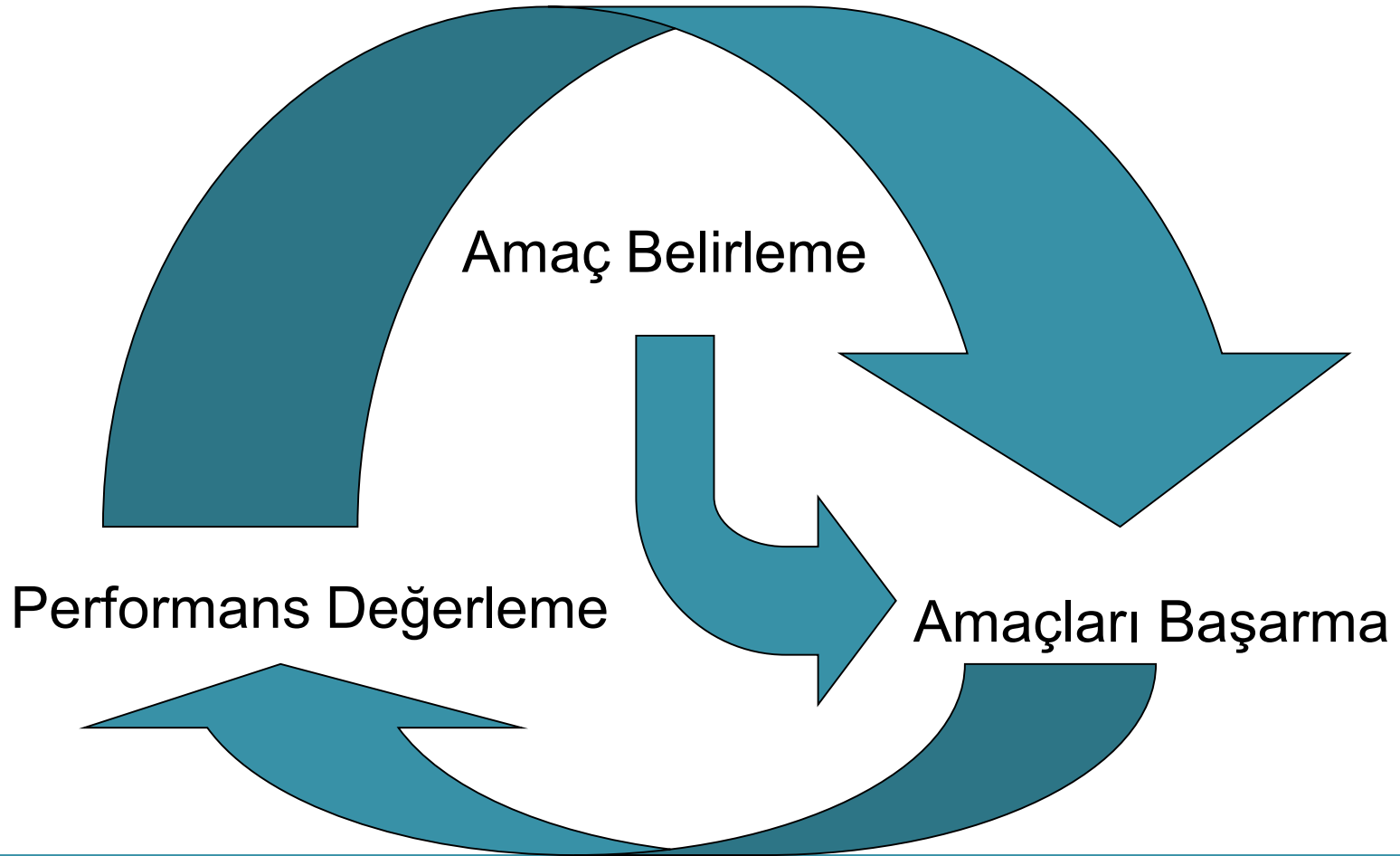


Amaçlara Göre Yönetimin Yararları ve Sınırları...



- Hiyerarşik yapıya canlılık getirir.
- Planlama ve kontrolü daha işler hale getirir.
- Yöneticilere kendi kendini kontrol imkanı sağlar.
- Yönetici değerlendirme daha objektiftir.
- Çatışma ve gerginliği azaltır.
- Sorunlar önceden teşhis edilebilir.
- Yöneticileri motive eder. Adil bir ödül sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcıdır.
- Daha iyi planlama yapmayı sağlar.
- AGY tepe yönetiminin katkı ve desteğini gerektirir.
- Amaçlar açık ve ölçülebilirdir, başarıya ulaşım bu sayede daha kolaydır.
- Başarı için örgütsel ve yönetsel değişiklikleri yapmak zorundadır.
- “Amaçlar araçları meşru kılar” ilkesini uygulayabilir.
- Yazışma ve raporun artması büyük zaman alır.
- AGY her amaca farklı katkı sağlayabilir.
- AGY her açıdan masraflı bir sistemdir.
- Gerektiğinde kişiler üzerinde baskı kurabilir, bu da sistemin ana özelliğini yok edici etki oluşturabilir.

Amaçlara Göre Yönetimin Motivasyona Etkisi...



İSTİSNALARLA YÖNETİM



- Yetki devrinin uygulandığı bir organizasyonda organizasyonun değişik yönetim kademelerindeki yöneticiler günlük normal kararlarını ve işlevlerini mevcut yönergelere, yöntemlere, kurallara ve çalışma ilkelerine göre yürütürler. Ancak, çözümü mümkün olmayan ve yetkilerini aşan sorunları ilgili üst yönetim kademesine iletirler.
- İşte sorunun ait olduğu organizasyon biriminde çözümlenerek karara bağlanması ve ancak olağan dışı sorunların gerektikçe yukarı kademelere aktarılması durumuna "**İSTİSNAİLİK**" ilkesi denilmektedir.

İSTİSNALARLA YÖNETİM...

- İstisnalarla yönetim uygulamasıyla yüksek kademelerdeki yöneticiler ayrıntılı kararlar vermek zahmetinden kurtarılmakta, organizasyonun temel politikaları ve stratejilerine daha çok zaman ayırmaları mümkün olmaktadır.
- Organizasyon bireylerinin inisiyatif kullanabilme becerileri geliştirilebilmektedir.
- Organizasyonda bireylerin motivasyon seviyeleri yükseltilebilmektedir.
- Adem-i merkezîyetçi yönetim uygulamaları söz konusu organizasyonda başarılı bir şekilde uygulanabilmektedir.
- Kısaca, istisnalarla yönetim, bir sorun saptama ve iletişim sistemidir. Yönetimin araya girmesini gerektiren sorun yöneticiye bildirilecek, işe karışmayı gerektirmeyen husus ise bildirilmeyecektir. Böylece bir kuruluş; işbölümü, sorumluluk ve yetki devri ile yaygın bir kontrol düzeni üzerine oturtulur.



İstisnalarla Yönetimin Evreleri

- Organizasyonda normal durumlarda sürdürülen faaliyetler için benimsenmiş **ölçülebilir performans değerlendirme standartları**nın kabul edilmiş olması,
- Faaliyetler sonunda gerçekleşen sonuçlarla önceden saptanan standartlar arasındaki uyumu belirleyen **başarı ölçütleri**nin ortaya konulması,
- Kurulusta **gerçekleşen sonuçlarla konulan standartların karşılaştırılması**yla ortada üst yönetime iletilecek bir olağan dışı durum bulunup bulunmadığının belirlenmesi,
- **Karar aşaması**nda görülmekte olan işlerle, organizasyon amaçları arasında uyumlaştırma yapılması söz konusu olmaktadır. Belirlenen sayısal hedeflerle, eğer günün değişen koşullarına uydurulmazsa ya da faaliyet önceden saptanan hedeflerle bağlantısız olursa kurulusta örgütsel ve yönetsel etkinlik kaybolacak, ayrıca kullanılan kaynaklardan tam yararlanılmamış olacaktır.

İSTİSNALARLA YÖNETİM...



■ İstisnalarla yönetimin yararları şunlardır:

- Zaman tasarrufu
- İşletmenin prodüktivitesi ve rantabilitesi artar
- Karar verme işi basitleşir
- Üst kademe tam etkinlikle çalışır
- Acil sorunlar belirlenir
- Yöneticiler objektif olarak değerlendirilir
- Yönetim faaliyetleri gerçek yönetim işleri üzerine yoğunlaştırılır.



KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ

- Kalite çemberi; aynı işyerinde çalışan veya benzer işleri yapan iş görenlerin, gönüllülük esasına dayalı, kendi alanlarında karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri
- sorunları saptamak, kestirebilmek, analiz etmek ve bu tür sorunlara çözüm bulabilmek için oluşturdukları,
- düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarıdır.
- Gönüllü katılımcılardan oluşması kalite çemberlerini diğer kalite gruplarından ayıran önemli bir özelliktir.
- Örgütlenme üst düzey bir yönetici, ona bağlı çemberi koordine eden ve yönlendiren, gerektiğinde himaye eden, grubun çalışmalarını kolaylaştıran bir destekçi, grup lideri ve üyelerden oluşur.



KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ

- Esas itibariyle kalite geliştirmeye yönelik görülen kalite çemberleri, aslında işletmelerin bütünsel verimliliğini etkilemektedir.
- Başlangıçta kalite çemberinde kalite sorunları ele alındığından dolayı bu uygulamaya “ **Kalite Kontrol Çemberleri** ” adı da verilmektedir.
- Kalite çemberinin arkasındaki temel fikir şu şekilde özetlenebilir;
 - En mükemmel kaliteye ulaşmak
 - İnsana saygı duymak ve iş ortamını iyileştirmek.
 - İnsanların becerilerini artırmak ve eldeki beyin gücünden yararlanmak



KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN AMAÇLARI

Kalite çemberlerinin ana amacı,

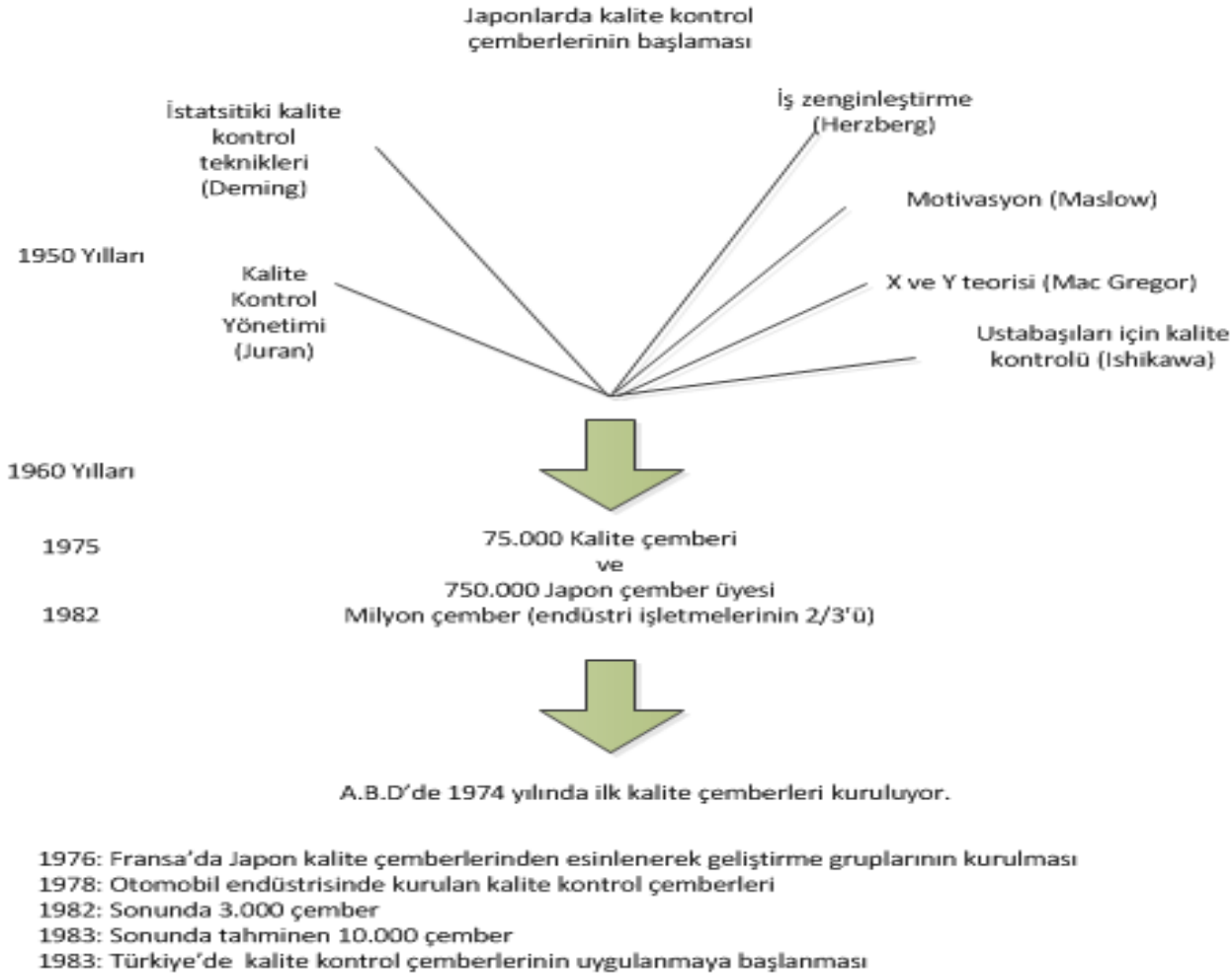
kalitenin geliştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve verimin yükseltilmesidir.

- 1) Kaliteyi geliştirmek
- 2) Çalışanların motivasyonu ve katılımı geliştirmek
- 3) Ast-üst ilişkilerini geliştirmek
- 4) Maliyetleri düşürmek
- 5) İş görenlerin kültürünü geliştirmek



KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN TARİHÇESİ

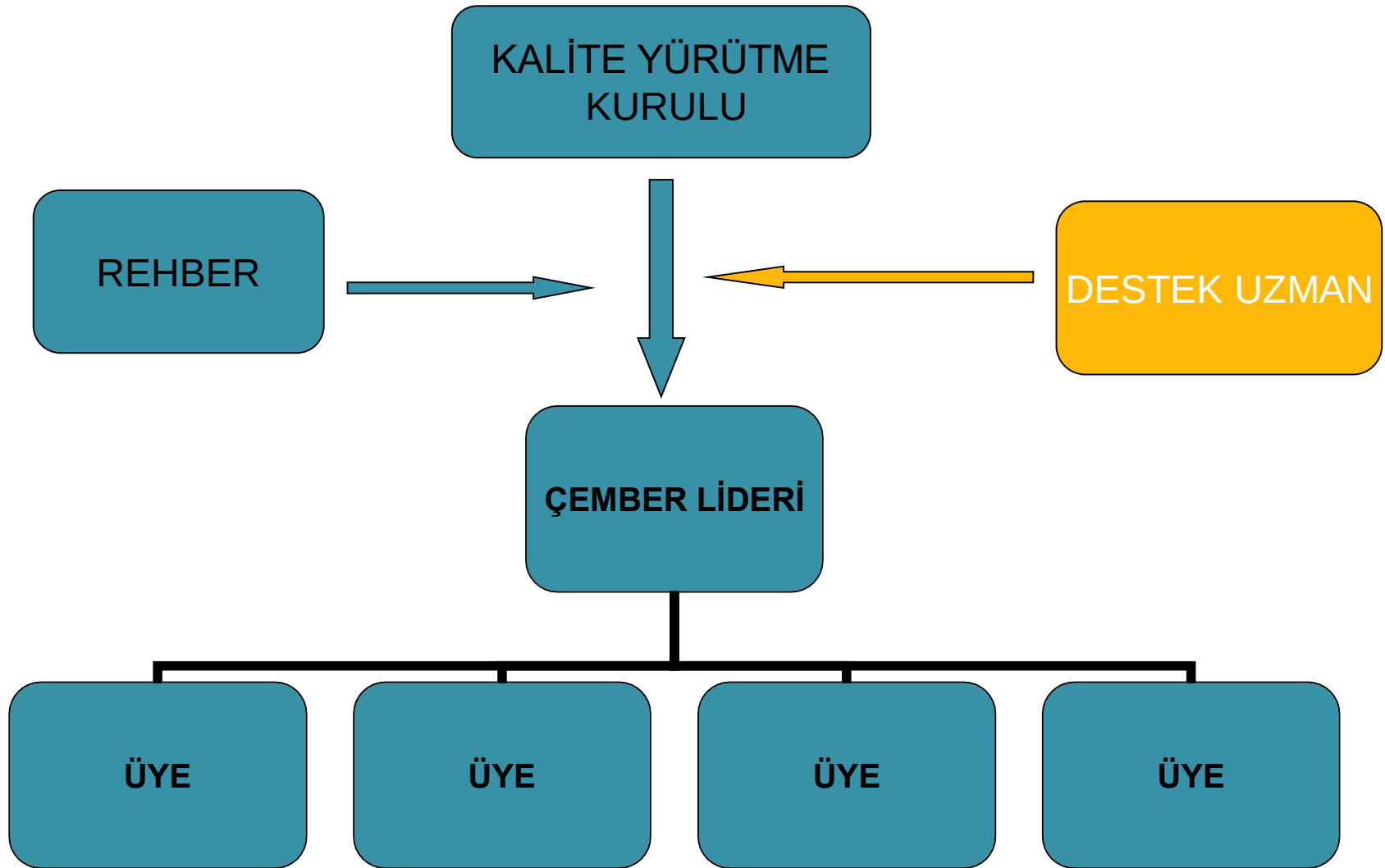
Kalite Kontrol Çemberlerinin Tarihçesi



KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN ORGANİZASYONU

- Kalite çemberlerinin oluşturulmasında, normal ve düzenli bir emir komuta zinciri kullanılır. Hiyerarşinin dışına çıkılmaz. Bir kalite çemberinin organizasyon şemasındaki üyeler şunlardır:
- Kalite Yürütme Grubu
- Rehber
- Lider
- Çember Üyeleri
- Destek Uzmanı

KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN ORGANİZASYONU



KALİTE YÜRÜTME GRUBU

- Üst düzey yöneticiler, bölüm sorumluları ve rehberlerden oluşur.
- Ayda bir genel durum değerlendirmesi yapılır.
- Kalite çemberlerinin faaliyetlerini yönlendirecek politika ve hedefleri belirler ve uygular.
- Kalite çemberleri için rehberleri atar.
- Kalite çemberlerinin ihtiyaçlarını temin eder.
- Çemberlerden gelen raporları değerlendirir.
- Çember önerilerinin uygulanmasına yönelik karar verir.

REHBER

- Grup amaçlarına nasıl ulaşabileceklerini ve bunun için nelerin gerekli olduğunu belirlerler.
- Lideri yetiştirirler ve rol değişimleri sırasında psikolojik destek verir.
- Lider ve yatırımcılara geri besleme sağlar.
- Liderlere işlerini daha kolay yapmaları için yardımcı olur.
- Çember üyesi olmayan kişiler arasında çeşitli bilgiler vererek, bir gönüllü grup oluşturmaya çalışır.
- Örgüt içinde kurulan birden çok çemberle ilişki kurup koordinasyon sağlar.
- Çember faaliyetlerine yönelik ilk plânlama çalışmalarını gerçekleştirir.

LİDER

- Toplantıların tarihlerini ve gündemlerini saptamak
- Çember üyelerini eğitmek
- Grubu teşvik edici ve etkinliklere katılımı sağlayacak ortamı yaratmak
- İlk toplantılarda üyeleri toplamak
- Öneriler toplayarak, üyelerle birlikte çemberin üzerinde çalışacağı sorunu belirlemek
- Sorunların analizinde uygun teknikleri belirlemek
- Çemberin çalışmalarıyla ilgili olarak bağlı olduğu üstlere bilgi vermek

ÜYELER

- Kendi faaliyet alanlarındaki işe, iş süreçlerine ve çalışma ortamlarına ilişkin iyileştirme alanları tespit edilir.
- Belirlenen sorunlara çözüm getirilir.
- Çözümler doğrultusunda öneriler geliştirilir.

DESTEK UZMANI

- Kalite Çemberleri, çalışmaları esnasında gerek duyulması halinde, belirli bir konuda ilgili uzmanlardan yardım alabilir.
- İstenen yardım verildikten sonra destek uzmanının görevi sona ermiş olur ve çember çalışmalarından ayrılır.

KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN İŞLEYİŞİ



1) Çalışılacak konunun seçimi

- ✓ Çember üyelerinin önerileri
- ✓ Yöneticilerden gelen öneriler
- ✓ Diğer çemberlerden gelen öneriler
- ✓ Çalışanlardan gelen öneriler
- ✓ İşin verimli yapılmasını dolaylı olarak etkileyebilecek konular (iletişim bozukluğu, işe devamsızlık, vb.)

KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN İŞLEYİŞİ

2) Görev dağılımı

- ✓ Üyelerin çalışacakları konu ile ilgili olarak görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi

3) Gerek görülen eğitim ve destek ihtiyaçlarının belirlenmesi

4) Çalışma planının hazırlanması, stratejilerin Belirlenmesi

5) Hedefin, aktivite detaylarının ve ölçüm kriterlerinin belirlenmesi

HEDEF = SONUÇ + BAŞARI GÖSTERGELERİ

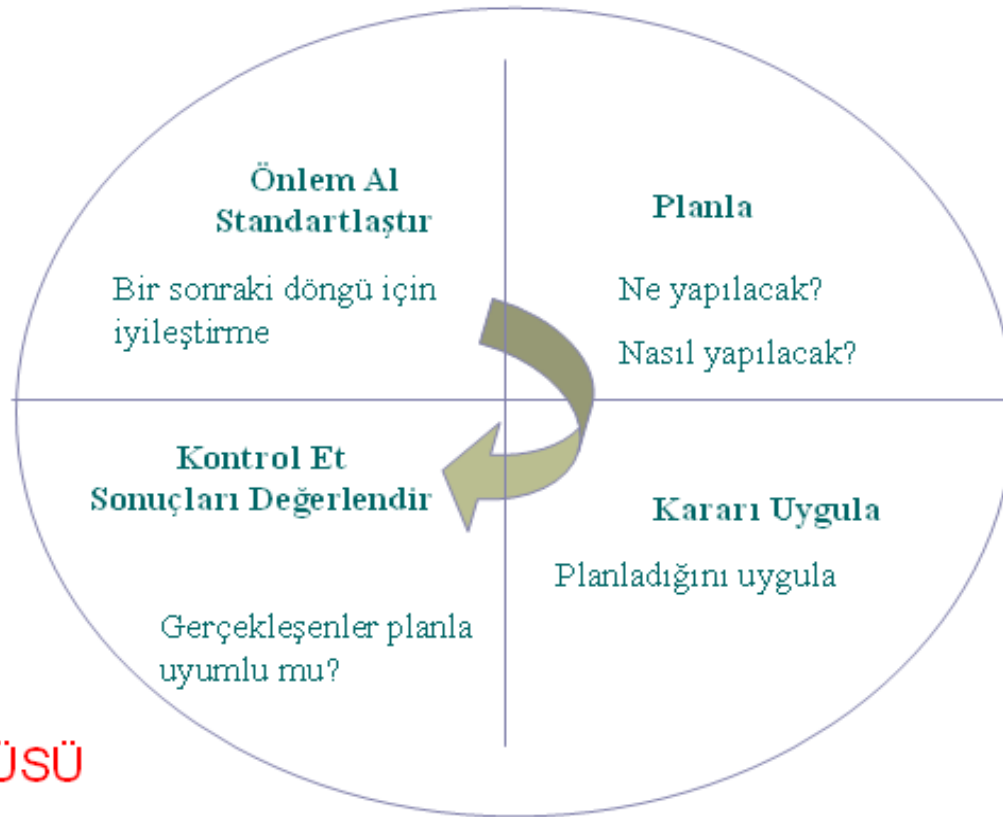
KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN İŞLEYİŞİ

- Başarı göstergeleri 6 grupta toplanabilir
 1. Miktar : Adet % ... ' den büyük, ... 'den küçük
 2. Kalite : daha iyi, ... özellikte, güvenilir
 3. Zaman : süre, aralık
 4. Davranış : beğeni / ortam / algılanma
 5. Maliyet : % daha ucuz
 6. Kaynaklar : iş gücü azalması, verimlilik daha az kayıp / hurda vb.

6) Planlanan şekilde çalışmaların yürütülmesi

- ✓ Dr. Deming' in PUKÖ (Planla – Uygula – Kontrol et – Önlem al) döngüsü ile çalışmaları yürütmek.

KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN İŞLEYİŞİ



PUKÖ DÖNGÜSÜ

KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN İŞLEYİŞİ

7) Değerlendirmelerle sürekliliğin sağlanması

- ✓ Gelişimin (uygulamanın) izlenmesi

8) Çözülen yada çözülmeyen kalite problemleri üzerinde bölümler arası görüşmeler yapılması, katılımcılığın sağlanması

9) Sonuçlar üzerine rapor hazırlama

- Rapor içeriği :
 - ✓ Çalışma konusu
 - ✓ Çalışma planı
 - ✓ Yapılan çalışmalar
 - Toplanan veriler
 - Analiz sonuçları
 - ✓ Uygulama sonuçları
 - ✓ Çözüm önerileri

KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN İŞLEYİŞİ

7) Değerlendirmelerle sürekliliğin sağlanması

- ✓ Gelişimin (uygulamanın) izlenmesi

8) Çözülen yada çözülmeyen kalite problemleri üzerinde bölümler arası görüşmeler yapılması, katılımcılığın sağlanması

9) Sonuçlar üzerine rapor hazırlama

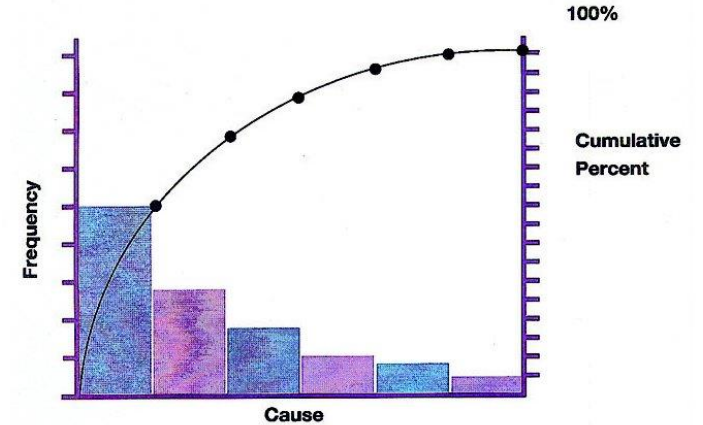
- Rapor içeriği :
 - ✓ Çalışma konusu
 - ✓ Çalışma planı
 - ✓ Yapılan çalışmalar
 - Toplanan veriler
 - Analiz sonuçları
 - ✓ Uygulama sonuçları
 - ✓ Çözüm önerileri

KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN BAŞLICA EĞİTİM ARAÇLARI

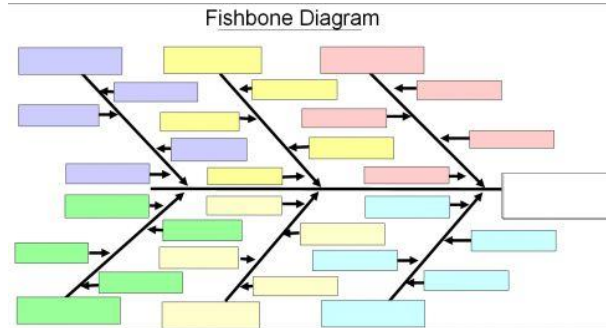
- Beyin Fırtınası



- Neden Sonuç Diyagramı



- Pareto Analizleri



- Yönetime Sunuş



BEYİN FIRTINASI-Nedir?

- Çemberdeki tüm üyelerin aktif katılımı yoluyla yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin ortaya çıkmasını sağlamak ve çalışma ortamı içindeki sorunlar, toplanacak veriler, çözüm/uygulama önerileri ve karşılaşılabilecek engeller gibi konularda bir fikir listesi oluşturmak amacıyla kullanılan bir tekniktir.



BEYİN FIRTINASI-Aşamaları

- Beyin fırtınası konusu belirlenir ve tüm üyelerce anlaşılması sağlanır.
- Çember üyeleri konu üzerinde birkaç dakika düşünür.
- Tüm üyeler sırayla fikirlerini açıklar.
- Başkalarının fikirleri üzerine yapılan eklemelerle daha fazla fikrin ortaya çıkması sağlanır.
- Çember üyelerinden biri açıklanan tüm fikirleri herkesin görebileceğı bir yere yazar.
- Sırası geldiğinde aklına o an için bir fikir gelmeyen üye pas geçebilir. Tüm üyeler pas geçene kadar turlar devam eder.



BEYİN FIRTINASI-Kuralları

- Beyin fırtınasına bütün çember üyeleri katılır.
- Her turda yalnızca bir fikir önerilir.
- Bir üye fikrini açıklamayı bitirene dek bir diğeri söz almaz.
- Yargılama, tartışma, eleştirme ve değerlendirme yapılmaz.

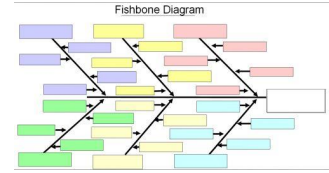


Beyin Fırtınası Çoklu Oylama Formu

Tartışma Konuları

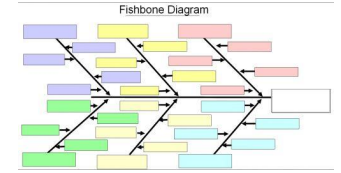
FİKİR	OY	FİKİR	OY

NEDEN-SONUÇ DİYAGRAMI-Nedir?



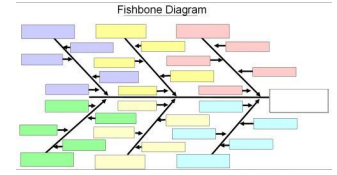
- Bir sorunun ortaya çıkmasına katkıda bulunabilecek tüm nedenlerin gösterilmesinde kullanılan bir araçtır. Sonuç ile onu etkileyen olası bütün nedenler arasındaki ilişkiyi göstererek sorun kaynakları ve iyileştirme olanaklarına işaret eder ve çözüm/iyileştirme yöntemleri geliştirilmesine yardımcı olur.
- “Sonuç”, üzerinde çalışılacak sorunu ifade eder. “Neden”ler ise sorunu doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilecek unsurlardır.
- Yaygın olarak kullanılan ana nedenler işgücü, ekipman, yöntem, malzeme ve ölçmedir. Bu kategoriler, çemberin seçtiği soruna göre farklılık gösterebilir

NEDEN-SONUÇ DİYAGRAMI-Aşamaları



- Sorunun kısa ve açık bir tanımını içeren “Sonuç” kutusu diyagramının ana eksenine bağlı büyükçe bir okun ucunda gösterilir.
- Ana nedenler seçilen sorunun özellikleri dikkate alınarak belirlenir ve ana eksene bağlı dallarda gösterilir.
- Belirlenen ana nedenler için “bunun nedeni nedir ?” sorusu sorularak verilen cevaplar birer yan dal olarak diyagrama eklenir. Bu işlem bütün temel nedenler bulunana kadar yinelenir. Temel nedenlerin belirlenmesi aşamasında beyin fırtınası kullanılabilir.
- Temel nedenler içinden çoklu oylama yöntemi kullanılarak sorun üzerinde en fazla etkisi olduğu düşünülenler belirlenir ve diyagram üzerinde işaretlenir.

