



SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİNDE GÜNCEL GELİŞMELER

SAĞLIK YÖNETİMİ LİSANS TAMAMLAMA PROGRAMI

PROF. DR. ALPER CİHAN

UZM. FİGEN CİHAN

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ

SAĞLIK YÖNETİMİ LİSANS TAMAMLAMA PROGRAMI



SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİNDE GÜNCEL GELİŞMELER

Prof. Dr. Alper Cihan

Uzm. Figen Cihan

Yazar Notu

Elinizdeki bu eser, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakóltesi'nde okutulmak için hazırlanmış **bir ders notu niteliğindedir**.

ÖN SÖZ

Sağlık yönetimi ve sağlık kurumları işletmeciliği, sağlık hizmet sunumunun düzenlenmesinin yanında birçok teknik ve yönetsel alanlar da içeren, çoklu alan bilgisi ve yetenekler gerektiren bir alandır. Yönetim organizasyon bilimi 100 yıldır dünyada profesyonel olarak uygulanırken ülkemizde maalesef meslektaş yönetimi tarzında gitmektedir. Bu kitabı, yönetici olsun olmasın bütün sağlıkçıların bilmeleri gereken bilgi düzeyinde hazırladık. Birçok kaynaktan esinlenerek, alıntı yaparak ve kendi kurguladığımız sistemleri tarifleyerek fayda yaratmaya çalıştık.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	I
KISALTMALAR	XIII
YAZAR NOTU	XIV
1. YÖNETİM	1
1.1. Yönetim Kavramı	7
1.2. Yönetimin Amacı	8
1.3. Yönetimin Özellikleri.....	10
1.3.1. Bilim Olarak Yönetim.....	11
1.3.2. Sanat ve Meslek Olarak Yönetim.....	11
1.3.3. Süreç Olarak Yönetim.....	12
1.3.3.1. Yönetim Sürecinin Özellikleri.....	12
2. YÖNETİCİ.....	17
2.1. Yönetici Kavramı	22
2.2. Yöneticilik Özellikleri.....	23
2.2.1. Üç Özellik Yaklaşımı	25
2.2.2. Yönetsel Beceriler Yaklaşımı.....	27
2.2.3. Yöneticilikte Kişisel Yetkinlikler.....	31
2.3. Yöneticilik ve Liderlik	33
2.3.1. Liderlik Türleri.....	35
3. ORGANİZASYON VE ÖRGÜT	41
3.1. Organizasyon ve Örgüt Kavramları	46
3.2. Amaç ve İşlevlerine Göre Örgütler	47
3.3. Yapı Olarak Örgüt.....	48
3.4. Örgütsel Yönetim Kademeleri (Hiyerarşisi)	50

3.5. Örgütlerde Komuta Kurmay İlişkileri	53
3.6. Örgütlerde Unvanlar ve Pozisyonlar	55
3.7. Bilgi Çağı Örgütleri.....	56
4. ÖRGÜTSEL YAPIYI BELİRLEYEN FAKTÖRLER	65
4.1. Örgütsel Yapıyı Belirleyen Faktörler	70
4.2. Başlarken.....	71
4.3. Şimdi Neredeyiz, Ne Durumdayız?.....	72
4.3.1. Dış Çevre Analizi	72
4.3.1.1. Neler Oluyor?	72
4.3.1.1.1. Yakın Çevremizde Neler Oluyor?	72
4.3.1.1.2. Bölgemizde Neler Oluyor?.....	73
4.3.1.1.3. Ülkemizde Neler Oluyor?	73
4.3.1.1.4. Kıtamızda Neler Oluyor?	73
4.3.1.1.5. Dünyada Neler Oluyor?	74
4.3.1.2. Konumuzun Durumu Nedir?	74
4.3.2. İç Çevre Analizi	77
4.3.2.1. Çevremizde Olanlara Karşı Neler Yapmalıyız?	77
4.3.2.2. Konumuzun Durumu ile İlgili Neler Yapmalıyız?	81
4.3.2.3. Kurumumuz Bu Konu ile İlgili Neler Yapmalı?	83
4.3.2.4. Biz Bu Konu ile İlgili Neler Yapmalıyız?.....	83
4.3.3. SWOT Analizi.....	83
4.3.3.1. Güçlü Yanlar	83
4.3.3.2. Zayıf Yönler	84
4.3.3.3. Fırsatlar.....	85
4.3.3.4. Tehditler	86

4.3.4. PEST Durum Analizi	87
4.3.4.1. Politik Durum Analizi	87
4.3.4.2. Ekonomik Durum Analizi	87
4.3.4.3. Sosyal Durum Analizi	87
4.3.4.4. Teknolojik Durum Analizi	88
4.4. Nereye veya Hangi Hedefe Gitmek İstiyoruz?.....	88
4.4.1. Amaç	88
4.4.2. Hedef	89
4.4.2.1. Birinci Yıl Sonunda.....	90
4.4.3. İlke ve Temel Değerler.....	91
4.4.4. Sürdürülebilir Rekabet Avantajları	92
4.4.4.1. Birinci Rekabet Avantajımız	92
4.5. Bu Hedeflere Nasıl Ulaşacağız?	92
4.5.1. Stratejik Yaklaşımlar (Değerler)	92
4.5.1.1. Birinci Ana Stratejik Yaklaşım	92
4.5.2. Uygulama Basamakları	93
4.5.2.1. Birinci Basamak	93
4.5.2.1.1. Birinci Aktivite.....	93
4.5.2.1.2. İkinci Aktivite	94
4.5.2.1.3. Üçüncü Aktivite	94
4.5.2.2. İkinci Basamak	94
4.5.2.3. Üçüncü Basamak.....	94
4.6. Bu Planı Nasıl Yürüteceğiz?	94
4.6.1. Planı Yürütme	95
4.6.2. Planı Monitörize Etme	95

4.6.3. Kurulacak Yapılar veya Organizasyonlar	95
4.6.4. Oluşturulacak Heyet, Kurul veya Komisyonlar	95
4.7. Organizasyon.....	96
4.9. Ürün Geliştirme.....	97
5. SİSTEM MÜHENDİSLİĞİ.....	103
5.1. Sistem ve Mühendislik Nedir?	112
5.2. Sistem Mühendisliği Nedir?	112
5.2.1. Sistem Mühendisliği Tipleri.....	113
5.2.2. Disiplinler Arası Yaklaşım.....	114
5.2.3. Sistem Mühendisliği Süreci	115
5.2.4. Modelleme Biçimlemesi ve Grafıksel Gösterimler.....	115
5.3. Makro Sistem Tasarımı	117
5.3.1. Kavramsal Tasarım	117
5.3.2. İhtiyaçların Belirlenmesi	118
5.3.3. Olurluluk (Fizibilite) Etüdü.....	119
5.3.4. Ön Sistem Planlama	119
5.3.5. Sistem Tanımları	120
5.3.6. İşlemsel Gereksinimlerin Tanımlanması.....	121
5.3.7. Bakım ve Destek Gereksinimleri	122
5.3.8. Sistem Otomasyonu.....	123
5.3.9. Ölçme Değerlendirme (Monitorizasyon)	123
5.3.10. Kalite Yaygınlaştırma	124
5.3.11. İş Analizleri ve Yeniden Düzenleme	126
5.4. Sağlık Sistem Mühendisliği	126
5.4.1. Sağlık ve Sağlık Hizmeti Nedir?	126

5.4.2. Sağlık Sistemi Yönetimi.....	128
5.4.3. Sağlık Sistem Mühendisliği	129
6. YÖNETİM TEORİLERİNDEN SÜREÇ YÖNETİMİNE GEÇİŞ	135
6.1. Tarihsel Seyir	143
6.2. Kaynak Yönetimi	144
6.3. Proses Yönetimi	145
6.4. Post Fordism.....	146
6.5. Üretim Yönetimi	147
6.6. Süreç Yönetimi.....	148
6.7. Süreç $\neq$ Süre.....	149
6.8. Süreç Yönetiminden Beklentiler ve Hiyerarşi	150
6.8.1. Bir Süreçten Beklenen Özellikler.....	150
6.8.2. Süreç Hiyerarşisi	152
6.8.2.1. Yönetimsel Süreçler	154
6.8.2.2. Fonksiyonel Süreçler.....	155
6.8.2.3. Destek Süreçler	156
6.8.2.4. Kalite ve Geliştirme Süreçleri	157
6.9. Süreçlerin Tanımlanması ve Dokümantasyonu.....	157
6.9.1. Süreçlerin Tanımlanması.....	157
6.9.2. Süreçlerin Dokümantasyonu ve Kontrolü	158
6.9.2.1. Grafıksel Sunumlar	159
6.9.2.2. Akış Diyagramları	159
6.9.2.2.1. BPMN.....	161
6.9.2.3. Yazılı Talimatlar	162
6.9.2.4. Görsel Medya Araçları	162

6.9.2.5. Kontrol Listeleri	163
6.9.2.6. Elektronik Yöntemler	164
6.9.2.7. Analogdan Dijitale	166
6.9.2.8. Süreç Haritası	166
6.9.2.9. Süreç Listesi	166
6.9.2.10. Süreç Etkileşim Matrisi	166
6.9.2.11. Süreç Etkinlik Kriterleri Listesi	167
6.10. Süreçlerin İyileştirilmesi	167
6.10.1. Süreç İyileştirme İlkeleri	169
6.10.2. Süreç İyileştirme Yöntemleri	173
6.10.3. Süreç Yönetimi ve İyileştirme Aşamaları	174
6.10.4. Uygulama ve Performans İzleme	177
6.10.4.1. Standartlaşma	177
6.10.4.2. Problem Çözme Teknikleri	177
6.10.4.3. Fonksiyonel Organizasyonların Darboğazları	178
6.10.4.4. Süreç Performans Göstergeleri	180
6.10.4.5. Süreçlerin Analiz Edilme Yöntemleri	181
6.11. Süreçlerle Yönetim	182
6.11.1. Süreç Yönetiminin Tanımı	187
6.11.2. Süreçlerle Yönetimin Tanımı	188
6.11.3. Süreçlerle Yönetime Geçiş Adımları	191
7. SAĞLIK YÖNETİMİNDE ULUSLARARASI SEYİR	198
7.1. Hasta Güvenliğine Artan İlgi	203
7.1.1. Tıbbi Hata	204
7.1.2. Tıbbi Hataların Nedenleri	206

7.1.3. Hastane Enfeksiyonlarının Mali Yüğü	208
7.2. Hastaların Sorgulamaları ve Literatür	209
7.2.1. Tedavi Alternatiflerinde Artış	210
7.2.2. Yeni Gelişen Teknolojik Yöntemlerin Klasik Bilgi ve Yaklaşımları Değıştirmesi	211
7.3. Yönetim Anlayışında Değışimler ve Bilgisayarlaşma	212
7.4. Sağlık Hukuku ve Artan Sağlık Davaları	213
7.5. Maliyet Artışı ve Artan Bütçelerle Mücadele	213
7.6. Dünya Sağlık Örgütü Bakışı	214
7.7. Modernizasyonun Sağlık Yönetiminde Oluşturduğu Değışimler	215
7.7.1. Hastanecilik Alanı: Mega İşletme	215
7.7.1.1. Hastane Yönetimlerinde Sorunumuz Var mı?	216
7.7.1.2. Hastane Yönetimi Karmaşasında Yönetici Ne Yapabilir?	216
7.7.1.3. Hastane Yönetiminde Model Sorunu	217
7.7.1.4. Nasıl Değışmeli/Değıştirmeliyiz?	219
7.7.1.5. Karmaşık Sistemlerden Akıllı Tasarımlara	222
7.7.2. Karşılaştırma ve Standartlar	225
7.7.2.1. PATH	225
7.7.2.2. SNOMED	226
7.7.2.3. NICE.....	226
7.7.3. Hastane Bilgi Sistemlerinde Değışim	227
7.7.3.1. Hastanelerde Bilgisayar Kullanımının Gelişimi	228
7.7.3.2. Hastane Bilgi Yönetim Sistemi	229
8. YÖNETİM TEORİLERİ.....	235
8.1. Tarım Toplumu Öncesi Yönetim Düşüncesi (1800 Öncesi).....	243
8.2. Klasik Yönetim Yaklaşımları.....	244

8.2.1. Klasik Yönetimin Temel ilkeleri	246
8.2.2. Bilimsel Yönetim ve Taylor	247
8.2.3. Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Fayol	248
8.2.4. Bürokratik Yönetim Yaklaşımı ve Weber	250
8.2.5. Klasik Yönetim Düşüncesinin Eleştirisi	251
8.3. Yönetimde Neoklasik ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı	253
8.3.1. Neoklasik Yönetim Düşüncesinin Varsayımları	254
8.3.2. McGregor'un X ve Y Kuramı	256
8.3.3. Neoklasik Yönetim Düşüncesinin Eleştirisi	257
9. YÖNETİMDE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR	263
9.1. Modern Yönetim Düşüncesi (1950 Sonrası)	270
9.1.1. