**YÖNETİM BİLİMİ 2**

**ÜNİTE 1**

**Strateji:** Örgütün amaçlarını, politika ve faaliyetlerini tutarlı bir şekilde bir araya getiren,Rakiplerin durumunu da göz önünde bulundurarak, örgütün amaçlarına ulaşması için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli anlamlı ve dinamik kararlar topluluğudur.

\* İşletmeler açısından, faaliyet alanlarının genişlemesi, ürün farklılaştırması, satın almalar ve ortaklık kurmalar stratejilere örnek olarak verilebilir.

\* Kamu sektörü için de büyükşehir belediyelerinin kurulması, sayılarının artırılması, yeni görev ve yetkiler verilmesi, il özel idarelerinin tüzel kişiliklerinin sona erdirilmesi, bölgesel kalkınma ajanslarının kurulması örnekleri verilebilir.

\* Strateji kavramı askeri literatürden gelir. Eski Yunancada “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinden oluşur. Askeri strateji, savaşta or- duların girişecekleri harekât ve faaliyetlerin tasarlanıp ve yönetilmesi sanatıdır.

**Stratejistler:** Genellikle CEO (Chief Executive Offi- cer), başkan, yönetim kurulu başkanı, üst yönetici, rektör, dekan gibi ünvanlı kişilerdir.

\* Kamu yönetiminde ise kaymakam, vali, genel müdür, müsteşar v.b. çalışanlardır.

**Politika:** Belirlenen amaçlara ulaşmakta izlenen yol,yöntem ve düşünce tarzıdır

\* Çalışanlara yön verir; ancak emredici olmaz. Çalışanlar politikanın sınırlarında takdir haklarını kullanabilir. Bu bağlamda politika bir “rehber” niteliğindedir.

\* Örneğin, eğitim, sağlık, gençlik politikası denince bu alanlarda takip edilecek düşünce tarzı ve yöntemler akla gelir. Yeterli ölçüde tanımlanmış ve gerekli veri- lerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve uygulanan kararlar söz konusudur.

\* Bir kere kararlaştırıldıktan sonra belli bir süre devam eder, sıkça değişmez.

**Taktik:** Yönetimin göreli olarak daha alt kademelerinde kullanılır.

\* Stratejinin uygulanması sürecinde, genelde rakiplerin durumuna göre, anlık karar ve uygulamalar gerektiren dinamik faaliyetlerdir.

\* Strateji, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu kaynakların tahsisi ile ilgiliyken, taktik, bu kaynakların etkin olarak, anlık kullanımını içerir.

**Plan:** Genelde uzun dönem amaçlara ulaşmak için olan kararlar bütünüdür Genel olarak strateji, politika ve taktikleri kapsar.

\* Planlama, son 60 yılda sırasıyla uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim olarak geliştiği söylenebilir.

*Stratejik Yönetimin Evreleri*

StratejikYönetim

Stratejik Planlama

Kurumsal Planlama

Uzun Dönemli Planlama

**Stratejik Planlama:** “Örgütün misyonu doğrultusunda amaçların tespiti, çevresel fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, örgütün üstünlük ve zayıflıklarının analizinden sonra stratejik alternatiflerden en uygun olanının seçilmesidir.

\* Igor Ansoff: Stratejik planlamanın işletme bilimi açısından teorik temeli “Re Corporate Strategy” adlı eseri ile Igor Ansoff tarafından atılmıştır.

\* 1960’larda Ansoff, işletmelerde uzun dönemli planlamaya analitik bakış açısı getirmiş, önceliği, amaçların ve bunlara uygun stratejilerin belirlenmesine vermiştir. Yani rakiplerin faaliyetleri, düşünce tarzları ve olası tutumları da dikkate alınarak dinamik bir analiz sistemi benimsenmiştir.

\* Stratejik Yaklaşım: Rasyonel bir düşünce sistemi ile işletmenin genel ve sektö- rel çevresi analiz edilmiş ve bu yaklaşıma da “stratejik yaklaşım” adı verilmiştir.

\* İlk stratejik planlar (1960) özellikle ABD de bir yönetim aracı haline gelmiştir.

**Stratejik Yönetim:** Stratejik planlamanın yanı sıra, işletme içi ve diğer unsurları da ilgi alanına dahil etti. 20. yy son çeyreğinden itibaren yoğun kullanılmıştır.

\* Böylece stratejik planlama unsurları yanında, işletmenin yönetim tarzı, yapısı, kültürü, davranışsal unsurları, uygulama ve kontrol işlevleri de stratejik yönetimin kapsamı içine girdi. Analiz, sadece planlamaya değil, tüm kurumsal işletme faaliyetlerine odaklanmıştır.

\* İşletmenin çevresi ile ilişkisinin ötesinde, geleceği yaratmak için işletmenin tüm işlevlerinin ve unsurlarının bütüncül bir yaklaşımla, uzun dönemde yönetimi olarak yeni bir anlam kazanmıştır.

\* Stratejik yönetim, bu unsurun yanında, işletmenin yönetim tarzı, yapısı, kültürü, davranışsal unsurları, uygulama ve kontrol işlevlerini de kapsar. Dolayısıyla, stratejik yönetim stratejik planlamadan daha kapsamlıdır.

\* Stratejik planlama en iyi ve optimal stratejik kararları uygulamaya çalışırken, stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır. Bu stratejik sonuçlar yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojilerdir.

**\* Stratejik yönetimin başlıca unsurlarını şöyle sıralayabiliriz:**

1. Stratejik yönetim uzun dönemli faaliyetlere odaklıdır.

2. Örgüt, uzun dönemde başarılı olmak için kendisini tehdit eden çevresel faktörleri analiz ederek onları bertaraf edecek önlemler alır.

3. Örgütün uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi, ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle mümkündür.

**\* Stratejik Yönetimin özellikleri:**

1. Stratejik yönetimin amacı örgütsel performansın, karlılık ve verimliliğin artırıl- masıdır.

2. Örgütlerin tepe yöneticilerini ilgilendiren, stratejik planlar daha alt düzey çalışanlar tarafından uygulanır ve izlenir. Bunların belirlenmesi büyük önemlidir

3. Stratejik yönetim, örgütün iç ve dış analiz yapılarak yönetilmesi anlamını taşıdığından, kaynakların etkin kullanılması ve çevresel değişimlere duyarlı kararlar alınmasını sağlar.

4. Stratejik yönetim, stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan teknik- lerdir. Portföy analizleri yapılarak, örgütün pazarda kalma ya da pazardan çekil- me, başka şirketlerle birleşme gibi konularda rasyonel karar vermesi amaçlanır.

**\* Stratejik yönetimin faydaları:**

1. Özellikle belirsizlik ortamlarında, yöneticilere gelecekle ilgili sezgi gücü sağlar.

2. Örgütsel vizyon sayesinde tüm kademelerde eşgüdümü kolaylaştırır.

3. Çevresel koşulları daha çok dikkate alıp,sosyal sorumluluk anlayışını geliştirir

4. Gelecek odaklı olup örgütün önceliklerinin belirlenmesine yardımcı olur.

5. Yönetim sorunlarına tarafsız bakış açısı sağlar.

6. Amaç birlikteliği olduğu için çalışanlar arasında daha etkili iletişim yaratır.

**Stratejik yönetim süreci**, örgütün çevresiyle ilgili ilişkilerin düzenlenmesi ve yörüngesinin belirlenmesine yardımcı olacak faaliyetlerin planlanması, örgütlen- mesi, uygulanması, eşgüdümü ve kontrolü süreci olarak da ifade edilebilir.

**\* Herhangi bir stratejik yönetim süreci şu sorulara yanıt arar:**

1. Örgütün mevcut durumu nedir?

2. Örgüt gelecekte nerede olmak istiyor?

3. Örgüt istediği yere nasıl ulaşacak?

\* Stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme, uygulama ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesini kapsar.

**STRATEJİ OLUŞTURMA**, örgütün gelecekte olmak istediği yere ulaşmak için birtakım kararlar alması ve uygulaması sürecidir.

**\* Bu süreçler:**

1. Vizyonun belirlenmesidir.

2. Misyonun belirlenmesidir.

3. Örgütü, belirlenen vizyona ulaştıracak stratejilerin seçilmesidir.

**Vizyon:** Misyon, Amaç ve Hedefler ile Değerlerin toplamıdır.

**\* Güçlü bir vizyonun aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir:**

1. Geleceğin neye benzediğini göstermeli (hayal edilebilirlik).

2. Çalışan, müşteri ve hissedarlar için uzun vadede cezbedici olmalı(caziplik)

3. Gerçekçi amaçlara sahip olmalı (ulaşılabilirlik).

4. Karar vermede yeteri kadar açık yön göstermeli (odaklanmışlık).

5. Değişen koşullara göre kişilere inisiyatif imkanı vermeli (esneklik).

6. Diğer insanlara kolaylıkla anlatılabilir olmalı (iletilebilirlik)

**\* Etkin bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır:**

1. İnsanların davranışlarını etkilemelidir.

2. Açık olmalı ve örgüt çalışanlarını motive edebilmelidir.

3. Mükemmeli aramalıdır.

4. Esnek olmalıdır.

5. Çalışanlara yetki vermelidir.

6. Geçmişi anmalı fakat geleceği hedef almalıdır.

\* İyi vizyon 2 temel bileşenden oluşur;“çekirdek ideoloji” ve “tasarlanan gelecek”.

1.Çekirdek ideoloji, ürün ve pazarın hayat seyrini, teknolojik durumu, yönetim ilkelerini, kişisel ilkeler ve yöneticiler gibi bir örgütün karakterini belirleyen değer- lerden meydana gelir, örgütün neyi savunduğunu ve niçin var olduğunu tanımlar

\* Çekirdek ideoloji de iki parçadan oluşur: temel değerler ve amaçlar.

2.Tasarlanan gelecek; olmayı, başarmayı, yaratmayı içerir ve bunlara ulaşabilmek için önemli bir değişikliği ve ilerlemeyi gerektirir.

\* Paylaşılmış Vizyon: Vizyon bildirimleri çalışanların katılımı ile belirlenmesi daha yararlı olacaktır. Buna “paylaşılmış vizyon” denilmektedir.

\* Turkcell: “İletişim ve teknoloji çözümleriyle hayatı kolaylaştırmak ve zenginleştirmek”.

\* Anadolu Üniversitesi: “Yaşamboyu öğrenme odaklı bir dünya üniversitesi olmaktır.”

**1.Misyon**, **stratejik yönetim literatüründe 2 farklı anlamda kullanılmaktadır.**

1. İşletme stratejisi içinde tanımlanmış bir görev anlamında; Ortak görev anla- mında misyon, işletmenin pazarını açıklar ve ona yönelik hedef belirler. “Yaptı- ğımız iş nedir?” ve “ne olmalıdır?” sorularına verilecek cevabı içerir.

2. Felsefi ve ahlaki bir içerik kazanmaktadır. Felsefi anlamda misyon kültürel birlik sağlayan, herkesin paylaştığı bir değer ya da ortak bir duygu demektir.

\* Misyon, örgütün varlık nedeni, örgütsel vizyona ulaşılması için gerekli temel değerleri anlamını taşır.En önemli işlevi kuruluştaki tüm çalışanlara yönvermedir

**\* Misyon bildiriminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:**

1. Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.

2. Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar.

3. Yasal düzenlemelerle kuruluşun görev ve yetkileri çerçevesinde belirlenir.

4. Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir.

5. Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

\* Marks & Spencer: “Herkesin erişebileceği kaliteyi sağlamak.”

\* Vestel Elektronik San ve Tic A.Ş: “Teknolojik ürünlerle dünyayı fethetmek.”

\* Anadolu Üniversitesi: “Kent, bölge, ülke ve dünya insanının yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla, bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında eğitim, araştırma ve projelerle evrensel bilgi ve kültür birikimine katkı sağlamak, her yaştaki bireye nitelikli ve özgün, uzaktan ve örgün öğrenme olanakları sunmak, toplumsal gereksinimleri öngörerek yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmektir.”

\* Kalkınma Bakanlığı: “Ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasının hızlandırıl- ması, dengeli ve sürdürülebilir kılınması için kalkınma sürecini katılımcı bir yaklaşımla planlayarak hükümete müşavirlik yapmak.”

**2.Temel değerler**, kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder.

**\* Temel değerler aşağıdaki nitelikleri taşımalıdır:**

1. Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.

2. Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.

3. Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

**\* Örnek temel değerler:**

\* Katılımcılık: Karar alma ve uygulamada yurttaş katılımını ön planda tutar ve sorumluluk verir.

\* Saydamlık: Tüm faaliyetlerini süreç ve sonuç aşamalarında kamunun bilgisine sunar.

\* Hesap verebilirlik: Tüm faaliyetlerinin sonuçlarından sorumluluk duyar.

\* Sosyal içerme: Tüm yurttaşlara ihtiyaçları doğrultusunda hizmet farklılıklarını azaltan bir anlayışla hizmet sunar.

\* Ulaşılabilirlik: Yurttaşların hizmetlere ulaşılabilirliğini etkin olarak sağlar.

**3.Amaçlar ve Hedefler:**

\* Amaçlar, belirli bir zaman süresi içinde gerçekleştirilmesi istenen veya ulaşılmak istenen sonuçlar demektir.

\* Amaçlar, soyut veya somut olabileceği gibi beşeri veya sosyal nitelikte de olabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde amaçlar, davranışları yönlendiren beşeri veya sosyal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerlerdir.

**\* Amaç Örnekleri;**

\* Hayvancılık ve hayvansal ürünler üretimi geliştirilerek, yetiştiricinin gelir seviyesi yükseltilecektir. (Denizli İl Özel İdaresi Stratejik Planı 2006-2010)

\* Yolcu ve yük taşımacılığında konforu artırmak, zaman kayıplarını ve ekonomik kayıpları en aza indirmek.(Karayolları Gnl Müdürlüğü Stratejik Planı 2006-2010)

\* Kentsel estetik seviyeyi yükseltmek. (Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Taslağı 2007-2)

\* Hedefler, amaçların gerçekleştirilmesi için, spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır.

\* Hedefler, ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dili-

mi içinde, nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Amaçlara ulaşmak için gerekli kısa dönemli aşama durumlarıdır.

\* Hedeflerin; miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

**\* Hedefler şu özelliklere sahip olmalıdır:**

1. Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.

2. Ölçülebilir olmalıdır.

3. İddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.

4. Sonuca odaklanmış olmalıdır.

5. Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

**Stratejik analiz süreci**, amaçların tanımlanmasına, bunlara uygun stratejilerin seçilmesine, hem dış çevrenin hem de işletmenin incelenmesi çabalarını kapsar

**1.Dış Çevre Analizi**

**\* Dış çevre faktörlerinin analizlerini aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:**

\* Politik Faktörlerin Analizi: Hükümetlerin istikrarı, vergi politikaları, dış ticaret düzenlemeleri, sosyal güvenlik politikaları gibi konuları içermektedir.

\* Örneğin siyasal istikrarsızlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, hak arama yöntemlerinin işlerliği, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme veya devletleştirme uygulamaları, işletmelerin gelecek planlamalarında dikkate almak zorunda oldukları hususlardır.

\* Ekonomik Faktörlerin Analizi: Milli gelirdeki artış, gelir dağılım, ekonomik büyü- me, yatırım teşvikleri, hükümetlerin para ve maliye politikaları gibi alt faktörlerdir

\* Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemdeki yönetimiyle ilgili olduğundan ekonominin şu anki ve gelecekteki durumunun incelenmesini gerekli kılar.

\* Hukuki Faktörlerin Analizi: Rekabet hukuku, iş yasaları, ürün güvenliği düzen- lemeleri vb. konuları içerir.

\* Bilgi ve iletişim teknoojileri hızla değişim gösterir, ancak siyasal otoriteler yasal düzenlemeleri aynı hızda gerçekleştiremez. Çeşitli yasal boşluklar oluşur ve düzen sarsılır.

\* Ya da değişen her yasa işletmeler için fırsat veya tehdit oluşturabilmektedir. Bu nedenlerle yöneticiler stratejik kararlar alırken fırsat yaratan ulusal ve uluslararası yasal düzenlemeleri iyi takip etmelidirler.

\* Sosyokültürel Faktörlerin Analizi: İşletmenin faaliyet bölgesindeki halkın ya- şam biçimi, kültürel düzeyi, toplumsal gelenekler dikkate alınır. Çevredeki değişimler önceden algılanırsa fırsatlar yaratılabilir.( tüketici eğilimlerindeki değişim ve moda)

\* Demografik Faktörlerin Analizi: Nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili faktörlerdir. Ayrıca nüfusun sayısal büyüklüğü, kadın-erkek oranı, nüfus içindeki yaş grupları, etnik yapı, eğitim durumu gibi faktörler, ekonomik ve sosyal yaşamı doğrudan belirlemektedir.

\* Örneğin işgücünün giderek yaşlanması, ortalama insan ömrünün uzaması, gelişmiş ülkelerde nüfus artış oranlarının düşmesi, kadınların giderek iş yaşamına daha fazla katılması örgütlerin yönetimi açısından dikkate alınması gereken faktörler olarak dikkat çekmektedir.

\* Teknolojik Faktörlerin Analizi: makine ve araçlarla bilgi ve süreçlerdir. Hükü- metlerin Ar- Ge harcamaları, yeni icat ve gelişmeler, teknoloji transferinin hızı gibi faktörlerdir.

\* Örneğin bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerden sonra dünyanın öbür ucundaki bir bilgiye ulaşmak mümkünken aynı zamanda bu bilgisayar tüm insanlığı tehdit edebilecek etkilere de sahip olabilmektedir.

\* Uluslararası Faktörlerin Analizi: Bir ülkeye konulan politik kaynaklı ambargo, başka bir ülkeye uygulanan “en fazla kayırılan ülke” statüsü, bir bölgedeki savaş, iki ülkenin bir araya gelmesi iş hayatında çeşitli tepkiler yaratmaktadır.

\* Ekolojik Faktörlerin Analizi: Çevreyi bozucu faaliyetleri azaltma veya yok etme, hukuksal boyutun da ötesinde sosyal sorumluluk olarak da algılanmalıdır

\* Rakiplerin Analizi: **Genel olarak rakiplerin analizi yapılırken şu konular göz önünde bulundurulur:**

1. Rakiplerin sayısı ve güçlülüğü

2. Rakiplerin yönelimi

3. Rakiplerin ürettiği mal ve/veya hizmetler

4. Rakiplerin üretim özellikleri

5. Rakiplerin büyüme oranları

**2. İç Çevre Analizi:** İç çevre analizi ile yönetim, finansman, insan kaynakları, üretim ve pazarlama konularında kuruluşun üstün ve zayıf tarafları belirlenir.

**\* İç çevre faktörleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:**

\* Fiziksel varlıklar: Konum, binalar, malzeme gibi görünen varlıklar.

\* Sistem: Çalışma sistemleri, kontrol sistemleri, insan kaynakları, bilgi, kalite güvence, işe yerleştirme, motivasyon, koordinasyon sistemleri vb.

\* Kültürel varlıklar: Cevap verebilirlik, yaratıcılık, işbirliği, paylaşılan değerler, öğ- renme kültürü.

\* Bilgi: Teknik bilgi

\* İlişkiler: Sözleşmeler, marka, güven vb.

\* Etkili bir işletme analizi için işletmenin varlık ve yetenekleri belirlenmeli, güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmalı ve kritik başarı faktörleri belirlenmelidir.

|  |  |
| --- | --- |
| S: | Strenghts - Üstünlükler: Örgütün güçlü/üstün yönlerinin tespit edilmesi. |
| W: | Weaknesses - Zayıfıklar: Örgütün güçsüz/zayıf yönlerinin tespit edilmesi. |
| O: | Opportunities -Fırsatlar: Örgütün sahip olduğu fırsatların belirlenmesi. |
| T: | Threats -Tehditler: Örgüte karşı olan tehdit ve tehlikelerin belirlenmesi. |

**SWOT Analizi** Dış çevre ve iç çevre analizleri için en yaygın yöntemdir.

**Stratejilerin Uygulanması: Başarılı bir uygulama için aşağıdaki araçların dikkate alınması yararlı olacaktır:**

\* Örgütsel yapı (fiziksel yapı, eşgüdüm araçları, yetki devri)

\* Yönetsel süreçler (kaynak dağılımı, yönetim bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetimi, ödül ve ceza sistemi)

\* Liderlik uygulamaları

\* Örgütsel iletişim uygulamaları

\* Örgütün kendi çevresi ile ilişkileri (kaynak yaratma, sosyal sorumluluk)

Örgüt kültürü (değerler, normlar, beklentiler)

**Kaynak Dağıtımı ve Bütçeleme**

Kaynak dağıtımı, Birimlere, görevinş yerine getirmeleri için ne miktarda finans- man sağlanacağı, bu görevlerin hangi personel ile yapılacağı veya hangi araç gereçlerin bu işler için kullanılacağını gösteren etkinlikler bütünüdür.

**\* Kaynakları dört temel grupta toplanır**; finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, beşeri kaynaklar ve teknolojik kaynaklar. Örgütler bu kaynakları kullanarak mal veya hizmet üretirler ve piyasaya sunarlar.

**\* Kaynak dağıtımında etkinliği ve verimliliği sağlamanın iki boyutu vardır.**

1. Kaynakların nereye ve ne kadar tahsis edileceği;

2. Bu tahsisin ne zaman yapılacağı konusudur.

Bütçe ya da bütçeleme, genel olarak bir yıllık bir sürede, belirlenen amaç ve he- deflere ulaşmak için örgütlerin gelir ve giderlerinin tahmini olarak belirlenmesidir

\* Bütçeler bir defalık uygulanan planlardır.

\* Kaynak dağılımının gerçekleştirilmesi için örgütün amaç ve hedeflerine ulaştıracak faaliyet ve projeler için gereken finansman ihtiyacı belirlenmesi ve bunun bütçe ile ilişkisinin kurulması gerekir.

**Örgütsel Yapı** Çeşitli görev ve mevkilerin birbirleriyle ilişkisini gösteren örgüt şemasıdır. Kimin kime bağlı olduğu, işlerin gidişatı ile ilgili olarak kimlerin kimlere rapor vereceği gibi biçimsel ilişkiler bütünüdür.

\* Örneğin, yeniliğe açık, esnek, sürekli öğrenmeye istekli, çevredeki gelişmelere duyarlı bir örgüt yapısı stratejik yönetim süreci açısından arzu edilen bir yapıdır.

**Örgütsel Kültür** Örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar bütünü anlamına gelir.

\* Örgüt kültürü aynı zamanda paylaşılan değerler olarak da adlandırılabilir. Bu yönüyle, örgütün amaçlarını gerçekleştirme için çalışanların işlerini yaparken kabul ettiği değerler sistemidir.

\* Örneğin, aynı sokakta karşılıklı iki bakkalın aynı veya benzer malları satış anlayışları farklıdır. Bir işletmeden alınan mal sorgusuz sualsiz hemen değiştirilebilirken, diğerinden aldığınızı değiştirmeniz zor olabilir.

**\* Stratejilere uygun kurumsal kültürün oluşturulması için önerilen yöntemlerden birkaçını şöyledir:**

1. Yöneticilerin değiştirilmesini istedikleri alanlara dikkatlerini yoğunlaştırmaları ve oraya odaklanmalarıdır. Böylece, çalışanlar da bu noktaların önemli olduğunu düşünerek yöneticilerin istedikleri değişime yardımcı olacaklardır.

2. Yöneticilerin kriz zamanlarında ve süreçlerinde gösterdikleri düşünüş ve davranış biçimleridir. Bu durumlarda, yönetimin gösterdiği tepkiler veya uyguladıkları yöntemler alışılmış bazı normları değiştirebilir.

3.Yöneticiler birer rol modeli olarak çalışanlara davranışları ile seslenirler. Çalışanlar bu uygulamaları daha hızlı benimserler.

4. Çalışanlarla ilgili olarak uygulanan ödüllendirme yöntemidir. Yani, kurumsal kültürün değişimine en hızlı ayak uyduran ve bunu yayan çalışanların çeşitli yöntemlerle ödüllendirilmeleri yeni kültür oluşumunu hızlandıracaktır.

**Örgütsel Liderlik**

**\* Stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması için liderin şu özelliklere sahip olması gerekir:**

1. Örgütün amaç ve vizyonunu çalışanlarla birlikte belirleyebilmeli,

2. Örgütün temel yeteneklerini kullanabilmeli,

3. İnsan sermayesini geliştirebilmeli,

4. Etkili bir örgüt kültürü oluşturabilmeli,

5. Etik yönetim anlayışı ve uygulamalarına önem vermeli,

6. Dengeli bir örgüt kontrolü uygulamalıdır.

**\* Vizyonun “paylaşılan vizyon” olabilmesi için de lider aşağıdaki yeteneklere sahip olmalıdır. Bunlar:**

1. Astlarını cesaretlendirmek,

2. Astlarını desteklemek için onlarla iletişimi sürekli kılmak,

3. Dışarıdan gelen vizyonlarla içeridekileri harmanlamak,

4. Örgütünü sürekli “öğrenen örgüt” olarak tasarlamaktır.

**SONUÇLARIN İZLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

\* Performans göstergeleri;

1. Hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını ölçebilmelidir.

2. Ölçülebilir, ulaşılabilir, güvenilir veriler sunmalıdır.

3. Hem geçmiş dönemlerin hem de örgütün faaliyette bulunduğu sektördeki diğer örgütlerin benzer göstergeleri ile karşılaştırılabilir nitelikte olmalıdır.

4.Toplanan verilerin maliyetleri uygun olmalıdır.

**\* Performans göstergelerine şu örnekler verilebilir:**

•Tedavi edilen hasta sayısı, Doktor başına düşen hasta sayısı, Derslik başına düşen öğrenci sayısı

**\* Stratejik yönetim uygulamalarının başarısız olmasının nedenleri kısaca şunlar olabilir:**

1•Üst yönetimlerin stratejik yönetim yaklaşımına inanmamaları, bunun için gerekli zamanı ayırmamaları,

2•Yetersiz veriyle ve analize dayalı olmayan, çalakalem planların yapılıp uygulanmaya çalışılması,

3. Stratejik planların ve uygulamaların bazen çok karışık olması ve gerçeklerden uzak olarak hazırlanması,

4. Yönetim düzeyindeki bazı çalışanların süreçten dışında kalmak istemeleri

1. Yetersiz kaynak dağılımı ve bütçe sorunları, örgüt yapıları, yönetim biçimleri, yetersiz insan kaynağı, örgütsel kültür ve yetenek sorunlarının aşılamaması.

**YÖNETİM BİLİMİ 2**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

\* Toplam Kalite Yönetimi İster kamu sektöründe isterse özel sektörde faaliyette bulunsun; ister mal ister hizmet üretsin, örgütlerin başarısı müşterilerin kalite beklentilerini karşılamaktan geçmektedir.

\* Kalite yönetimi düşüncesinin kökleri 1920 Amerikalı Walter Shewhart’ın geliştirdiği İstatistiki Süreç Kontrolü yöntemi ilk sistematik kalite düşüncesi ve uygulamasıdır.

\* O dönemde kalite, üretimden sonra kontrol edilerek sağlanan; kalite sorunları, satış sonrası şikâyetlerle düzeltilen; daha çok üretim birimleri, ustabaşıları, mühendislerin sorumluluğunda olarak görülmüştür.

\* Başlangıçta istatistik temelli ilk sistematik kalite fikir ve uygulamaları; Deming, Juran, Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa gibi isimlerin katkılarıyla ve Japonya uygulamalarıyla 1950’lerden itibaren örgütü bütün olarak kapsayacak şekilde geniş- lemiş, teknik olmaktan çıkıp bir yönetim felsefesi ve örgüt kuramı olarak gelişmiştir

\* 1960’larda Japon örgütlerinde yoğun olarak, 1980’lerden itibaren Amerika ardınd- an Avrupa’daki işletmelerde yaygın bir şekilde kalite yönetimi uygulamalarının baş- ladığı görülmüştür.

**TEMEL KAVRAMLAR**

**1.Kalite:** Toplam Kalite Yönetimi’ nde kalitenin anlamı müşteri tarafından belirlenir.

**\* Kalite ve kalite algısını tanımlamak için kullanılan bazı yaklaşım ve kıstaslar:**

• Ölçülere uygunluk: Ürün, tasarımcısının ölçülerine ve bu ölçülerdeki tolerans/hata paylarına ne kadar uygundur?

\* Örneğin, “üretilecek camın kalınlığı 5cm olmalıdır. Sapma payı +1 ya da -1 mm” olarak ölçüler belirlenir ve gerçekleşenle karşılaştırılır. Ya da “bir eve yemek siparişi ulaştırma standardı 30 dakika (5 dakika gecikme toleranslı)” olarak tanımlanabilir.

•Amaca uygunluk: Ürün, amacına ne kadar uygun olarak iş görüyor?

\* Zamanında ve yeterli sayıda dağıtılan afet yardım çadırı -15 derece soğukta kulla- nılmaya uygun mudur?

• Ödenen fiyata göre uygun bir değer: Mal ve hizmetler için müşterilerin en sık olarak kullandıkları ölçüttür.

\* Örneğin, aynı hizmeti iki farklı kişi sunuyorsa ve siz birini daha ucuza aldıysanız ödediğiniz bedelin mukabilinde daha çok karşılık aldığınız algısı oluşur. Bu tanımla- mada kalitenin fiyata duyarlı olduğu varsayımı vardır.

• Destek hizmetleri: Kalitenin müşterideki algısını en çok etkileyen unsurlardandır

\* Mesela, ürünle ilgili sorun yaşandığında satış sonrası destek hizmetlerinin olup olmaması, ne kadar sürede nasıl bir destek hizmeti aldığınız kalite algısını en kuvvetli etkileyen unsurdur:

• Psikolojik kriterler/Algılanan kalite: Müşterideki subjektif kalite algısıdır.

\* Mal ya da hizmetin sunulduğu mekân, marka, ürün prestiji, reklamlar gibi faktörler kalite algısını şekillendirmektedir. Ortalama kamu hizmeti alan bir vatandaşa bir me- murun göstereceği güleryüz algının çok kaliteli hizmet şekline dönüşmesini sağlaya- bilir.Bazı markaların itibarı, ürünlerinin kaliteli olarak algılanmasına sebeptir: Mazda en az arıza yapan, Volvo en az ölümcül kaza yapan araç, Rolex en kaliteli saattir...

• Estetik: Psikolojik algılara yakın olan ve subjektif kriterlerden birisidir.

\* Ürünün renk, biçim, koku, görünüş vb. açılardan beğenilen, güzel, şık olarak kabul edilen olarak algılanmasıdır.

**2.Kalite maliyetleri** üretimde meydana gelebilecek hataları önlemek için yürütülen faaliyetler, kalite ve kontrol muayeneleriyle malın üretimi sırasında veya müşteriye tesliminden sonra görülen hataların sonucunda meydana gelen maliyetlerdir. Bu maliyetlere aynı zamanda kalitesizlik maliyetleri adı da verilir

\* **Düşük kalitenin örgüte olan maliyetleri şu şekilde özetlenebilir:**

1. Pazar payı kaybı:

B. Önleme (koruma) maliyeti: ( Kalite planlaması, kalite standardı yatırımları için ya- pılan sermaye harcamaları, ürün ve süreç tasarımı, müşteri beklentileri hakkında bil- gi toplama, çalışanların eğitimi, kaliteyle ilgili kayıt tutma,veri depolama )

C. Ölçme ve değerlendirme maliyetleri: Ürünlerin hatalarını tespit etmek için yapılan faaliyetlerin maliyetleridir. Kalite denetimleri, ürün testleri, kalite standartlarına uyulup uyulmadığının teftişi, ölçme ve değerlendirme işlemleri için kullanılan işgücü, araç, gereç ve teçhizat bu maliyetlere dahildir.

D. İç başarısızlık maliyetleri: Müşteriye ulaşmadan önce üründe tespit edilen düşük kaliteden kaynaklanan maliyetlerdir.( İşi ya da üretimi yeniden yapmak zorunda kalmak; ürünü kullanılamaz durumda olduğu için hurdaya çıkartmak, üretim süreçlerinde ve hattında meydana gelen duraklamalar, ham madde, iş gücü ve enerji ziyanı; ürün düzeltilmişse yeniden yapılacak test maliyetleri)

E. Dış başarısızlık maliyeti: Mal veya hizmetin müşteriye sunulmasından sonra kalitesizlik sebebiyle örgüt dışında karşılaşılan maliyetlerdir.Müşteri şikâyetleri ve bunların değerlendirilmesinde harcanan kaynak, emek ve zaman, ürün iadeleri, tamiratlar, garanti harcamaları, ürünlerin geri toplanması ve değiştirilmesi, ödenebilecek tazminatlar, kaybedilen müşteri ve satışlar bu maliyetlerdendir.

\* Önleme ve ölçme değerlendirme maliyetlerine birlikte kalite kontrol maliyetleri grubu da denmektedir.

\* İç ve dış başarısızlık maliyetleri birlikte başarısızlık maliyetleri olarak adlandırılır.

\* **Kalite yönetiminin tarihî gelişimi içindeki dört aşama;** Kalite denetimi (quality inspection) üretim sonrasında; kalite kontrolü (quality control) üretim sırasında; kalite temini (quality assurance) üretimden önce; kalite yönetimi (quality management) üretim öncesinde, sırasında ve sonrasında yapılan sürekli iyileştirmedir

**TKY FELSEFESİNİN ÖNCÜLERİ**

**Waltern A. Shewhart (1891-1967)** 1920-1930’larda New York Bell Laboratuarların- da istatistikçi olarak çalışmıştır.

\* Özellikle tesadüfilik konusu (randomness) üzerinde mesai harcamış ve örgütteki tüm üretim süreçlerinde bir değişkenlik, yani belirlenen standartlardan çeşitli sapma- lar olduğunu tespit etmiştir.

\* Üretimdeki değişkenliğin tamamen tesadüfi mi olduğunu yoksa değişkenliğin çalı- şanların niteliksizliği ya da makine-teçhizat ayarları gibi tespit edilebilir ve dolayısıyla da giderilebilir nedenlerden mi kaynaklandığını sistematik olarak çalışmak ve anla- mak için kalite kontrol grafikleri yöntemini geliştirmiştir.

\* 1931 te “Economic Control of Quality of Manufactured Product” (Ürün Kalitesinin Ekonomik Kontrolü) kitabını yazmıştır.

**İstatistiki Süreç Kontrolü: Üretilen bir malın belirli bir kalite seviyesinde olmasını sağlamanın iki yolu vardır.**

1. Kalite denetimidir. Bu yol, Taylorizmden etkilenmiştir.

\* Taylorizm: Frederick Winslow Taylor (1856-1915) tarafından geliştirilen, “bilimsel yönetim” de denen, endüstrideki işleri, kesin biçimde zamanlanabilen ve en etkin biçimde koordine edilebilen bir dizi basit işlemlere ayrıştırma (iş bölümü) yoluyla verimliliğin büyük ölçüde artırılabileceğini savunan üretim yöntemi.

\* Bu yöntemde, mühendisler veya tasarımcılar tarafından mal ya da hizmeti meyda- na getiren her bir parçanın kalite özelliklerinin belirlenmesi gerekir.

\* Ustabaşılar ve üretim mühendisleri ve diğer ilgili üretim personeli üretim esnasında bu özellikleri önceden tespit edilen aralıklarda tutarlar; üretim bandından çıkmış, standarda uygun olmayan parçaları denetleyiciler ayıklarlar. Ayıklanmış olan sorunlu parçalar üzerinde yeniden çalışılabilir ya da hurdaya ayrılabilirler.

\* Satın alma işleminden sonra çıkabilecek sorunlara karşı da müşterilere ürün garantisi ve hizmetleri verilir. Bu yol, kalite denetimi yoludur; bu anlayışta tek tek parçalarla yani çıktılarla ilgilenilir.

\* Genellikle hataların sistematik sebepleri olup olmadığı sorgulanmaz.

2. Shewhart tarafından geliştirilmiş olan İstatistiki Süreç Kontrol yöntemidir. Yönte- min amacı, mal ve hizmet üretiminde değişkenliğe sebep olan kaynakların mümkün olduğunca hepsini tespit edip bunları ortadan kaldırmaktır. Küçük değişimlerin oldu- ğu daha kararlı bir üretim seviyesi tutturulduğunda hedef, bu durumu muhafaza etmek ve mümkünse daha da geliştirmek hâline gelir.

\* Bu yöntem, ürün kalitesindeki değişkenliği gösteren istatistiki verilerin toplanmasıy- la başlar. Bu veriler, daha sonra, kalitedeki değişkenliğin sebeplerini bulmak ve üretimin her aşamasında üretim kalitesini olumsuz etkileyen bu sebepleri ortadan kaldırmak için analize tabi tutulur.

\* Bu yöntemde üretilen her bir ürün değil, çeşitli örneklem tekniklerine başvurularak tüm üretilenler arasından ve üretimin her bir aşamasından seçilen bazı ürünler de- netime tabi tutulur. Dolayısıyla bu yöntem, örnekleme ve süreç kontrolüne dayanır.

\* Geleneksel kalite denetiminde, hatalar, imalattan sonra tespit edilir; İstatistiki süreç kontrolünde ise hataların yapılmadan önlenmesi esastır. İkinci yöntem çok daha maliyet düşürücü ve etkili bir yöntemdir.

**William Edwards Deming (1900-1993)** Japonlar, beğenilerinin bir ifadesi olarak iş dünyasında 1951’den itibaren verdikleri itibarı yüksek ödüle Deming ödülü adını vermişlerdir. JUSE bu ödülü hâlen vermeye devam etmektedir.

\* 1986 yılında yazdığı ve örgütlerde değişim fikrini işlediği Krizden Çıkış isimli kitabında ünlü **14 ilkesiyle şöyle özetlemiştir:**

1.Ürün ve hizmet iyileştirme hedefi sürekli olmalıdır: Ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek için açık, anlaşılır ve süreklilik arz eden hedefler belirlenmeli ve bu hedeflere bağlılık yönetimce gösterilmeli; bu hedefler doğrultusunda çalışılmalıdır.

2.Yeni felsefeyi benimseyin: Örgüt, Batı tarzı yönetim anlayışını terk edip yerine, sürekli iyileştirme felsefesini benimsemelidir.

3.Kitle denetimine olan bağımlılığınızı bitirin: Kitle hâlinde kalite muayeneleri yapa- rak kalitesiz olanı ayıklama alışkanlığı terk edilmelidir. Üretimde ilk adımdan itibaren kaliteli üretme, her aşamada kaliteyi yakalama kitle denetiminin yerini almalıdır.

4.Fiyat etiketlerine bakarak işi ödüllendirme uygulamasına son verin: Düşük etiketli tedarikçilerin sağladıkları girdiler hemen her zaman üretilen nihai ürünün kalitesine zarar vermektedir. Örgütler, adil bir fiyata tam olarak istedikleri niteliklerde girdi sağ- layabilecek bir-iki tedarikçiyle anlaşıp onlarla uzun soluklu ilişkiler kurmalıdır. Sada- kat ve güven, toplam maliyetleri düşürecektir.

5.Ürün ve hizmet sistemini daima iyileştirin:

6.Eğitim faaliyetlerini kurumsallaştırın: Her çalışanın işini iyi yapabilmek için gerekli eğitimi alması zorunludur. Ayrıca, çalışanlar, süreç iyileştirmesine katkıda bulunabil- mek için istatistiki araçları asgari seviyede kullanabilmeli ve bunun eğitimini almalıdır

7.Kurumsallaşmış liderlik: Her seviyedeki nezaretçiler, emir veren, cezalandıran yö- neticilik yerine diğerlerinin faaliyetlerini kolaylaştıran yöneticilik yapmaya başlamalı- lar ve bu yeni rolü benimsemelidir. Kolaylaştırıcı liderlik, gerekli araç ve kaynakları sağlamayı, çalışanın işten içsel tatmin almasının önündeki tüm engelleri kaldırmayı ve süreç iyileştirme projelerinin yolunda gitmesini sağlamayı içerir.

8.Korkuyu ortadan kaldırın: İşini ya da terfi hakkını kaybetme korkusuyla çalışanlar, kendilerinden beklenen minimum seviyedeki standardı tutturup kurallara harfiyen uymaktan başka bir şey yapmıyorsa kalite artmaz.

9. Çalışanlar arasındaki engelleri kaldırın: Örgütün birimleri arasında iş birliği ve da- nışma eksikliği olduğunda kalite düşer.

10.Sloganları, çalışanları zorlayıp hedefler vermeyi bırakın:

11.Çalışanlarınız için belirlenen üretim kotalarını yöneticiler için sayısal hedefleri ayıklayın:

12.Çalışanın yaptığı işten gurur duymasını engelleyen her şeyi ortadan kaldırın: Çalışanlar anlamlandıramadıkları kurallarla ve örgüt politikalarıyla boğuşuyorlarsa; kaliteye değil sayılara göre işleyen bir ödüllendirme mekanizması varsa; onlara, sistemi iyileştirme fırsatları verilmiyorsa işlerinden gurur duyamayacaklardır.

13.İyi bir eğitim ve kendini geliştirme programı başlatın: Çalışanlar ihtiyaç duyulduk- ça yeniden eğitime tabi tutulmalı ve kişisel gelişimlerini desteklemek için onlara imkânlar sunulmalıdır.

14.Dönüşümü başarmak için harekete geçin: Gerekli dönüşümü başarmak için ida- re herkesi kapsayacak ayrıntılı bir eylem planı yapmalıdır. İhtiyaç duyulan alanlar- da komiteler kurulmalı, eğitim verilmeli ve ödül sistemi oluşturulmalıdır.

\* Zincir tepkime kuramı: İstatistiki süreç kontrolü gibi bir yol izleyerek gerçekleştirile- cek yüksek kaliteli mal ve hizmet üretimi, maliyetleri düşürür; artan kalite ve düşük maliyet müşteriye daha yüksek düzeyde fayda sağlar ve müşteri sadakati yükselir; müşteri sadakati büyümeyi ve kârlılığı artırarak toplum için uzun vadede daha çok istihdam oluşturulmasını sağlar.

**Deming Döngüsü (PUKO Döngüsü) Dört adımdan meydana gelmektedir:**

**1.** Planla (Plan) adımında kaliteyi artıracak hedefler belirlenir, projeler tespit edilir. Kalite geliştirme takımı kurularak veriler derlenir, hangi süreçlerin değiştirilmesinin iyileştirici sonuçlar doğuracağı çalışılır.

2. Uygula (Do) olarak bilinen ikinci adımda kaliteyi artıracak değişiklikler hayata geçirilir; süreçte, küçük de olsa iyileştirmeler yapılır; yapılanlar raporlanır ve kontrol için kayıt altına alınır.

3. Kontrol et (Check) adımı meydana getirir. Bu adımda hayata aktarılan değişimin etkileri ölçülür; beklenen değişikliklerin gerçekleşip gerçekleşmediği tespit edilir.

4. Son adım sonuçlara göre önlem al (Act) ya da bazı yazarlar tarafından eyleme geç olarak Türkçeye çevrilmiştir.

**Joseph M. Juran (1904-2008)** “Bürokrasi: Daha İyi Yönetimin Önündeki Mesele” 1944, Kalite Kontrol Elkitabı 1951 Kitabını yazmıştır

\* Juran, insan boyutunu kalite yönetimine ekleyen kişi olarak kabul edilir. Savundu- ğu fikirleri kısa sürede imalat dışı sektörlerde de kabul görür. Kalitesizliğin maliyetle- rinden ilk söz edenlerden olarak kabul edilir. Japonya’da öğrendiği kalite çemberleri- ni Batı’da ilk öğretenlerden olmuştur.

\* 1979’da kalite yönetiminin prensip ve yöntemlerini geliştirecek ve pazarlayacak Juran Enstitüsünü kurar. 1980’lerde ABD’nin meşhur Kalite Yönetimi uzmanı olur

**Armand V. Feigenbaum** Toplam Kalite Kontrolü anlayışını geliştirmiştir. 1961 de yazdığı “Total Quality Control” (Toplam Kalite Kontrolü) kitabında kalite prensiplerini 40 adım olarak listelemiştir.

\* Kalitenin ön planda olduğu bir iş ortamını şu şekilde tasvir eder: Kalite iyileştirme tüm örgüt genelinde entegre hâle getirilmiştir, yönetim ve çalışanlar kalitenin artırıl- ması gerektiğine samimiyetle inanmaktadır, çalışanlar birbirlerinin başarısından öğ- reniyorlardır. Değişim örgütteki herkesin işidir ve herkesin sorumluluk alması; çalı- şanların kendilerini geliştirebilmelerinin önünün açılması ve bu amaçla programlar uygulanması gereklidir.

**Philip B. Crosby (1926-2001)** “Bir işi ilk seferinde doğru yap” anlayışını geliştirmiştir. Herhangi bir hata düzeyinin kabul edilemeyeceğini “sıfır hatalı üretim” olması gerek- tiği fikrini geliştirmiştir. O, küçük sayıda hatanın kabul edilebilir olduğunu çünkü in- sanların kusursuz olmadığını ifade eden fikir ve yönetim anlayışlarını reddetmiştir.

\* 1979’da Quality is Free (Kalite Bedavadır) adlı kitabını yayımlar

\* Kalitesizliğin maliyetinin çok yüksek olduğunu; Kalitesizliği önlemek için yapılacak önleyici harcamaların fazlasıyla kendisini amorti edebildiğini; önleyiciliğin çok ciddi tasarruflar sağladığını, yukarıdaki kalitesizlikten kaynaklanan maliyetleri engellediği- ni vurgular: Dolayısıyla kalite bedavaya gelmektedir.

**Kaoru Ishikawa (1915-1989)** Ishikawa “sebep sonuç diyagramları” ya da “balık kılçığı” ya da “Ishikawa diyagramları” olarak adlandırılan kalite araçlarını geliştirmiş ve özellikle bunlarla tanınmıştır. Bu diyagramlar, kalite sorunlarını çözmek için kulla- nılan araçlardır. Ishikawa’nın toplam kalite yönetimine önemli katkıları olmuştur.

\* İç müşteri kavramının önemini ilk vurgulayan yönetim gurusu olmuştur. İç müşteri, üretim zincirindeki takibeden kimsedir.

\* Ayrıca ürün ya da hizmet kalitesi yerine toplam iş yeri kalite kontrolü kavramının önemini vurgulamıştır.

\* Örgütteki herkesin ortak olarak paylaştıkları bir vizyon ve hedef etrafında kenetlen- mesi gerektiğini; bir örgütteki kalite programlarına en alt basamaktan en üst kade- medekine kadar her çalışanın dahil edilmesi gerektiğini anlatmıştır.

\* Kalite çemberlerinin hararetli uygulayıcılarından biridir: Kalite çemberleri kalite so- runlarını çözmek için kurulan katılımcılık esasına göre işleyen küçük ekiplerdir

**TKY İLKELERİ**

**1. Müşteri Odaklılık:**

**2. İç Müşteri:** İlk kez Deming tarafından 1975 yılında kullanılan; Ishikawa’nın öne- mini ısrarla vurguladığı bu kavram, bir örgütteki herkesi kalite merkezli dönüşüme katmanın bir yolu ve sürekli müşteri tatmini amacıyla geliştirilmiştir. Örgütün herhan- gi bir çıktısını kullanan herkes müşteri olarak tanımlanmaktadır.

\* Dış müşteriler, örgütün ürettiği mal ya da hizmetleri alanlar yani son kullanıcılardır;

\* Dış müşterilere nihai ürünleri sunma/üretme sürecinde görev alanlar iç müşteri ola- rak tanımlanır. Üretileni kullanan çalışan (iç) müşteridir. Kalite, bir ürünü meyda- na getiren ve dış müşteriye sunan her bir birim ve çalışanın katkısı, özeni ve gayreti ile ortaya çıkabilir. İç müşterisini memnun edemeyen örgüt dış müşterisini hiç edemez

**3. Kalite Güvencesi** Müşteri memnuniyeti için müşterinin mal ve hizmet kalite- sinden memnun olmasını sağlayacak çalışmalara kalite güvencesi denir.

\* Mal ve hizmetlerin kalite standartlarına uygun üretilerek müşteri beklentilerini ve yeterli güveni sağlaması için yapılması gereken sistematik çalışmalar bütününe kalite güvence sistemi denir

**4.Sürekli İyileştirme (Kaizen)** Kaizen: Japoncada kai değişim, zen ise daha iyi anlamına gelmektedir. Kaizen, sürekli iyileştirmedir.

\* Örgütlerde değişime geleneksel yaklaşım, bir örgütte yapılacak değişimin ve iyileştirmenin bir kereye mahsus olmasının yeterli olacağı şeklindeydi

\* Toplam Kalite Yönetiminde değişim, bir kereye özgü ve köklü bir şekilde değil, Japonların vurguladıkları üzere aşama aşama yapıldığında daha kalıcı ve başarılı olan sürekli bir faaliyet olarak görülmektedir.

\* Örgütün bir bütün olarak, aralık vermeden, öğrenerek ve sorun çözerek daima daha iyiye doğru çabalaması temel yönetim biçimidir.

\* Her bir çalışanın, birimin ve bir bütün olarak örgütün kendi performansını ölçüp değerlendirmesi, performansını artırabilmenin yollarını araması, kaliteyi artıracak yol, yöntem ve teknikler araştırıp kalitesizliğe sebep olan sorunların çözümünü tespit edip uygulaması sürekli iyileştirmenin devamlı olarak yapılması ile kastedilendir.

**5. Çalışana Yetki Devri ve Çalışanın Geliştirilmesi** Geleneksel yönetim anlayışın- da üretimdeki hata, cezalandırılması gereken bir sonuç olduğu için hatalar gizlenir ve çalışanlar hatalarının ortaya çıkmasını istemezdi.

\* Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında çalışanlara hataları tespit edip çözümle- meleri için çeşitli teşvikler sunulur. Hataları meydana çıkaran çalışanlar cezalandı- rılmaz tersine ödüllendirilir. Çalışanın her tür kalite sorununu yerinde ve derhâl çö- zümleyebilmesi için yetki sahibi olması sağlanır.

**6. Takım Çalışması ve Kalite Çemberleri:** Bu tespiti ilk yapan Ishikawa dır

\* Beyin fırtınası, tartışma, çeşitli ka- lite kontrol araçlarının kullanılması ekip çalışmasında başvurulan araçlardan bazılarıdır

\* Kalite Çemberleri: Başlangıçta görevi sadece kalite sorunlarını tespit edip çözmek üzere üretim çalışanları arasından gönüllü olanlar ile onların ustabaşılarından oluş- turulmuşlardır. İlk uygulamalarında üretim birimlerinde ve verimliliği artırmak ama- cıyla kurulan bu ekipler daha sonra tüm örgütsel süreçlerdeki kalitenin artırılması amacına hizmet edecek şekilde tasarlanmış ve çalıştırılmışlardır.

\* Kararların müşterek alındığı bu ekipler genellikle 8-10 kişiden oluşmaktadır. İdare, bu ekiplere, çalışma zamanı ve mekânı tahsis eder. Örneğin her cuma 13.00-18:00 saatleri arasında A toplantı salonunda toplanılır.

\* Bu toplantıda, önceden belirlenmiş bir usul izlenerek tartışmanın, görüş beyan et- menin serbest olduğu, ortamın arkadaşça ancak yapılan işlerin büyük bir ciddiyetle yürütüldüğü bir uygulama ve işleyiş biçimi egemendir. Koordinasyondan sorumlu, yenilikçi, değişimle sorunu olmayan kimselere çember liderliği görevi verilir

**\* Kalite çemberleri uygulamalarında ortak olarak karşımıza çıkan unsurlar:**

•Gönüllülük: Üyelerinin gönüllü çalışanlardan meydana gelmesidir.

•Süreklilik: Aynı ekibin sürekli olarak kalite artırma hedefi ile çalışmasıdır.

•Tam Katılım: Etkin bir haberleşme ile tüm personelin sürece dahil edilmesidir

•Üyelerin Geliştirilmesi: Çember üyelerine kendilerini geliştirmek için eğitim vermek,

•Üst Yönetimin Desteği: Kalite yönetimi zaman, sabır ve yatırım ister.

\* Ödüllendirme: Çalışanların güdülenmesi, kişisel gelişimlerinin teşviki için ve kendi görevine ek olarak ilgilendikleri kalite sorunlarının bir karşılığı olarak adil ve iyi ödüllendirme mekanizmasının olması gerekir

**KALİTE ARAÇ VE TEKNİKLERİ** Kaliteyi artırmaktan sorumlu tutulan örgüt çalışan- larına sorun tespit etmekte, kalite ölçmekte, veri yorumlamakta, çözüm üretmekte kullanabilecekleri uygun bilgi, beceri ve araçları kazandırmak gereklidir.Bu araçlardır

**1. Sebep-Sonuç Diyagramları:** Balık kılçığı olarak da bilinen bu diyagramlar kalite- yi olumsuz etkileyen durumların ana ve tali sebeplerini tanımlamak için kullanılır.

\* Diyagramın en sağ ucu, yani ‘balığın başı’, kalite sorununu temsil eder. Sorun; müşteri şikayeti, hatalı üretim, gecikmeli dağıtım olabilir.

\* ‘Balığın omurgası’ balığın başını, yani sorunu, çeşitli ana ve tali sebeplere bağlar.

\* ‘Kılçıklar’ ise sorunun sebepleridir. Sebepler, insan kaynağı eğitimsizliği, girdi kali- tesi düşüklüğü, teçhizat kalibrasyon sorunları, eski teknoloji, yavaş karar verme vb. olabilir. Bir bütün olarak ve sistematik bir şekilde ana sorunları ve ana sorunları etki- leyen tali sorunları görmeyi ve onlar üzerine eğilmeyi kolaylaştıran bir yöntemdir.

\* En yaygın olarak kalite kontrol ekipleri tarafından kullanılır.

\* Sebep sonuç diyagram- larını oluşturabilmek için tüm mal ya da hizmet üretim süreci adım adım düşünülerek incelenir ve gözden geçirilir

**2.Akış Şemaları** Süreçteki adımların aşama aşama gösterimi iş akış şemasıdır.

\* Sürecin açık bir şekilde görülmesi herkesin adımları anlamasını, sorunların ve aksamaların hangi adımlardan ve nelerden do- layı kaynaklandığını tespit edebil- mesini kolaylaştırır.

\* Hatalı, tekrar eden, gereksiz, yarar sağlamayan, zaman kaybına neden olan basamakları tespit etmek kolaylaşır.

\* Bir örgütte uygulanan iş adımları, ideal akış şemaları ile karşılaştırılarak farklar bulunur ve eksiklikler giderilerek, fazlalıklar ayıklanarak süreç iyileştirme yapılır

**3. Kontrol Listesi (Checklists)** Karşılaşılan hataların neler olduklarının ve kaçar kez tekrar ettiklerinin kaydının tutulduğu listedir.

\* Kontrol listeleri hataların yoğunlaştığı zaman dilimlerini, mesaiyi, çalışanı veya araç gereci tespit edecek şekilde daha ayrıntılı düzenlenebilir.

**4. Kontrol Kartları/Grafikleri** Bir sürecin/işin zaman, en, boy, genişlik, kalınlık, dayanıklılık, maliyet vb. açılardan önceden belirlenen sınırlar ve ölçülere göre yürüyüp yürümediğini ürünün belirtilen standartlara uygun olup olmadığını tespit etmekte kullanılır.

\* Ölçülere uygun süreç ve üretim olup olmadığı düzenli aralıklarla ve örneklemlerle ölçülür, ölçümler kontrol kartı üzerindeki bir dağılım (plot) şeması üzerine işaretlenir

\* Yeterli ölçüm olduğunda dağılım şemasındaki ortalama çizgisi, alt ve üst tolerans limitlerini gösteren toplam üç çizgi çizilir ve hedeflerden ne kadar sapma olduğu ortaya konulur.

\* Alt ve üst kontrol limitleri içerisinde yer aldığı sürece üretimin kontrol altında olduğu, standartları yakaladığı kabul edilir. Sınırları aştığında ise ortada çözülmesi gereken bir kalite sorunu var demektir

**5. Dağılma Diyagramları** Kaliteyi etkileyen iki değişken arasındaki bağıntının (kore- lasyonun) ya da varsa doğrusal ya da doğrusal olmayan ilişkinin tespit edilmesi amacıyla kullanılan bir grafik yöntemdir. Birbirleriyle ilişkili olduğu düşünülen iki veri seti dağılım diyagramı üzerine X ve Y eksenlerine göre, işaretlenerek analiz edilir.

\* Örneğin, uzun, molasız çalışma saatleri ile üretim hataları arasında doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmek gibi. İki değişkenle ilgili ölçümler ne kadar dağınıksa aralarındaki ilişki o kadar azdır; dağılma diyagramlarındaki ölçümleri gösteren noktalar belirli bölgelerde yoğunlaşıyorlarsa korelasyon yüksek demektir.

\* Hatayı yarattığı düşünülen unsurun gerçek neden olup olmadığını tespitte kullanılır

**6. Histogramlar** Değişkenin ölçümlerinin frekans dağılımlarını gösteren diyagramdır. Veriler, bar grafik üzerinde gösterilir.

\* Histograma işaretlenen ölçümlerin zamana göre gelişimi, normal bir dağılım göste- rip göstermediği, ölçümlerin (yüksek ya da düşük kalite) oluşum sıklığı tespit edilir.

**7. Pareto Analizi** Kalite problemlerinin küçük bir kısmının çok önemli olduğu kabu- lünden hareketle,kalite sorunlarını önem derecelerine göre sıralamak için kullanılır.

\* Uygulama şekillerinden biri de kalite düşüklüğüne sebep olan durumlar sebep oldukları hata yüzdelerine göre sıralanır.

\* Örneğin, düşük kaliteli üretimin yüzdelik olarak operatör hatası, ham madde, makine ayarları vb. sebeplerden hangilerinden kaynaklandığı sıralanır.

**TKY UYGULAMALARI**

**Kalite Ödülleri ve Standartları Dünyada kalite konusunda verilen ödüllerden bazı önemli olanlar şunlardır:**

**\* Re Malcolm Baldrige National Quality Award:** (1987 Amerikan Kongresi)

\* Ödül üretim, hizmet ve küçük iş yerleri kategorilerinde kalite konusunda mükem- meliyet ve en iyi uygulama örnekleri gösteren firmalara verilir. (Motorola, Xerox, FedEx, 3M, Ritz-Carlton)

\* Uzun başvuru sürecini tamamlayan firmalar yerinde incelenerek toplam yedi kate- goride ayrıntılı değerlendirmeye tabi tutulurlar: Liderlik, stratejik planlama, müşteri ve pazar odaklılık, bilgi ve analiz, insan kaynakları, süreç yönetimi ve iş sonuçları.

**\* Deming Ödülü:** Japonların 1951’den beri örgütlerin kalite geliştirme çabalarına verdikleri bir ödüldür. Japonlara II. Dünya Savaşı ardından verdiği kalite eğitimlerinin etkisiyle ödüle Deming’in adı verilmiştir.

\* 1984’ten beri Japonya dışı örgütlerin başvurularına açılmış bir ödüldür.

\* 1969 yılında Japonya’da düzenlenen ilk Uluslararası Kalite Kontrol Konferansı’n- dan bugüne kadar da Deming Büyük Ödülü (eski adıyla Japonya Kalite Madalyası) Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE) tarafından verilmektedir. (Toyota, Komatsu, Corona, Nikkon, Bridgestone, Philliphs, Fuji)

**\* TÜRK Ulusal Kalite Ödülü:** 1992 Türkiye Kalite Derneği ve TÜSİAD iş birliğiyle Toplam Kalite Yönetimi ve kalite uygulamalarında mükemmeliyet çabalarına verilir

\* Kalite kültürünün yaygınlaşması amacıyla başvuran özel sektör ve kamu sektörü örgütlerinden belirli kriterleri sağlayanlara verilmektedir. (BOSCH, İGDAŞ, Karabük Devlet Hastanesi, Coca-Cola ve FARBA 2011)

**\* ISO 9000 Standartları:** 1987 İsviçre’deki Uluslararası Standartlar Örgütü (International Organization for Standardization-ISO) kalite yönetimi standartları setinin ilkini ISO 9000 adıyla yayımlamıştır.

\* ISO 9000 hem kalite standartlarını belirlemek, hem dünya genelinde teşvik etmek hem de şirketler için sertifikalandırma süreci meydana getirmek için oluşturulmuştur.

\* 91 ülkenin üye olduğu, uluslararası bir örgütlenmedir.

\* Aralık 2000’de standartlarda değişiklikler yapılmıştır. 13 farklı standart grubu vardır. **En sık kullanılanları şunlardır:**

•ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi -Temeller ve Standartlar: Standartlar termi- nolojisini, tanımları ve kalite standartları başlangıç noktasını meydana getirir.

•ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi -Gereklilikler: Bir örgütün Kalite Yönetim

Sisteminin Sertifikalandırılması sürecinin standartlarıdır.

•ISO 9004: 2000 Kalite Yönetim Sistemi -Performans Rehberi: Kalite Yönetim Siste- mi kurmak için gerekli kılavuzdur.

•ISO 14000 serisi standartlar, ISO tarafından 1996da çıkartılmıştır ve örgütün çevre sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini değerlendiren standartlardır

**Uygulama Sonuçları**

**Başarılı Uygulama Örnekleri** General Electric ve Motorola toplam kalite yönetimini çok başarılı şekilde uygulayan büyük firmalar arasında yer almaktadır.

\* Altı sigma programını uygulayan bu firmalar hatalı parça üretimini mucizevi bir oran olan 1 milyonda 3,4’e kadar indirmeyi başarabilmişlerdir.

\* Malcolm Baldridge Milli Kalite Ödülü’nü 1988’de ilk kazananlardan biri Motorola olmuştur.

**Başarısızlık Nedenleri**

•Samimi bir kalite kültürünün noksanlığı,

•Müşteriyi ve onun kalite tanımını yönetim anlayışının merkezine koymamak,

•Tepe yönetimin bu felsefeye tam desteğinin ve inancının olmayışı,

•İstatistiki süreç kontrol tekniklerine az güvenmek ya da çok fazla güvenmek,

•Alt kademe çalışanlara yetki vermemek ya da kalite artırma sorumluluğunu tama- men onların omuzlarına yüklemek.

**YÖNETİM BİLİMİ 2**

**ÜNİTE 3**

\* Yöneylem Araştırması: sınırlı kaynak dağıtımı gerektiren koşullarda sistemin en iyi nasıl tasarlanıp ve işletilmesinin araştırılmasına bilimsel yaklaşımdır

**\* Savaş yıllarına kadar yöneylem araştırması uygulamaları olarak ele alınabilecek çalışmalardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:**

•1890’lar; Frederick W. Taylor, üretimde işlemleri geliştirmede bilimsel yaklaşım uy- gulayarak “Bilimsel Yönetimi” geliştirmiştir. “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı eseri yayımlamıştır.

•1900’ler; Henry Gantt, makine iş tamamlama sürelerini minimum kılmak amacıyla bir kontrol şeması geliştirmiştir. Andrey A. Markov, sistemlerin zaman içerisinde nasıl değiştiğini çalışmıştır (Markov Süreçleri). Yine aynı dönemde genel atama yaklaşımı geliştirilmiştir.

•1910’lar; F.W. Harris, optimum sipariş miktarını belirlemek amacıyla yaklaşımlar geliştirmiştir (Envanter Teorisi). A. K. Erlang, 1917 yılında çalıştığı telefon firma- sında ortaya çıkan yığılma probleminin çözümüne yönelik elde ettiği araştırma sonuçlarını yayımlamıştır (Kuyruk Teorisi). Erlang, telefon görüşmeleri arasında geçen bekleme süresi ortalamasını belirlemek için bir formül geliştirmiştir.

•1920’ler; William Shewhart, kontrol grafiklerini ortaya koymuş. H. Dodge ve H. Roming kabul örneklemesi yöntemini (üretimde malların kabul edilmesi için küçük örneklerin alınıp incelenmesi) geliştirmiştir.

•1930’lar; Jon von Neuman ve Oscar Morgenstern, oyun teorisi alanına değerli kat- kılar yapmıştır.

\* 1940’lar; İkinci Dünya Savaşı sırasında askerî problemlerin çözümünde matema- tiksel modellerin kullanılması söz konusu olmuştur. George B. Dantzig ve Kanto- rovich, doğrusal programlama (doğrusal amaç ve kısıtlayıcılara sahip problemler) için genel çözümler üretmiştir. Doğrusal programlama yöneylem araştırmasının en yaygın kullanıldığı alan olma özelliğine taşır. Dantzig, doğrusal programlama prob- lemlerinin çözümü için simpleks yöntemini geliştirmiştir.

\* Türkiye’de İlk yöneylem araştırması birimi Genel Kurmay Başkanlığında 1960’lı yıllarda kurulmuştur.Daha sonra 1965te Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumunda (TÜBİTAK) kurulmuştur.

**YÖNEYLEM ARAŞTIRMASININ ÖZELLİĞİ**

**\* Yöneylem araştırmasının özünü üç temel yaklaşım oluşturmaktadır:**

• Bütünleşik Yaklaşım • Disiplinlerarası Yaklaşım • Bilimsel Yöntemdir.

**1. Bütünleşik Yaklaşım:** İnsan-makine sistemleri (örgütler), toplumsal örgütlerin oluşturduğu sistemin bir alt sistemidir ve çevresiyle bilgi ve malzeme akışı olan açık sistemlerdir.Yine örgütleri oluşturan üretim, pazarlama, insan kaynakları gibi bölümler örgütün alt unsuru olarak görülür.

\* Yöneylem araştırmasında sorunlara çözüm aranırken ele alınan olay, sorun bağlantılı olduğu sistemin tamamı içinde düşünülür çünkü örgütün herhangi bir bileşeninde meydana gelecek değişikliğin diğer bileşenleri de etkiler

**2. Disiplinlerarası Yaklaşım:** Örgütlerin tasarım, kuruluşları yanı sıra faaliyetlerin yönetim ve eş güdümüne ilişkin ve problemlerin çözümü amacıyla farklı disiplinler- den uzmanların oluşturduğu takımın, sistem yaklaşımı ve bilimsel yöntemi uygula- yarak gerçekleştireceği araştırmaya denir

\* Takım belirli bir amaç için toplanmış topluluğu ifade ederken, disiplinlerarası takım farklı disiplinlerden (bilim dallarından) bilgi birikimine sahip kişilerin oluşturduğu topluluktur.

\* Bu yaklaşımda takımda yer alan her uzman, ortak çalışmaya kendi mesleğinin bilgi birikimi ve bakış açısını getirir.

**3. Bilimsel Yöntem:** Karmaşık problemlerin çözümünde yöneylem araştırması kullanıldığı zaman aşağıda sıralanan yedi aşama takip edilir:

• Problemin tanımlanması

• Sistemin gözlenmesi

• Sorunun matematiksel modelinin kurulması

• Modelin doğrulanması

•Modelin çözümü ve uygun bir seçeneğin seçilmesi

•Sonuçların karar vericiye sunumu

•Önerinin uygulanması ve izlenmesi

A.Problemin Tanımlanması: Problem veya sorun sistemin önceden belirlenmiş arzu edilen durumu ile mevcut durumu arasındaki fark olarak görülebilir.

B. Sistemin Gözlenmesi Yöneylem araştırmacısının sorunu etkileyen parametrelerin değerini belirleyebilmek amacıyla veri topladığı aşamadır.

C. Matematiksel Modelin Kurulması Model gerçek bir nesnenin ya da durumun gösterimidir ve sistemin özellikleri temel alınarak oluşturulur.

\* Modellerin farklı şekillerde sınıflandırılması söz konusudur. **Modeller yapılarına göre;** fiziki, analog ve matematiksel modeller olmak üzere üç grupta toplanırlar

\* Fiziki modeller; gerçek durumun belirli bir ölçeğe göre küçültülmüş durumudur. .

\* Araştırılacak sistemin gerçek görünümünü taşır ama nicel karar almada kullanılmaz (Bina, uçak ve gemi maketleri)

\* Analog modeller; gerçek sistem görünümünü taşımayıp çalışılan sistemi temsil eden onun gibi hareket eden ve sistemi algılatan modellerdir.

\* Örneğin organizasyon şeması kutular ve oklarla organizasyon yapı, yetki ve sorumluluk ilişkilerini temsil etmektedir.

\* Matematiksel model Sorunun matematik modeli sorunun özünü matematik ifadeler ile gösteren denklem sistemidir

\* Denklem sisteminde ögelerarası ilişkiler ve sistem-çevre ilişkilerinin ifadesi eşitlikler ve/veya eşitsizliklerden oluşur.

**\* Matematiksel modelin oluşturulması aşamaları ;**

1•Karar değişkenlerinin tanımlanması: Yöneylem araştırması çalışmalarında sistemin performansına etki eden, istenen duruma getirilmesi amacıyla değerleri yöneticiler (karar verici) tarafından belirlenen değişkenler karar değişkenleri olarak isimlendirilir.

\* Örneğin bir hastanenin acil servisinde gece vardiyasında çalıştırılacak hemşire sayısı, iş gücü çizelgeleme optimizasyon modeli için karar değişkeni olacaktır.

2•Kısıtlayıcıların sayısal miktarının belirtilmesi: Kısıtlayıcılar sistemdeki fiziksel sınırlılıklardır.

\* Örneğin acil servis iş gücü çizelgeleme probleminde hastanede çalışan acil servis hemşiresi sayısı bu sorun için bir kısıtlayıcıdır. Bu kısıtlayıcı altında gece vardiyasın- da çalışabilecek hemşire sayısı toplam acil servis hemşire sayısını geçemez.

3•Amaç fonksiyonunun ifade edilmesi: Amaç fonksiyonu; karar değişkenlerinin a- maç üzerindeki etkilerinin gösterilmesiyle elde edilen fonksiyondur. Bir başka deyişle ulaşılmak istenen amacı karar değişkenlerinin ve parametrelerin bir fonksiyonu ola- rak tanımlayan matematiksel bir fonksiyondur.

\* Nicel karar almada veya yöneylem araştırmasında daha çok matematiksel modeller kullanılmaktadır

D. Modelin Sınanması: Matematiksel modelin gerçeğin doğru bir temsili olup olmadığının araştırılması gerekir.

\* Önce modeli uygulamadan önce hatalar belirlenmeye ve düzeltilmeye çalışılır.

\* Sonrasında parametrelerin sınanması, modelin çözümü ile ilgili sınamalar ve duyarlılık analizleri gerçekleştirilir.

\* Modelin geçerliliği test edilirken geçmiş dönem verisinden yararlanılır.Elde edilen sonuçların bugünkü duruma uygun olup olmadığı araştırılır.

\* Modelin parametre, karar değişkenleri ve kısıtlayıcılarda meydana gelebilecek değişimlerin etkilerinin araştırıldığı çözümlemeler konusu altında yapılan işlemler duyarlılık analizi olarak isimlendirilir.

\* Toplumsal sistemlerin dinamikliğinden dolayı çözümün kısa bir zaman aralığında geçerli olabileceğinden dolayı, girdilerdeki değişimin çözüme olan etkilerinin belirlen- mesi için duyarlılık analizlerine gereksinim duyulmaktadır

E. Modelin Çözümü ve Uygun Bir Seçeneğin Seçilmesi: Modelin çözümünde kulla- nılabilecek yöntemler; matematiksel çözüm, benzetim yoluyla çözüm ve sezgisel çözüm yöntemleri olarak ele almak mümkündür

\* Matematiksel çözüm kendi içerisinde analitik ve ardışık sayısal çözümleme olmak üzere **ikiye ayrılır.**

*\*a. Analitik çözüm*, model kısıtlayıcılarının eşitliklerle ifade edilebildiği ve parametre değerleri bilgisinin olduğu durumlarda matematiksel olarak amaç fonksiyonunun en iyilenmesidiir

*\*b. Ardışık sayısal çözümleme* karar değişkenlerinin bir başlangıç değerinden hareketle amaç fonksiyonunun adım adım ardışık olarak gerçekleştirilen tekrarlı işlemlerle en iyi değerinin araştırılmasıdır.

\* “Simpleks tekniği” doğrusal programlamada kullanılan ardışık sayısal yaklaşımla çözüm arama tekniklerinden bir tanesidir.

\* Benzetim yoluyla çözüm yöntemine modelin analitik değerlemesinin yapılamaya- cak kadar karmaşık ve modelin rassal değişken veya ifadeler taşıması durumunda sistemlerin modellenmesi ve incelenmesinde başvurulur.

\* Sezgisel çözüm yöntemleri matematiksel çözüm ve benzetim yolu ile çözüm elde edilememesi durumunda bu tür karmaşık problemlerin çözümünde en iyi çözüm yerine yaklaşık bir çözüm elde etmek için başvurulan yoldur.

E. Sonuçların Karar Vericiye Sunumu Model çözümü sonucunda ortaya çıkan öneri- leri karar verici ya da vericilere sunulmasıdır.

F. Önerinin Uygulanması ve İzlenmesi Yöneylem araştırması takımı karar vericinin öneriyi uygulamasına yardımcı olur, uygulamayı izler.

\* Organizasyon yöneylem takımının sunduğu sonuçları uygulamaya koyduktan sonra da uygulamanın gelişimi sürekli olarak izlenir ve güncellemeler yapılır.

**YÖNEYLEM ARAŞTIRMASININ SAYISAL TEKNİKLERİ Yöneylem araştırmasında kullanılan bazı sayısal teknikler aşağıda sıralanmıştır:**

**1.Karar analiz modelleri:** Amaca uygun olarak en iyi seçeneğin belirlenmesinde doğal durum ve olasılıkları, çıktılar ve seçeneklerin kullanıldığı modellerdir.

**2.Doğrusal programlama modelleri:** Kısıtlı kaynakların yarışan seçenekler arasın- da en iyi şekilde dağıtımı amacıyla tasarlanmış bir doğrusal denklemler kümesidir.

\* Çalışanların işlere dağıtımında (personel programlamasında), diyet problemlerinde, ulaştırma problemlerinde, karışım problemlerinde, finansal planlama, reklam seçimi vb. problemlerin çözümünde kullanılır. Çok geniş bir uygulama alanına sahiptir.

**3.Oyun teorisi modelleri:** Oyun kuramı karmaşık yararların (çıkarların) mücadele- sini açıklayan matematiksel bir yaklaşımdır

\* Oyun teorisi, iki ya da daha çok oyuncunun (rakibin) kendi yararlarına ilişkin vere- ceği kararı en iyi yapmak amacıyla uygulayacağı politikaları belirlemesine ilişkin ka- rar verme sürecini ortaya koyar.

**4. Benzetim modelleri:** Bir sistemi taklit etmek, bu şekilde sistemle ilgili bir dizi istatistiksel sonuç üretmek için tasarlanırlar. Benzetim modelleriyle aynı zamanda farklı senaryolar test edilerek “...olursa ne olur” (what if) sorularına cevap aranır.

**5. Şebeke optimizasyon modelleri:** Bir problemin grafiksel gösterimidir.Şebeke modellerinde ulaştırma sistem tasarımı, bilgi sistem tasarımı ve proje çizelgeleme gibi alanlarda özgün çözüm yöntemleri kullanılmaktadır.

\* Program amacına ulaşabilmek için gerekli faaliyetler ve olaylardan oluşan, faaliyet ve olayların birbirleri ile olan planlama gereği bağlantı ve ilişkilerini gösteren şemaya şebeke denir.

**6. Proje yönetim modelleri:** Projelerin zaman, maliyet cinsinden gerçekleştirilme- sinin izlenmesi amacıyla tasarlanmış grafik modellerdir.

\* Ana düşünce projeyi zamanında yetiştirmek amacıyla fazladan maliyete katlanma- dan bitirmektir.

\* PERT (Proje Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği) ve CPM (Kritik Yol Yöntemi) tipik proje yönetim modelleridir.

**7. Envanter modelleri:** Satın alma, sipariş ve elde bulundurma maliyetlerini izleme amacıyla tasarlanmış modellerdir.

**8.Kuyruk modelleri:** Hizmet noktalarının etkinliğini arttırmak veya geliştirmek amacıyla bekleme hatlarının tasarlanması ile ilgili çalışmalardan oluşur.

**9. Dinamik programlama:** Problemin çözümünü problemi ayrıştırarak ve her aşamada alt problemi çözerek belirler.

\* Dinamik programlamada hesaplamalar yinelenerek yapılır, bir alt problemin çözümü bir sonraki aşamada girdi olarak kullanılır. Son alt problem çözüldüğünde problemin tamamı için optimal çözüme ulaşılmış olur.

**10 Tamsayılı programlama:** Doğrusal programlama olarak yapılandırılabilen problemler- den karar değişkenlerinin tamamı ya da bir bölümünün tam sayı olması gereken problemlerde kullanılmaktadır.

**11. Doğrusal olmayan programlama:** Problem modellenmesinde kullanılan fonk- siyonların doğrusal olmadığı modellerdir(problemin amaç fonksiyonu ve kısıtlayıcı- larının,karar değişkenlerinin doğrusal olmayan fonksiyon şeklinde ifade edilmesidir.)

**12. Öngörü modelleri:** Organizasyonların geleceği önceden tahmin etmek için kullandıkları modellerdir.

\* Örneğin üretim işletmeleri üretim için gerekli ham madde, iş gücüne sahip olabil- mek için ürettikleri ürünlere ilişkin geleceğe ilişkin talebi bilmek isterler. Bu nedenle talep öngörüsünde bulunurlar

**13. Markov karar modelleri:** Tekrarlı denemelerle sistemlerin zaman içerisinde na- sıl gelişeceğine yönelik çalışmalarda kullanılmaktadır.

**YÖNEYLEM ARAŞTIRMASININ SAĞLADIĞI YARARLAR VE SINIRLILIKLARI**

**Avantajlar;**

•Karar vericinin problemin gerçek amaçlarına yoğunlaşmasına yardımcı olur.

•Karar vericinin kararı etkileyen değişkenler konusunda çok dikkatli olmasını sağlar

•Problemin bütünlüğü içinde ele alınmasına yardımcı olur.

•Problemle ilgili verilerin düzenlenmesine yardımcı olur.

•Problemi kısa matematiksel ilişkilerle tanımlar.

•Problemdeki neden sonuç ilişkilerinin açığa çıkarılmasına yardımcı olur.

•Karmaşık büyük verilere sahip problemlerin çözümünde kullanılabilir.

•Probleme en iyi veya iyi çözüm elde edilmesine olanak sağlar.

**Sınırlılıklar;**

•Problemin çözümünde kullanılan modeller aşırı basitleştirilmiş olabilir. Bu şekilde

elde edilmiş çözümler sınırlara sahip olacaktır.

•Maliyet etkinliği özelliği taşımayabilir.

•Eğitimsiz personel tarafından yanlış kullanımı söz konusu olabilir.

•Tüm model girdilerinin sayısallaştırılmasını gerekli kılar.

•Kullanıcılara açıklaması güç modeller ortaya konabilir.

•Değişen çevre koşullarında (toplumsal sistemlerin dinamiklikleri göz önünde bulundurulursa) tatmin edici olmayan veya şüphe uyandıran sonuçlar verebilir.

**YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI UYGULAMA ALANLARI**

**1.Endüstri:** Yöneylem araştırması üretim, karışım, envanter kontrolü, talep tahmini, satış ve satın alma, ulaştırma, tamir ve bakım, çizelgeleme, proje planlama ve kon- trol, e-ticaret, tedarik zinciri yönetimi gibi alanlarda başarıyla uygulanmaktadır.

**2. Askerî:** Savaş, savaşa hazırlık, askerî malzeme seçimi ile hava, deniz ve kara kuvvetlerinin savunma operasyonları alanlarında hedeflere ulaşmak için kullanılır.

**3. Diğer:** Kamu sektörüne ait problemler kendi içinde operasyonel, planlama ve politika olarak üç farklı tipte olabilmektedir.

**\* Kamu sektörüne ilişkin sorunların çözüm örnekleri ;**

•Şehir içi ve hava taşımacılığında yöneylem modelleri

•Polis, itfaiye ve acil servis birimlerinin yer seçimi

•Suç ve adalet alanında yöneylem araştırması

•Enerji politikalarında yöneylem uygulamaları

•Doğal kaynaklara ilişkin problemlere yöneylem araştırması uygulaması

•Su ve hava kalitesi yönetiminde yöneylem modelleri

**Kamu ve Özel Sektör Karar Ortamlarındaki Farklılıklar**

1. Kararın etkileri karar vericiyi değil başkalarını etkiler: İşletme üst düzey yöneticile- rinin aldığı kararlar, işletme ile birlikte kendilerini de etkiler.

\* Buna karşılık olarak kamu yöneticilerinin aldıkları kararların sonuçları kendilerinden çok ilgili bireyleri etkiler.

2.Siyasi kaygılar etkili rol oynar: Tüm örgütler aldıkları kararlarda siyasi kaygılara açık olmakla birlikte kamu yöneticileri özel sektör yöneticilerine göre karar alma sürecinde açık veya örtük olarak siyasi kriterleri daha çok dikkate alırlar.

Çıktıları ölçmek daha zordur:

\* Özel sektörde alınan kararlarda finansal ve finansla ilgili kriterlerin karar üzerinde etkisi büyük ve açıktır.

\* Kamu sektöründe de kararlar alınırken finansal kriterler dikkate alınmakla birlikte birçok durumda ölçümü zor kriterler karar üzerinde etkilidir.

3.Örgütsel yapılar birbirinden farklıdır: Kamu sektöründe yöneylem araştırması uz- manlarının sıklıkla dile getirdiği şikâyetlerden biri, kamu bürokrasisinde ele alınan konudan sorumlu olan yetkilileri belirleme zorluğudur.

\* Özel sektör işletmelerinin organizasyon yapısında yetki sahipleri açıkça belirtilir.

4. Seçilmiş kamu görevlilerinin süresi: Seçilmiş kamu görevlileri karar alırken bugün- den bir sonraki seçimle sınırlanan zaman dilimini dikkate alırlar.Örneğin vergi artışı ile ilgili kararlar seçim sonrasına ertelenebilmektedir.

\* Buna karşılık özel sektör yöneticilerinin kararlarında bu türden bir seçim döngüsü- nün etkisinden söz edilemez.

5. Etkinlik, verimlilik ve eşitlik: Özel sektör yöneticilerinin kararlarında kârlılık gibi tek bir kriter temel olabilmektedir.

\* Buna karşılık kamu sektöründe karar vericiler bir prob- lemi ele alırken verimlilik, etkinlik ve eşitlik olmak üzere en az üç kriteri dikkate almak durumundadır. Bunlar çoğu kez birbiri ile çatışabilmektedir.

6. Doğru kararın alınıp alınmadığının belirlenmesi: Özel sektörde yanlış tercihler veya seçenekler seçildiğinde örneğin üretim işletmesinde pazarlama stratejisi ile ilgili yanlış karar verildiğinde düzeltici faaliyetler gerçekleştirilebilmektedir.

\* Ayrıca bu tür kararların uygunluğu finansal kriterlerle ölçüldüğünden yöneticilerin aldıkları kararların problemin çözümü için uygun olup olmadığını ortaya koyma şan- sı söz konusudur.

\* Birçok kamu politikasının sonuçlarının başarısını ölçmek ve değerlendirmek daha zordur. Kamuda alternatif politikaları/programları denemek daha zor olmaktadır

**YÖNETİM BİLİMİ 2**

**ÜNİTE 4**

**PERFORMANS YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ** Çalışanların etkinlik ve verimliliği açısından, performans ölçüm ve yönetimi, 1800’lü yılların sonunda ABD’de çıkan “Yönetim Hareketi”ne (Frederick Taylor) kadar götürülebilir.

\* Frederick Taylor, çalışan verimliliği artırılması için hızlı ilerleme ve yükselme imkâ- nı, çok çalışma karşılığı primli ücret, uygun çalışma ortamı gibi çeşitli teşvikler; başa- rısız çalışanların cezalandırılması yerine, kendilerine zaman verilip işinde başarılı o- labilmesi için gerekli desteğin sağlanmasını savunur.

\* Bu dönemde temelleri atılan klasik yönetim düşüncesi iş, karar ve örgütlenmede rasyonelliğin sağlanması,ekono- mik ve teknik verimliliğin artırılması, verimlilik artışları için “en iyi tek yolun” bulunma- sı düşüncesine dayanır

\* ABD New York Belediye Araştırma Bürosu (New York Bureau of Municipal Rese- arch), 1920de kamu sektöründe performans ölçümü ve hesap verebilirlik uygulama- larını ilk örneklendiren ve ileriki yılların kamu yönetiminde performans verileri, perfor- mans göstergeleri ve hesap verme sorumluluğu gelişmelerinin temelleri olmuştur

\* 1930 Luther Gulick ve Lyndal Urwick,verimli çalışmanın yapı ve süreçlerinin yönet- sel açıdan tartışılmasına önayak olmuşlardır.

\* Chester Barnard örgütlerdeki para, statü ve otorite gibi güdüleyicilerin önemine dik- kat çekmiştir. Bireylerin sosyal etkileşimlerinin ve ödüller aracılığı ile teşvik edilmele- rinin,hiyerarşik yapılara ve kurallara dayalı süreçlere göre çok daha etkili performans motivasyonu sağladığını ifade etmiştir

\* II.Dünya Savaşı ardından ABD’de özel sektör işletmeleri ve kamu kurumlarında yayılan Planlama, Programlama Bütçeleme Sistemi (PPBS) çıktılara odaklanma, program temelli düşünce ve uzun vadeli bütçeleme ilkelerine dayandığından günü- müz performans yönetiminin gelişiminde önemli bir aşamadır.

\* 1960’lı yıllarda Peter Drucker in ortaya koyduğu “amaçlara göre yönetim” (mana- gement by objectives, MBO) yaklaşımını, bireysel ve örgütsel düzeyde performans göstergelerini içeren performans ölçüm sistemlerini teşvik edip, katılımcı süreçler yoluyla mali, teknik ve stratejik performans amaçları ile çalışanların faaliyetleri ve hedeflerini birbirine bağlamayı; geri bildirim almayı ve örgütsel gelişmeye bağlı olarak ödüllendirmeyi amaçlamaktadır

\* 1980’lerde, özel sektörde prodüktivite artışı için kullanılan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), performans yönetiminin temel değerleri ve uygulamalarının gelişmesini sağ- lamıştır. TKY’nin unsurları arasında bulunan hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve sonuçlara dayalı yönetim kavramları performans yönetiminde de kullanılmaya baş- lanmıştır. Kalite ve sonuçlara odaklı yönetim yaklaşımlarının gelişmesi, performans ölçümlerinde girdi ve verimlilik göstergeleri yanında kalite ve sonuç göstergelerinin de kullanılmasını sağlamıştır.

**PERFORMANS YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

\* Ekonomiklik (tutumluluk), mal ve hizmet üretiminin en düşük maliyetle ve en uygun zamanda,belirlenmiş hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesidir.Hem kaynak kul- lanımında tasarrufun sağlanması hem de üretim sürecinin en uygun üretim ölçeğin- de gerçekleştirilmesini ve dışsallıkların da göz önünde bulundurulmasını gerektirir

\* Verimlilik,Kaynaklarla; üretilen ve sunulan çıktı arasındaki ilişki olup matematiksel olarak çıktının girdiye oranlanmasıyla ölçülmektedir. Bu açıdan verimlilik, en az girdi kullanılarak veya aynı girdi miktarı ile daha fazla mal ve hizmet üretilmesiyle sağlanır. Kaynakların ekonomik olarak elde edilmesi, kullanılan girdilerin maliyetini en aza in- direceğinden verimliliğe katkı sağlar



\* Etkinlik, örgütün önceden amaçladığı faaliyetlerin ne kadarına ulaşıldığını gösteren bir kavramdır.

\* Verimlilik sadece girdi maliyetlerinin ve çıktı değerlerinin para cinsinden ölçülebil- diği durumlarda geçerli iken, etkinlik çıktı ve değerlerin parasal değerlerle ölçüleme- diği durumlarda söz konusudur. Ayrıca etkinlik sonuçlarla ilgiliyken, verimlilik bu sonuca nasıl ulaşıldığını gösterir Kamuda performans yönetimi reformlarını ifade etmek için etkinlik (e$ective-ness), ekonomiklik (economy) ve verimlilik (e$iciency) kavramlarının İngilizce baş harflerin- den türetilen “3 E” terimi kullanılmaktadır.

**Performans ve Performans Yönetimi**

\* Performans, önceden belirlenen amaç ve standartlara uygun olarak bir işin veya faaliyetin yerine getirilmesi ya da bir çalışanın herhangi bir işte gösterdiği başarıdır

\* Performans yönetimi. önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve perfor- mansın sürekli gelişimini sağlayacak gerekli önlemleri alma, bununla ilgili faaliyetleri yürütmeyi içeren bir süreçtir

**PERFORMANS YÖNETİMİNİN BİLEŞENLERİ**

**1.Performans Planı** örgütlerin stratejik amaç ve hedefleri ile yıllık performans he- deflerini, bu hedeflere ulaşmada başvurulacak olan proje ve faaliyetleri ve perfor- mans hedeflerinin gerçekleşme düzeyini ölçmeye yarayan performans ölçütlerini içeren dokümandır.Stratejik yönetim sürecinin parçası olarak tasarlanabileceği gibi tek başına amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinin yolu olarak da kullanılabilir

**2.Performans Ölçütü**(Performans Göstergesi)örgütün performans hedeflerine ne düzeyde ulaştığını ölçmek, değerlendirmek ve izlemek için kullanılan araçlardır.

\* Gösterge ve ölçüt kavramları birbirinin yerine kullanılmakla birlikte aralarında temel bir fark bulunmaktadır. Performans ölçütü,satış miktarı veya üretimde kullanılan per- sonel sayısı gibi performansın doğrudan rakamlaştırılmasını ifade ederken, perfor- mans göstergesi doğrudan ölçütlerin kullanılmasının zor olduğu durumlarda çıktı veya performans hakkında bilgi vermek amacıyla kullanılmaktadır. Yani açık ve kesin ölçüm yapılamadığı veya belirgin bir sebep-sonuç ilişkisinin gösterilemediği durumlarda performans göstergesine başvurulur

**\* Doğru ölçümler için performans ölçütlerinin şu özelliklere sahip olmalıdır :**

•Basit, kolay anlaşılır ve günlük işlerle ilgili olmalıdır.

•Birbiriyle uyumlu olmasına ve geri bildirim sağlamasına dikkat edilmelidir.

•Karşılaştırma yapma imkânı vermelidir.

•Stratejik amaçlar, hedefler ve performans hedefleriyle uyumlu olmalıdır.

•Ölçülmesi istenen amaca ya da kullanıcının ihtiyacına uygun olmalıdır.

•Üzerinde fikir birliğine varılmış olmalıdır.

•Göstergeler için kullanılan veriler, kolay anlaşılsın diye daha çok sayısal olmalıdır.

•Değişen ihtiyaçlara uyarlanabilir, yani esnek olmalıdır.

**3.Performans Ölçümü** belirli ölçüt ve göstergelere dayalı olarak bir örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda faaliyetleri ve personelinin başarısının nicel veya nitel olarak ortaya konulmasıdır.

\* Ölçme, nesnelerin, olguların ve sonuçların gözle görülebilen özelliklerini ifade eden simgeleri bulma sürecidir. Bu simgeler nitel ya da nicel olup uzunluk, ağırlık, büyüklük gibi tutarlı ve karşılaştırılabilir özellikler taşıyan ölçü birimleridir.

\* Performans ölçümü yoluyla örgütlerin elde ettikleri sonuçların önceden belirlenen amaç ve hedefleriyle ne düzeyde uyumlu olduğu tespit edilmiş olur.

**4.Performans Raporu** örgütün, departmanın veya çalışan hakkındaki performans bilgisinin değerlendirildiği ve açıklandığı belgedir.

\* Faaliyet raporu örgüt açısından stratejik amaçlar ve performans hedeflerinin ger- çekleşme durumunu, ortaya çıkan sapmaların nedenlerini, örgütün kurumsal kapa- sitesine (personel durumu, bütçe ve mali yapı gibi) ilişkin bilgileri içermektedir.

\* Bireysel performans raporu çalışanların belirlenen hedeflere ulaşma durumu ve değerlendiricilerin çalışan hakkındaki kanaatlerini açıklamaktadır.

\* Performans raporunda açıklanan bilgi, örgütün veya çalışanların önceki perfor- manslarıyla ya da başka örgüt ve çalışanlarla yapılacak kıyaslamalar(benchmarking) açısından oldukça önemlidir.

**PERFORMANS YÖNETİMİNİN BOYUTLARI 3 boyutu veya düzeyinin bulundu- ğu söylenebilir**: Birey (mikro), takım veya grup (meso) ve örgüt (makro).

**1. Bireysel Performans (Performans Değerleme)** Bir örgütte, orta ve üst düzey yöneticiler dahil olmak üzere, çalışanların bir işi veya faaliyeti yerine getirirken gös- terdikleri başarı düzeyi bireysel performansı ifade eder.

\* Önceden belirlenen performans hedeflerini çalışanların ne kadar karşıladıkları be- lirli aralıklarla değerlendirilir.Çalışanların hedefleri örgütün hedefleriyle uyumlu olmalı ve başarılı görülen çalışanların ödüllendirilmesi belli düzende gerçekleştirilmelidir

**2.Takım Performansı** Kamu veya özel sektör örgütleri giderek daha fazla proje ve program temelli olarak faaliyetlerini yürütmektedir. Kapsamlı proje veya programla- rın başarılı olması bireysel çaba ve performansın ötesinde grup ya da takım çalış- masını zorunlu kılmaktadır. Böyle durumlarda ise proje grubu veya takımın bir bütün olarak performansının değerlendirilmesi önem kazanmaktadır.

**3.Örgüt Performansı** Bir örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına uygun olarak yürüttüğü faaliyet, proje ve girişimlerde gösterdiği başarı, o örgütün performansını ifade eder. Bu düzeydeki performans, örgütün bir bütün olarak başarısına işaret edebileceği gibi, o örgütün bünyesinde yer alan birim veya departmanların da ayrı ayrı başarısını ifade edebilir. Örgütlere sistem olarak yaklaştığımızda, hem genel sistem performansından hem de alt sistemlerin performanslarından söz edilir

**PERFORMANS YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE TEMEL AMAÇLARI**

1.Performans ölçümü ve yönetimi, stratejik yönetim ile birlikte örgütlerin karşılaştık- ları değişimi yönetmeleri ve çevrelerine adapte olmalarını sağlar

2.Performans yönetimi, “Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al” (PUKO) şeklinde kısal- tılan yönetim anlayışını yansıtan döngüsel bir süreçtir. Örgütler çeşitli yöntemlerle performans hedeflerini belirler, bu hedeflere ulaşma düzeyi belirli dönemlerle ölçülür, elde edilen ölçüm sonuçları değerlendirilir, raporlanır ve yeni hedeflerin belirlenmesi ya da var olan hedeflerin güncellenmesi sağlanarak sürece devam edilir. Bu, örgüt- lerin kendilerini sürekli yenilemelerine, mal ve hizmet üretim kapasitelerini geliştirme- lerine ve örgütsel başarılarını sürekli iyileştirmelerine yardımcı olur.

3.Sürekli performans ölçümleri ve iyileştirmeler, örgütlerin politika ve önceliklerini da- ha isabetli belirlemelerine, iç ve dış paydaşlarının ihtiyaçlarını daha fazla gözetmele- rine katkı sağlar. Performans hedeflerinin belirlenmesinde paydaşların katılımının sağlanması ve taleplerinin alınması, örgütsel veya bireysel performansın raporlan- ması yoluyla örgütsel açıklığın ve hesap verebilirliğin gerçekleştirilmesi mümkün olur

4.Planlama ve bütçeleme süreçleriyle doğrudan ilişkili olduğundan örgütlerde rasyo- nel kaynak kullanımını, etkili ve verimli bir kaynak tahsisini gerçekleştirmeye destek olur. Örgütte yürütülecek faaliyet, proje ve programlar temelinde kaynakların tahsis edilmesi kaynak israfını en aza indirerek maliyetlerin düşmesini sağlar.

5.Performans yönetimi, bir örgütteki departman ve birimler arasında daha etkili proje, program ve faaliyet geliştirmeyi öne çıkararak inovasyonu ve değişimi teşvik edebilir. Alt düzeyde çalışanlar arasında verimlilik artışını ve yaratıcılığı destekler.Performan- sa dayalı ücretlendirme ve ödüllendirme gibi yöntemler ise çalışanlar arasında reka- beti ve gelişimi artırarak başarıya odaklı yeni bir yönetim kültürü inşa eder

**ÖRGÜTLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ**



**Performans Planlaması** Performans planları, genelde bir yılı aşmayan hedefler, fa- aliyet ve projelerin gösterildiği operasyonel planlardır. Örgütte stratejik yönetim süre- cinin yürütülmesi durumunda, stratejik planlarda yer alan orta ve uzun vadeli amaç- lar doğrultusunda performans planlamasının yapılmalıdır

\*. Ayrıca önceden belirlenen performans yönetim sisteminin gerektirdiği hususlar da performans planlamasının yapılmasında önemsenmelidir. Performans hedeflerinin açık, gerçekçi, ulaşılabilir ve ölçülebilir bir şekilde belirlenmesi durumunda sonraki aşamada performans ölçütlerinin oluşturulması da kolaylaşır.

\* Performans planlamasında örgütlerin mali ve fiziksel kaynakları, personel varlığı ve kapasitesi de göz önünde bulundurulmalıdır.

**Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi** Performans ölçütleri, örgüt amaçlarına u- laşmada ne düzeyde ilerleme kaydedildiğini gösteren araçlardır. Karmaşık süreçleri basit ve ölçülebilir standartlar haline dönüştürür; örgütsel amaç, hedef ve politikala- rın gözden geçirilmesine imkan verir; örgütün kilit stratejik alanlara odaklanmasını sağlar; örgüte ve örgüt çalışanlarına geribildirim sunar

**\* Kamu veya özel sektör örgütlerinde yaygın kullanılan performans ölçütleri:**

1.Girdi Ölçütleri: Girdi, bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gerekli olan beşeri, mali ve fiziksel kaynakların toplamıdır. (Kullanılacak asfalt miktarı, eğitim verilecek perso- nel sayısı, ihtiyaç duyulan mali kaynak oranı )

2.Çıktı Ölçütleri: Çıktı, üretilen ürün veya hizmetin miktarını ifade eder. Asfalt dökü- len yol (km), kişi başına düşen eğitim saati gibi çıktı ölçütleri; üretilen mal ve hizmet- lerin niceliği konusunda bilgi vermesine karşın, amaçlar ve hedeflere ulaşılıp ulaşıl- madığı, üretilen mal ve hizmetin kalitesi veya üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı değildir.

3.Verimlilik Ölçütleri: Verimlilik, birim çıktı başına düşen girdi veya maliyet olup, girdi ile çıktı arasındaki ilişkiyi gösterir. Kilometre başına harcanan asfalt miktarı, personel başına düşen eğitim maliyeti gibi ölçütler verimlilik ölçütlerine örnek v rilebilir.

4.Sonuç Ölçütleri:Yürütülen faaliyetin müşteri ve hizmet kullanıcıları nezdinde oluş- turduğu olumlu ya da olumsuz etkiye denir. Asfaltlanan yolda ölümlü ve yaralanmalı trafik kazalarının miktarındaki azalma sonuç ölçütüne örnek gösterilebilir.

5.Kalite Ölçütleri: Kalite, mal veya hizmetlerden faydalananların ve ilgililerin beklenti- lerinin karşılanmasında ulaşılan düzey olup; güvenilirlik, doğruluk, davranış biçimi ve duyarlılık gibi unsurlardan oluşur.(Asfaltlanan yolu kullanan sürücülerin memnuniyeti, üretim sonrası müşterilerin üründen memnun olma oranları)

**Performans Ölçümü ve Analizi** Performans ölçümü sonucunda elde edilen ham verinin anlamlı hale getirilmesidir.

Performans verisini analiz etmede çok çeşitli nitel ve nicel yöntemler kullanılır

\* Örn,geçmiş yıllardaki performans değerleriyle cari yılın sonuçları karşılaştırılarak başarı düzeyi yorumlanabilir. Ayrıca kıyaslama (benchmarking) yöntemi kullanılarak örgüt içindeki departmanlar ya da başka örgütler arasında performans verisi açısın- dan kıyaslanabilir. Bir başka yöntem, örgüt performansının müşteriler veya hizmet kullanıcıları nezdindeki memnuniyet düzeylerinin ölçülmesi şeklinde olabilir

**Performans Raporlama** Performans raporları, performans hedefleri, performans ölçütleri, performans gerçekleşmeleri, performans analiz sonuçları, bütçe ve mali yapı ve insan kaynakları gibi konularda veri, istatistik ve bilgi içerir.

**Performans Bilgisinin Kullanım Alanları**

1.Yönetimi iyileştirme sürecine girdi sağlar. Performans yönetimi sayesinde örgüt içindeki farklı departmanlar ve kişilerin aynı hedefler doğrultusunda çalışması sağla- nır ve elde edilen gerçekleşmeler düzenli olarak izlenir. Bu sürecin sonucunda gele- cek için hedefler yeniden gözden geçirilerek döngüsel dinamizmle iyileşme sağlanır.

2.Elde edilen performans bilgisiyle kıyaslamalar yapılabilir. Böylece örgütün veya departmanın başarı düzeyi karşılaştırmalı olarak ortaya konur.Sonuçlar, örgütsel iyileşme için bir girdi olarak kullanılabilir.

3.Performans sonuçları, çalışanlar açısından performansa dayalı ücretlendirme sis- teminin kurulup işletilmesi açısından önemlidir.Bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, sabit (temel) ücretle, performans değerlendirmesi sonucu belirlenen başarı oranına mukabil ilave ücret verilmektedir.

4.Performans bilgisiyle örgütler performans esaslı bütçelemeye geçip, çok yıllı ve uzun vadeli, rasyonel karar verme ve kaynak kullanımı imkanıyla, harcamalarda etkinlik, ekonomiklik ve verimlilik ilkelerinin hayata geçirilmesine yardımcı olur

5.Kamu ve özel sektör örgütlerinin,düzeylerinde hesap vermesini destekler

**ÖRGÜTSEL PERFORMANS YÖNETİMİ VE İYİLEŞTİRME MODELLERİ**

**1.EFQM (European Foundation For Quality Management) Mükemmellik Modeli**

\* Avrupa Kalite Ödülü çerçevesinde örgütlerin değerlendirilmesi için 1992 de oluştu- rulmuştur,diğer örgütlerle kıyaslama yolu, gelişme gösterilen alanların tanımlanması için bir rehber ve örgütsel yönetim sistemi için bir temel olarak işlev görebilir.

\*5i “kolaylaştırıcılar” (enablers) ve 4ü “sonuçlar” (results) olarak 9 kriterden oluşur.

\* Kolaylaştırıcı ölçütler: liderlik, siyasa ve strateji, insanlar, süreçler, ortaklıklar ve kaynaklar; sonuçlarla ilgili ölçütler çalışan sonuçları, müşteri sonuçları, toplum so- nuçları ve kilit performans sonuçlarından oluşmaktadır. Sonuçlardan elde edilen geri besleme, kolaylaştırıcıların iyileştirilmesi için kullanılır. Modelde yer alan kilit perfor- mans sonuçları, örgütün amaç, politika ve hedeflerine yönelik gelişim göstergeleridir ve genellikle örgütün yıllık faaliyet raporlarında değerlendirilir.

**\* Avantajları;**

**1.**Farklı performans geliştirme araçlarıyla uyumlu olup bütüncül yaklaşım sunar,

2.Örgütün güçlü yönleri ve gelişime açık alanlarını tanımlar, kapsamlı analiz sağlar,

3.Müşteri memnuniyetini teşvik eder, sonuç odaklı olup örgüt faaliyetlerinin topluma yönelik etkilerini değerlendirmeyi içerir,

4.Bu modeli kullananlar ulusal kalite ödülüne başvurma hakkı elde eder,örgüt içi iletişimi güçlendirmeye ve çalışan- ların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur.

**\* Zorlukları** Örgütsel değerlendirme süreci fazla çaba gerektirmekte olup sıkı kural ve prosedürlerin takip edilmesi örgütlerin hareket alanını kısıtlamar, örgütleri es- neklikten uzaklaştırır. Ayrıca değerlendirme süreci fazla detaylı olabilmektedir.

**2.Dengeli Puan Kartı Modeli** 1990 Robert Kaplan ve David Norton ca önceleri per- formans ölçüm aracı olarak geliştirilse de kısa sürede hedef, faaliyet ve ölçütleri bir- leştirerek örgütsel strateji yönetilmesi için çok boyutlu çerçeve olarak kullanılmıştır

**\* Bu model müşteriler, 4 perspektife sahiptir.**

1.Mali boyut: Mali olarak başarılı olmak için paydaşlarımıza nasıl yaklaşmalıyız?

2.Müşteri boyutu: Vizyonu gerçekleştirmek için müşterilere nasıl yaklaşmalıyız?

3.İç süreçler boyutu: Hissedar ve müşterileri memnun etmek için hangi iş süreçlerini öne çıkarmalıyız?

4.Öğrenme ve gelişim boyutu: Vizyonu gerçekleştirmek için değişim ve gelişme be- cerilerimizi nasıl sürdürmeliyiz?

**\* Modelin üstün yönleri şöyle sıralanabilir:**

1.Örgüt yapısını bütüncül bir şekilde gözden geçirmeye imkan verir.

2.Hedef ve ölçütler ile operasyonel amaçlar arasında bağlantı kurmayı sağlar,

3.Yönetim düzeylerinde örgütsel amaç ve stratejilerin anlaşılıp iletilmesini sağlar 4.Temel özeliklere odaklanmayı teşvik eder.

5.Rasyonel kaynak dağılımı ve örgütün/çalışanların sonuç odaklı olmasını sağlar.

**\* Dezavantajları:**Bu modelin başarılı olması için örgütün açıkça tanımlanmış bir vizyon ve stratejik amacının bulunması gerekir. Ayrıca modelin yenilik ve dönüşümü teşvik etmek yerine kısa dönemli amaçlara yönelme riski de bulunmaktadır.

**3.Performans Prizması** Performans ölçümü ve yönetimi için paydaş merkezli bir çerçeve sunar.Cranfield Yönetim Okulu İş Performansı Merkezi tarafından ortaya konmuştur.

Dengeli Puan Kartı Modelinden yola çıkılarak geliştirilip, farklı olarak paydaşların mevcut ve gelecekteki talep ve ihtiyaçları ile örgütün paydaşlarından talep ve bek- lentilerinin neler olduğu düşünülerek örgütün bütün paydaşları sürece dâhil edilir. Stratejiler, süreçler ve becerilerden oluşan üç boyutlu bir çerçeve paydaşlarla olan örgütsel ilişkiler ışığında değerlendirilir. Örgütün ve paydaşların talep ve ihtiyaçları- nın karşılanması için belirlenecek çerçevenin anlaşılmasını sağlamada strateji hari- taları kullanılır. Strateji haritaları, Modelin 5 yönünü kapsar ve her yön için örgütün performans ölçüm ihtiyacını belirlemek amacıyla sorular oluşturulur.

**\* Prizma modelinin beş yönü ve bu kapsamdaki sorular şunlardır:**

1.Paydaş memnuniyeti: Kilit paydaşlarımız kimlerdir, istek ve ihtiyaçları nelerdir?

2.Paydaş katkısı:Karşılıklı olarak paydaşlarımızdan istek ve ihtiyaçlarımız nelerdir?

3.Stratejiler: İkili ihtiyaç ve beklenti setini karşılamak için ne gibi stratejiler gereklidir?

4.Süreçler: Bu stratejileri gerçekleştirmek için ne gibi süreçlere ihtiyacımız vardır?

5.Beceriler:Süreçleri uygulamak ve geliştirmek için hangi becerilere sahip olmalıyız?

**\* Avantajları:**Dengeli Puan Kartı Modelinin güçlü yönlerini taşır. Örgütle ilgili bütün kilit paydaşları dikkate almaya çalışması ve örgütün her düzeyinde uygulanabilir bir model önermesi

**\* Dezavantajları** Kamu sektöründe yaygın kullanımının olmaması, performans ölçütlerinin strateji geliştirme süreciyle entegre edilmesi ihtiyacının olması, çalışanlar ve diğer paydaşlar tarafından salt bir ölçüm yaklaşımı olarak algılanabilmesi

**4.ISO 9000: 2000** ISO 9000, kalite yönetim sistemleri için küresel bir standart ve yaklaşımdır. Bu standart, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için süreç ve dokümantasyon yönetimine odaklanır.

\* ISO 9000, 3 kalite yönetim sistemi çerçevesinde gelişmiştir: ISO 9000: 2000, ISO 9001: 2000 ve ISO 9004: 2000.

\* Örgütün ISO 9000 kalite yönetim sistemiyle uyumlu olabilmesi için kendi süreçle- rini gerekli standartlara ne kadar uyduğu konusunda gözden geçirmelidir. Bu bağ- lamda, müşteri odaklılık, insana yatırım, sistem yaklaşımı, gerçekçi karar alma, li- derlik, süreç yaklaşımı, sürekli gelişme ve müşteriler/ hizmet kullanıcıları ile üreticiler arasında karşılıklı ilişkiden oluşan sekiz kalite yönetim ilkesi öne çıkmaktadır.

**\* Avantajları;Ö**rgütte süreçlerin iyileştirilmesini sağlar, uluslararası açıdan statü ka- zandırır, çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmedeki rollerini bilmelerine ve böylece iş tatmini ve moralin yükselmesine yardımcı olur, esnek olması sayesinde sadece özel sektör örgütlerinde değil kamu kurum ve kuruluşlarında da uygulanabilir

**\* Dezavantajları;**Standartların oldukça bürokratik olması ve kırtasiyeciliği artırması. Ayrıca örgütsel ve bireysel performans gelişiminden çok standartlara uygunluğa o- daklanması, periyodik yapılan denetimlerin maliyetli olması ve belli bir hazırlık ge- rektirdiğinden çalışanların iş yükündeki artışa paralel moral ve motivasyon düşük- lüğüne yol açması da bu modelin uygulanmasında ortaya çıkan diğer sorunlardır.

**5.Kaizen Blitz** İş süreçlerini iyileştirmek için kısa dönemli ve hızlı iyileşmeleri sağlar

\* Sürekli gelişim anlamında “Kaizen”, iş süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi öneren bir Japon yönetim felsefesidir. “Blitz” verimsizlikle kapsamlı mücadele yürütülmesidir.

\* Model sürekli iyileştirme, liderlik sorumluluğu, personelin güçlendirilmesi ve ka- yıpların önlenmesine odaklanma gibi ilkelere dayanır.Denetlenen kritik süreçlere değer katmayan unsurların ortadan kaldırılmasını öngörür. Ayrıca süreci kısıtlayan engellerin ortadan kaldırılarak doğru fiziksel çevrenin oluşturulmasını da içerir. İş süreçlerinde ve fiziksel çevrede küçük değişiklikler yoluyla düşük maliyetle genel örgütsel gelişimin sağlanması amaçlanır.

**\* Avantajları;**Süreçleri geliştirmesi, hızlı şekilde gözle görülür iyileşme sağlaması, yeni yetenek ve niteliklerin öğrenilmesi için çalışanlara fırsat vermesi ve diğer perf- ormans geliştirme model ve araçlarıyla uyumlu olması

**\* Dezavantajları;** örgütte kapsamlı gelişmeler yerine mevcut süreçlerin iyileştirilme- sine odaklanır. Çalışanların alıştığı süreçleri terk etmelerini istediğinden personel üzerinde rahatsızlık verici bir etkisi olabilir.

**6.Altı Sigma (6σ)** Müşteri memnuniyeti, döngüsel zaman ile hata ve kusurları azaltmaktan oluşan üç ana hedefe sahiptir.

\* Sigma Ölçeği; performansları ölçer, çıkan performans sapmalarının nedenlerini ve bunları azaltmanın yollarını tanımlamak için sıkı bir veri analizine dayanır.Ölç, analiz et, geliştir, denetle sırasına dayalı bir dizi aracın kullanımını gerektirir.

\* ISO 9000 ile ilişkisi olsa da , süreçlerin belgelenmesine daha az odaklanarak gözle görülür iyileşmeler yaratmaya ve müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesine yönelir.

**\* Avantajları;**Karşılaşılan farklı durum ve olaylar için uygun yöntem ve araçların uygulanmasını sağlar, çalışan verimliliğinde gözle görülür artışlar yaratır ve ampirik verilere dayalı iyileşmeler ortaya çıkarır.

**\* Dezavantajları;**Ampirik veri analizleri istatistiki bilgi ve yöntemi gerektirir, bazı du- rumlarda hangi analiz yöntemi veya aracının kullanılması gerektiğine karar vermek zordur, teknik yönünün bulunması çalışanların katılımını desteklemez.

**PERFORMANS YÖNETİMİNİ UYGULAMADA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER**

1.Performans ölçümü ve yönetimi örgütlerde sistem değişikliğini gündeme getirir. Hemen her sistem değişikliği veya örgütsel reform girişimi çalışanlar tarafından en- dişeyle karşılanır. Çalışanların kaygıları zaman zaman tepkiye ve dirence dönüşe- bilir. Böyle durumların yaşandığı örgütlerde performans yönetimi sistemi kurulmuş olsa bile çalışanlar tarafından benimsenmeyeceği için etkili bir şekilde yürütülemez.

2. Performans yönetimi, planlama, bütçeleme, denetim ve raporlama gibi bir dizi yö- netim ve organizasyon fonksiyonuyla ilişkilidir. Bir örgütte stratejik planlama, perfor- mansa dayalı bütçeleme ve performans ölçütlerine dayalı bir ölçüm düzeni gibi birbi- riyle ilişkili çok sayıda alt sistem bulunur. Performans yönetimi sistemi de diğer sis- temlerle doğrudan ilişkili olup, diğer alt sistemlerde ortaya çıkan sorunlardan etkile- neceği gibi kendisinde bulunan problemler de diğer alt sistemleri etkiler. Bir örgütte alt sistemlerde ortaya çıkan sorunlar, karşılıklı etkileşimin varlığı nedeniyle yayılarak örgütsel bir problem haline gelebilir.

3.Performans yönetimi sisteminin bir örgütte tam olarak uygulanabilmesi için tanım- lanmış süreçler ve prosedürlerin izlenmesi gerekir. Yazılı olarak yapılması gereken işlemler, toplanması ve depolanması gereken veriler, doldurulması gereken formlar ve sürekli yapılması gereken toplantılar çalışanlar ve yöneticiler için gereğinden faz- la bürokrasi ve kırtasiyeciliği ortaya çıkarabilir.

4.Performans yönetimi sistemine sahip olan örgütlerde, departmanlar performans hedeflerini başarabileceklerinin altında bir düzeyde belirleyerek kendilerini garanti altına almak isteyebilir. Bu davranış ise örgütün birimlerinde ve genel olarak örgütte suni bir performans artışına neden olur.

5.Performans ölçütlerinin belirlenmesinde de dikkatli olunmalıdır. Örgütlerde genel- de girdi ve çıktı ölçütleri gibi ölçülmesi ve geliştirilmesi nispeten daha kolay olan per- formans ölçütleri tercih edilerek, daha kapsamlı performans sonuçlarını veren etkin- lik, sonuç ve kalite ölçütleri göz ardı edilebilir.

6.Performans yönetim sisteminin bir parçası olarak görebileceğimiz stratejik planlar ve performans planlarının oldukça kapsamlı ve detaylı hazırlanması, bir hedefin ba- şarısını ölçmek üzere gereğinden fazla sayıda performans ölçütü kullanılması gibi performans yönetiminin tasarlanmasından kaynaklanan sorunlar da planların ve ölçütlerin takip edilmesinde güçlükler ortaya çıkarabilir.

7.Örgüt tepe yöneticilerinin performans yönetimine önem vermemesi, destekleme- mesi, performans hedeflerine ulaşma düzeylerini takip etmemesi durumunda muh- temelen alt düzey yöneticiler ve çalışanlar da kendilerine verilen performans hedef- lerini izlemeyecek, yaptıkları işlerde performans ölçütlerini dikkate almayacak ve netice itibariyle performans yönetimi kağıt üzerinde yazılı bir yapıya dönü- şecektir.