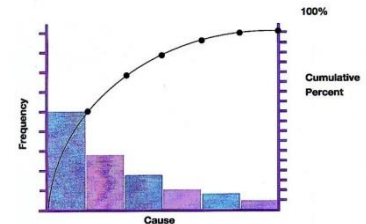
NEDEN-SONUÇ DİYAGRAMI-Kuralları



- Sorunun tanımı üzerinde tüm üyeler hem fikir olmalıdır.
- Temel nedenlerin eksiksiz belirlenmesi için çember üyeleri gerektiğinde diğer birimlerden destek alabilirler.
- Neden-sonuç diyagramının yalnız olası nedenleri ortaya koymakta kullanılabileceği, sorun üzerinde etkili olan nedenleri bulmak için soruna ilişkin verilerin toplanması gerektiği unutulmamalıdır

PARETO ANALİZLERİ-Nedir?-Aşamaları-Kuralları

- Az sayıdaki önemli nedeni çok ama Önemsiz nedenlerden ayırma yöntemiyle iyileştirme faaliyetlerinin öncelikle hangi alanlarda yürütülmesi gerektiği konusunda yol gösteren bir tekniktir.
- Diyagramın yatay ekseninde incelenen faktörler, sol dikey ekseninde veriler, sağ dikey ekseninde ise kümülatif yüzdeler yer alır.
- Veri toplanacak zaman dilimi ve ölçüm birimi (sıklık, miktar, maliyet vb.) belirlenir.
- Veriler toplanır.
- Veriler en yüksek yüzdeli faktör en solda olacak şekilde azalan sırada ve sütunlar halinde diyagrama yerleştirilir.
- Verilerin toplandığı zaman periyodu ve ölçüm birimi açıkça belirtilmelidir.



KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN ÖZELLİKLERİ

- Gönüllülük
- Kendini geliştirme
- Karşılıklı gelişme
- Bütün üyelerin katılımı
- Canlılık ve süreklilik
- Grup etkinliği
- Ödüllendirme

KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN YARARLARI

- Kalite çemberlerinin yararlarını üç kısımda inceleyebiliriz.
(1) Üyelere- (2) İşverene- (3) Genel

Bunlar;

Bilgilerini arttırma, Birlikte çalışmayı öğrenme, Etkileşimi öğrenme
Moral yüksekliği, Özgüven yüksekliği, Sistematiik çalışma
Etkinlikleri planlama, Problem çözme tekniklerini öğrenme
Problemleri önleyebilme, Daha başarılı tanı koyma
Gizli kalmış yeteneklerin ortaya çıkması, İş tatmininde artma
Yeni beceriler kazanma, Ürün kalitesinde artma, Araç ve gereçlerin etkin
kullanımı, Ürün kalitesinde artma, Çalışanların işe gelmeme oranlarında
azalma, İletişimde artma, Daha iyi eğitilmiş işgücü, Daha etkili ekip
çalışması, Güven ortamı oluşması, İşe katılım ve motivasyon, İş
güvenliğinde artma

TÜRKİYE'DE KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN GELİŞMEMESİNİN NEDENLERİ

- ❖ Ekonomik şartların yetersizliği
- ❖ İş görenlerin yeterince eğitilmiş olmayışı
- ❖ Koordinasyon eksikliği
- ❖ Motivasyon eksikliği
- ❖ Kalite çemberini yöneten kişilerin vasıfsız olması



STRATEJİK YÖNETİM

- İşletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil, işletmenin “*uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak ve ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek*” işlerin yönetimi ile ilgilidir.



STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik Yönetim Süreci,

“İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü” olarak tanımlanır.



STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ EVRELERİ

- **Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi evresi**
- **Stratejik analiz evresi** : İşletme dışı çevrenin (makro çevre ve sektör) analizi ve işletme içi çevrenin analizi
- **Stratejik yönlendirme evresi** : Misyon, Vizyon ve Amaçlar
- **Strateji oluşturma evresi** : Genel ve Alt Stratejiler;Kurumsal, Rekabet ve İşlevsel stratejiler
- **Stratejik uygulama evresi** : Organizasyon yapısı, bilgi sistemleri, liderlik anlayışı, kurum kültürü ve yönetim tarzları
- **Stratejik kontrol evresi** : Stratejilerin uygulanması sonucu elde edilen performansın kontrolü ve stratejik amaçlarla uygunluğu

Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi

Stratejistler,

işletmelerde stratejik yönetim süreci ile ilgili çalışmalarını başlatan ve bu sürecin her safhasında yer alan; stratejik faaliyetlerden sorumlu görevlilerdir.

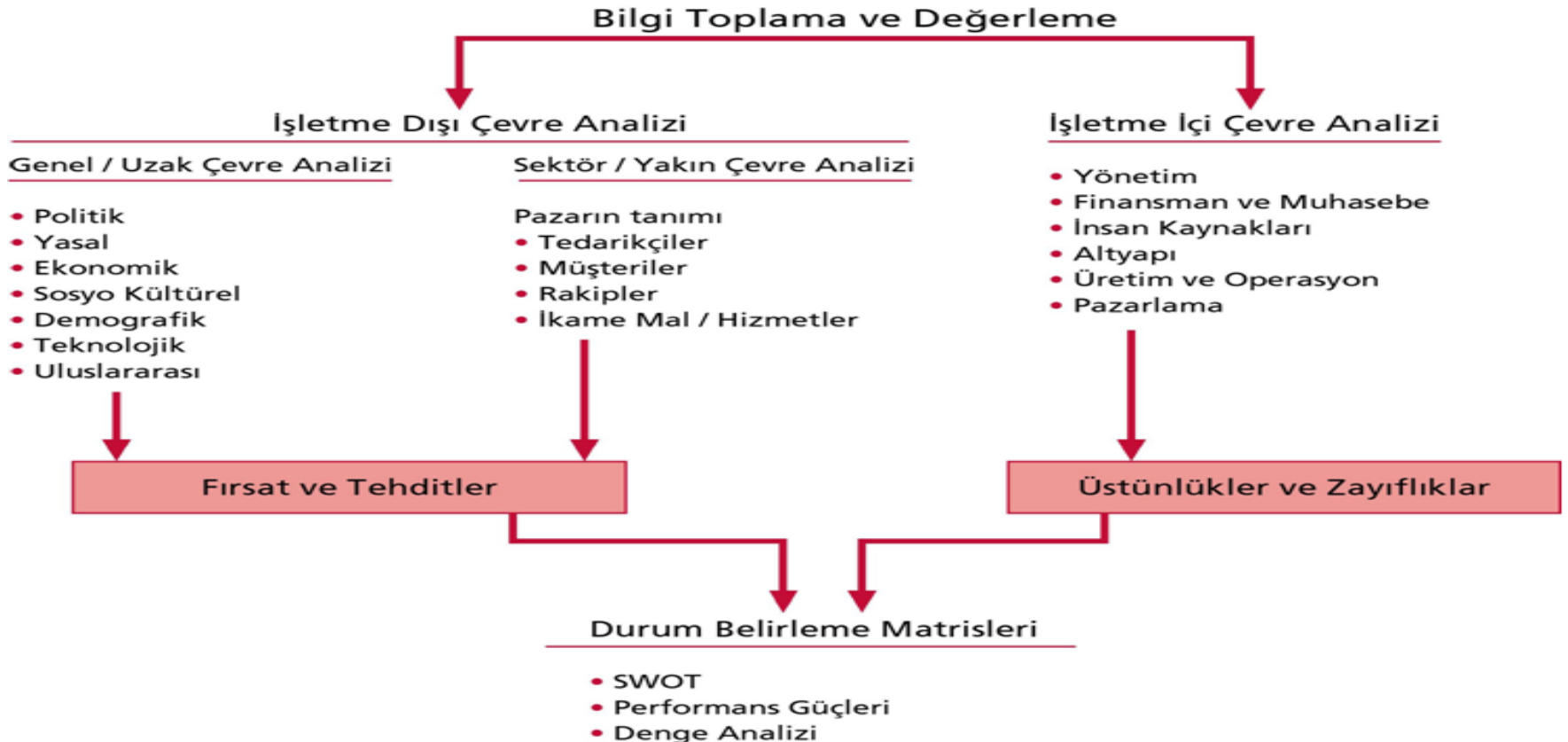
Stratejistler iki anlamda sınıflanır :

- Yönetici Pozisyonundaki Stratejistler
- Profesyonel Uzman Stratejistler

Stratejik Analiz

Stratejik Analiz Süreci,

işletmenin faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurlarının halihazır durumunun incelenmesi ve işletme içindeki unsurların değerlemesiyle ilgili süreçtir.



Stratejik Yönlendirme

- **İşletmenin Yaptığı İşin Tanımı** (işletmenin hangi mal veya hizmeti üreteceği, kullanacağı üretim teknolojisi, ürünlerin hangi pazarlarda değerlendirileceğinin belirlenmesi)
- **İşletmenin Misyonu** (işletmenin misyonu onun varoluş nedenidir)
- **İşletmenin Vizyonu** (işletmelerin vizyonu, gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir)
- **İşletmenin Amaç ve Hedefleri** (İşletmenin yaptığı görev sonucu elde etmek istedikleri sonuçlar; bir anlamda vizyonun, belli bir zaman sürecinde somut olarak belirtilmiş şeklidir)

Strateji Oluşturma

■ Temel Stratejiler ve Alt Stratejileri

Temel Stratejiler;

- Büyüme Stratejileri
- Küçülme Stratejileri
- Durağan Stratejiler
- Karma Stratejiler

Bu Stratejilerin Alt Stratejileri;

- İlişkili / İlişkisiz Stratejiler
- Bağımsız(İç) / Bağımlı(Dış) Stratejiler
- Yatay / Dikey Stratejiler
- Aktif / Pasif Stratejiler

Stratejik Uygulama

- Stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve her türlü işletme kaynaklarının ve sistemlerinin harekete geçirilmesi
- Kurulan örgütsel yapıda görev yapacak, stratejileri gerçekleştirebilecek nitelikte insan kaynaklarının seçimi, atanması ve eğitimi
- Stratejilerin uygulanmasını sağlayacak stratejik değişimleri ve uygulamaları gerçekleştirebilecek nitelikte yönetim biçimlerinin, uygun liderlik ve/veya liderlerin tayini ve uygun örgütsel iklimin hazırlanması

Stratejik Kontrol

- Stratejik bilinçlilik evresinden başlayarak; analiz, seçim ve uygulama evrelerinin her birinin kontrolü ve gerekiyorsa düzeltmelerinin yapılması



HOSHİN YÖNETİMİ (Hoshin Kanri)...

- Hoşhin yönetimi, aşamalı bir planlama, uygulama ve uygulamaya geçirme prosesidir. Bu yönetim, organizasyonun yönünü tayin etme ve birkaç öncelikli hedef üzerinde tüm faaliyetleri ve kaynakları odaklaştırarak rekabetçi bir üstünlüğe ulaşmayı hedeflemektedir.
- Vizyon, proses odaklı, yönetilebilir ve izlenebilir yaklaşımlara dönüşmektir.
- Hoshin yönetiminin ortaya çıkışı iki gelişme ile olmuştur:
 - Juran, şirket politikası belirlenmesinin önemini vurguladı.
 - Drucker, amaçlara göre yönetim tekniğini açıkladı.

Hoshin Yönetiminin, Amaçlara Göre Yönetimden Farklılıkları...



- Kişiler yerine organizasyon, fonksiyon ve ekiplere yöneliktir.
- Kar ve maliyet yerine kalite, maliyet, termin konularına odaklıdır.
- Hem yukarıdan aşağı, hem de aşağıdan yukarıya katılımı esas alır.
- Eğitim ve esneklik temeline dayanır.
- Sonuçlar kada rsüreçler üzerinde durur, personel yönetimi ile ilişkili olmasına karşın personel yönetimi aracıyla bağlantısızdır.

AMAÇLAR, SONUÇLAR ve ÖDÜLLER İLE YÖNETİMİ

- Amaçlar, sonuçlar ve ödüllerle yönetim (*Management by objectives, results, rewards-MBORR*) planlama, kontrol, motivasyon ve astların geliştirilmesini içeren bir sistemdir.
- Bu sistem, AGY tekniğine, ulaşılan sonuçların ölçülmesi ve ödüllendirilmesi aşamasında eklenmesini ifade etmektedir.
- Bu yönetim tekniği şu üstünlüklere sahiptir:
- Çalışanların performansı hem miktar hem de kalite açısından yükselmektedir,
- İletişim ve organizasyonun amaç ve hedeflerinin anlaşılması konusunda iyileşmeler elde edilmektedir,
- Bireysel gelişme artmaktadır,
- Kişilerin organizasyon içinde üstlendikleri roller netleşmektedir.

AÇIK DEFTER YÖNETİMİ (ADY)

- Açık defter yönetimi, yönetici iş gören bütün çalışanların işletmenin para kazanması üzerinde yoğunlaştığı işletmelerin “patron bilir” anlayışından kurtularak iş görenlerini bilgilendirdiği ve yetki ile güçlendirdiği açık ve demokratik bir katılımcı yönetim anlayışıdır.
- Bu anlayışta işletmenin ne durumda olduğu, varsa, problemlerin nereden kaynaklandığı ve ne tür önlemlerin alınması gerektiği sadece yöneticilerin değil işletmedeki herkesin sorumluluğundadır ve finansal/psikolojik riskler ve ödüller paylaşılmaktadır .
- ADY, bir muhasebe ve finansman tekniğinden daha çok, işletme defterlerini bütün iş görenlere açan ve iş görenlerin işletmenin nasıl para kazandığını ve kendi çabalarının işletme başarısını nasıl etkilediğini anlamalarını kolaylaştıracak sürekli bir eğitim vermeyi ilke edinen bir felsefedir.

AÇIK DEFTER YÖNETİMİ (ADY)

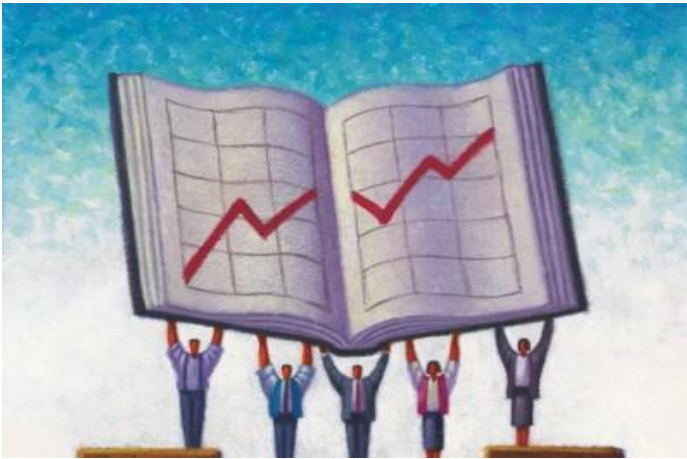
- Açık defter yönetimi, bir yönetim konsepti olarak ilk defa John Case tarafından 1990 yılında Inc. dergisinde yayınlanan bir makalede ortaya atılmıştır.
- 1954 yılında Peter Drucker iş görenlere performanslarını kontrol etmeleri, ölçmeleri ve yönlendirmeleri için izin verilmesinden ve performanslarıyla ilgili kendi kendilerine geri besleme almalarının öneminden söz etmekteydi.
- Jack Stack 1994 yılında yayınlanan “The Great Game of Business” isimli kitabında ADY’nin iş görenlerin gerçekten iş adamı gibi düşünmeleri için eğitilmelerinde, güdülenmelerinde ve güçlendirilmelerinde kullanılabilecek önemli bir yönetim anlayışı olduğunu vurgulamaktadır .

ADY'NİN İLKELERİ

- Bir işletmeyi yönetme işini çalışanların kazanabileceği bir oyuna çevirmek
- Defterleri açarak finansal ve işlemsel bilgileri çalışanlarla paylaşmak
- Çalışanlara işletmenin finansal tablolarını yorumlamayı öğretmek
- Çalışanlara yaptıkları işin finansal sonuçları nasıl etkilediğini göstermek
- Finansal olmayan ölçütleri finansal sonuçlara bağlamak
- Öncelikli finansal gelişme alanlarını belirlemek ve personeli güçlendirmek
- Sonuçları beraberce değerlendirmek ve çalışanları sorumlu kılmak
- Sonuçları ilan etmek ve başarıları kutlamak
- Finansal çıktıya sağladıkları katkıya dayalı olarak prim ödüllерinin çalışanlara dağıtılması
- İşletmenin sahipliğini paylaşmak

ADY'NE ELEŖTİRİLER

- İşletme Sırlarının Rakiplere Sızma Riski
- Eğitim Zamanı ve Maliyeti Sorunu
- İş görenlerin Ödüllendirilmesi İle İlgili Sorunlar
- Yönetici ve İş gören İlişkileri İle İlgili Konular
- Muhasebe ve Finansman İle İlgili Sorunlar



BENCHMARKING (kıyaslama)



- Örnek alınacak “referans noktası”nın belirlenmesi anlamına gelen benchmarking, ‘bir işletmenin rekabet gücünü yükseltmek için, başarılı performansa sahip başka işletmelerin, iş yapma tekniklerini incelemesi, kendi teknikleri ile kıyaslaması ve bu kıyaslamadan elde ettiği bilgileri kendi işletmesinde uygulaması’ anlamına gelmektedir.
- Benchmarking iş dünyasında rekabet avantajı sağlar. Benchmarking şirket içi aktiviteleri, prosesleri veya metotları diğer firmalarla karşılaştıran sürekli bir ölçümdür.

BENCHMARKING'İN AMAÇLARI

Kıyaslamanın amaçları şöyle sıralanabilir:

- Kuruluşun amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olmak,
- Hedef ve amaçlara ulaşmak için en iyi uygulamaları saptamak,
- Hedefleri, amaçları ve uygulamaları geçerli kılmak,
- Şirket kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek,
- Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlamak,
- Şirket içindeki daha iyi uygulamaları açığa çıkartmak,
- Maliyetleri düşürmek, motivasyonu ve performansını arttırmak.

BENCHMARKING NE DEĞİLDİR?

- Ayakta kalmaya çalışan organizasyonların karşılaştıkları tüm sorunlara çözüm,
- Çalışan sayısını azaltmak ya da çevrim süresini düşürmek için bir araç,
- Hiçbir yaratıcılığı gerektirmeyen bir süreç el kitabı,
- İşleri başkalarına yaptırmanın bir yöntemi,
- Firmanın aldığı ve başkalarının verdiği tek yönlü bilgi akışı,
- Hiçbir maliyeti olmayan ya da hiçbir gayret gerektirmeyen bir gelişme aracı,
- Uzun süre etkisini koruyacak bir seferlik, bir program
- Başlanıp bitirilecek bir proje,
- Bir tür sanayi casusluğu **DEĞİLDİR!!!**

BENCHMARKING'İN ÖZELLİKLERİ

İyi bir kıyaslama çalışması yapısında şu özelliklere sahip olmalıdır;

- Aktif ve sürekli değişim ve gelişim odaklı olmalıdır,
- Atılcı ve olumlu bir yaklaşımla yürütülmelidir,
- Değişim için en geçerli kanıt olmalıdır,
- Yeni fikir ve görüşlere açık olmalıdır,
- Uygulamalara yönelik olmalıdır,
- Yalnızca en iyi uygulamalara dönük olmalıdır,
- Başkalarından önce, kendi üstünlüklerini bilmeyi gerektirmelidir,
- Liderlik pozisyonuna odaklanabilmelidir,
- Taraflar arasında karşılıklı kazanca dayanmalıdır,
- Temel ilkeleri ölçülebilir nitelikte olmalıdır,
- İlk hedefi ilerlemektir, kararlı ve disiplinli olmayı gerektirmelidir,
- Üst yönetimin desteğine dayanmalıdır.

BENCHMARKING TÜRRLERİ

Benchmarking iki sınıfa ayrılır:

- Rekabete Dayalı Kıyaslama: Rakip bir şirketin karşılaştırılması için yapılan ölçümdür.
- Proses Kıyaslama: Belli tecrübelerle onaylanmış ve başarısı kanıtlanmış bir işlemi başka bir organizasyona adapte etmektir.

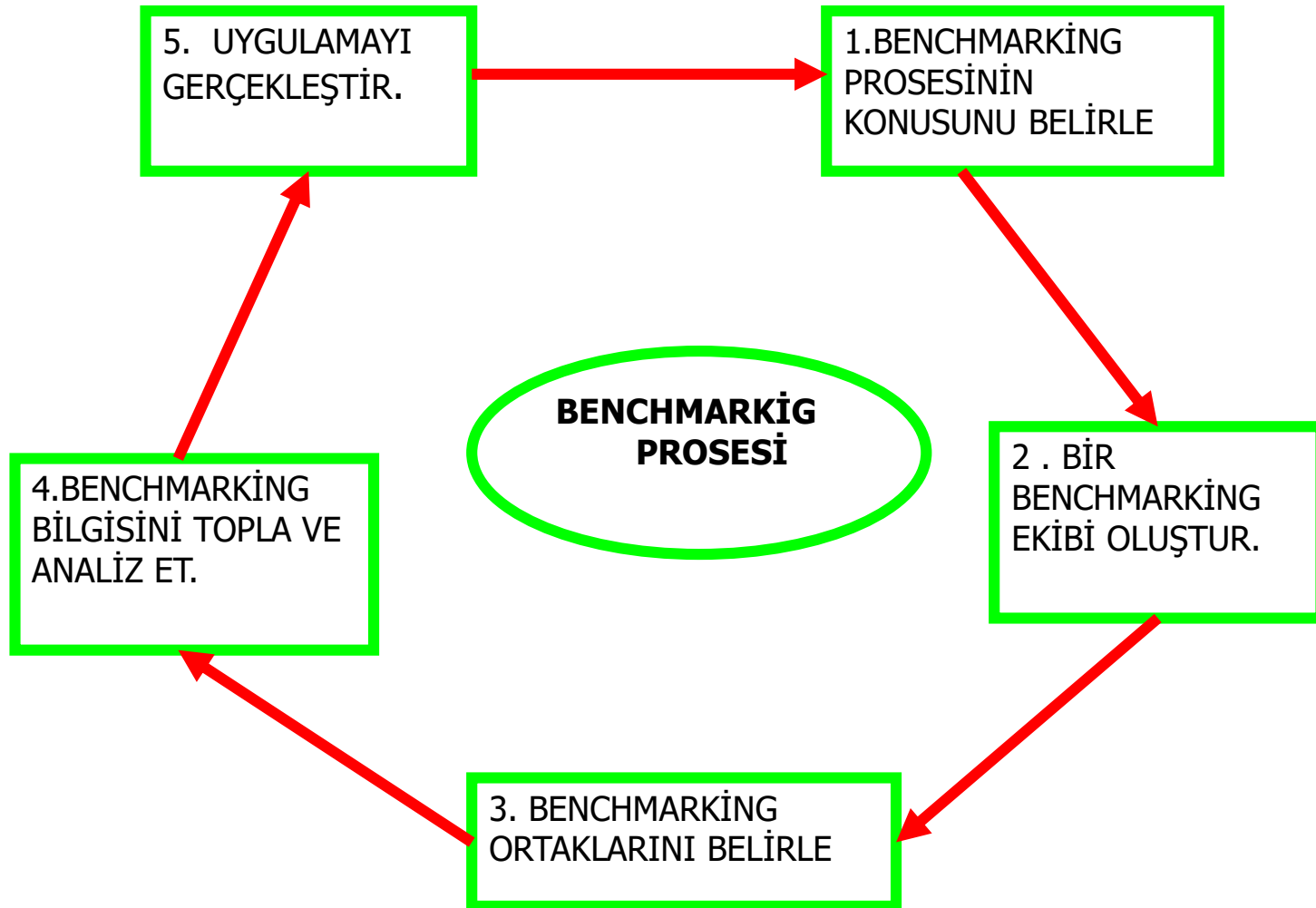
Proses Benchmarking Çalışmalarının Çeşitleri

- İçsel kıyaslama: Bu kıyaslama türünde organizasyonun kendi içinde işlemler ve süreçler arasında kıyaslamalar yapılarak en iyi uygulamalar tespit edilmeye çalışılır.
- Rekabetçi kıyaslama: Bu yöntemde rakip şirketlerle kıyaslamalar yapılarak, en iyi uygulamalar tespit edilir ve organizasyona uyarlanmaya çalışılır.
- Fonksiyonel kıyaslama: Fonksiyonel kıyaslamada pazarda şirkete rakip olmayan, bir başka konuda faaliyet gösteren, süreçleri iyi düzenlenmiş şirketlerin işlemleri, fonksiyonları ve süreçleri analiz edilir, tespit edilen en iyi uygulamalar organizasyona uyarlanmaya çalışılır.
- Genel kıyaslama: Bu yöntemde dünya çapında başarılı olmuş şirketlerin ve organizasyonların yapı, sistem ve süreçleri hakkında genel bir takım bilgiler edinilmeye çalışılır ve bunların organizasyona uyarlanması için çaba harcanır.

Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Çeşitleri

- Süreç odaklı kıyaslama: Bu uygulama, birbirinden ayrı iş süreçleri yada işlemler üzerine odaklanmayı ifade etmektedir.
- Performans odaklı kıyaslama: En eski ve en sık rastlanan kıyaslama çalışmasıdır. Ürünlerin yada hizmetlerin doğrudan karşılaştırılması, performans odaklı kıyaslamamanın temelini oluşturur.
- Stratejik kıyaslama: Genel olarak stratejik kıyaslama, şirketlerin nasıl rekabet ettiklerini inceler. Stratejik kıyaslamamanın amacı, başarılı olarak kabul edilen işletmelerin ardında yatan stratejiyi ortaya çıkarmaktır.

BENCHMARKING SÜRECİ



BENCHMARKING'İN AVANTAJLARI

- Stratejik ortaklar, yani dağıtımıcılar, müşteriler ya da yatay ortaklar genelde ortaklarının sağladığı gelişmelerden faydalanır.
- Çalışma öncesi, iki şirket birbirini tanıdığı ve genel sunuşlar gerekmediği için zaman tasarrufu sağlar.
- Kıyaslama çalışması sırasında iki şirket arasındaki ilişkileri doğrudan geliştirme olanakları vardır.
- Kıyaslama olmanın bir sonucu olarak ortak söz konusu sürece giderek artan ilgi nedeniyle bazı gelişmeler sağlayabilir.
- Hedeflerde dışa bakma şirket içindeki olası değişime karşı dirençleri kırar.
- Kararlar somut verilere ve değerlere dayanır.
- En iyi uygulamaların öğrenilmesi verimlilik artışı ve teknolojik sıçrama dolayısıyla rekabette avantaj sağlar.
- En iyi uygulamaların şirkete kazandırılmasını sağlar.
- Çalışanların motivasyon ve verimliliğini yükseltir.
- Yeni ve yararlı profesyonel ilişkilerin kurulmasına katkıda bulunur.
- Yeni teknolojik gelişmelerin şirkette uygulanmasını sağlar.

BENCHMARKING'İN DEZAVANTAJLARI

- Planlamanın iyi yapılmaması
- Partner seçiminde yanlışlık
- Üst yönetimin desteğinden yoksunluk
- Süreç sahibinin yetersiz derecede katılımı
- Beceri eksikliği diğer başarısızlık nedenleri olarak sayılabilir.
- Hangi süreçlerin hangi performans ölçütleriyle kıyaslanacağını belirlemek zordur.
- Bilginin paylaşımı temeli üzerine kurulu olan kıyaslamada taraflar paylaşma konusunda içtenlik ve istek içinde davranmazlarsa bütün çabalar boşa gidebilir.

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ (REENGINEERING)

- Değişim mühendisliği;
maliyet, kalite, hizmet ve *hız*
gibi günümüzün önemli
performans ölçülerinde
çarpıcı geliştirmeler yapmak
amacıyla iş *süreçlerinin*
temelden yeniden
düşünülmesi ve *radikal* bir
şekilde *yeniden*
*tasarlanması*dır.



DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN ÖZELLİKLERİ

- Pek çok iş, bir tek iş halinde birleştirilir.
- Kararları elemanlar verir.
- Sürecin içindeki adımlar doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir.
- Süreçlerin pek çok çeşidi vardır.
- İş en mantıklı yerde gerçekleştirilir.
- Kontrol ve denetimler azaltılır
- Mutabakat en aza indirilmiştir
- Tek temas noktasını bir vaka yöneticisi oluşturur.
- Merkeziyetçi işlemler yaygınlaşır

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN AŞAMALARI

Vizyon belirleme

Değişim niçin gerekli ? Değişimin derecesi ve genişliği ne olmalı ? Müşteri profili nedir ?

Harekete geçiş

Değişime konu olacak klinik ve yönetsel
Proje organizasyonu oluşturma Ekip oluşturma, performans hedefleri

Tanı

Sorun yaratan süreçler ve faaliyetlerin incelenmesi, sorunların kökenlerinin araştırılması, değer yaratmayan

Yeniden tasarım

Yeni süreç tasarımlarının geliştirilmesi, prototip süreç oluşturma, dokümantasyon

Yapılandırma

Yeni sürecin uygulanması için örgütsel yapının

Değerlendirme

Yeni sürecin izlenmesi, sonuçların değerlendirilmesi, aksaklıkların tespiti, yeni gelişme olanaklarının araştırılması,

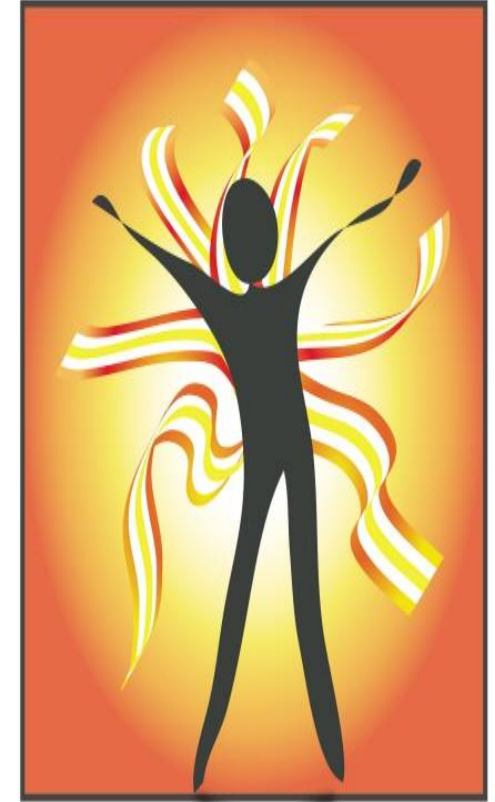
DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ ÇALIŞMALARINDA BAŞARILI OLMA KOŞULLARI

- Sürekli ve kalıcı bir kurum vizyonu
- Personeli değişime hazırlama ve eğitme
- Proje aşamaları arasında yumuşak geçiş
- Sürekli ve çok yönlü iletişim
- Güçlü yönetim desteği ve katılım
- İzleme ve ölçme mekanizmalarının kurulması
- Yetki sorumluluk ilişkilerinin kurulması
- Konuya hakim olanların katılımını sağlama

ÇALIŞANLARIN YETKİLENDİRİLMESİ

Çalışanları yetkilendirilmesi aşağıdaki unsurları içermektedir:

- Tabanda yer alan çalışanların planlama sürecine dahil edilmesi,
- Çalışanların operasyonel prosedürlerin hazırlanmasında söz sahibi olmaları,
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlamak için eğitilmeleri,
- Temel kararları alma sorumluluğunu çalışanlara verme,
- Çalışanların performanslarının kalitesini dikkate alarak değerlendirme.



ÇALIŞANLARIN YETKİLENDİRİLMESİ

Çalışanları yetkilendirilmesi sisteminin işleyebilmesi için bazı koşullar gereklidir:

- Çalışanların yürütülecek faaliyetler konusunda istekli olması ve yetki kullanabilmeleri için bürokratik engellerin olmaması,
- Yenilikçiliğin desteklenmesi ve başarısız olursa bile yeni fikirlerin hayata geçirilmesi desteklenmelidir,
- Çalışanların bilgi kaynağına ulaşma olanağı sağlanmalıdır,
- Çalışanların aldıkları ve uygulamaya koydukları kararların sonuçlarından sorumlu tutulmaları.

ÇALIŞANLARIN YETKİLENDİRİLMESİ

Çalışanları yetkilendirilmesi modelinin başarılı olabilmesi bazı faktörlere bağlı olarak ortaya çıkar:

- Yetkilendirme prosedürü üst yönetimden başlamalıdır.
- Kendine ve astlarına güvenen bir liderlik gereklidir.
- Güçlü bir işe alma ve yükselme programı mevcut olmalıdır.
- Etkin bir başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemi ile bu model desteklenmelidir.
- Açık bir iletişim sisteminin kurulması esas olmalıdır.
- Karar alıcılara rehberlik edecek olan planların, amaç ve hedeflerin etkin şekilde belirlenmesi gereklidir.
- Çalışanlara iş güvencesi verilmelidir.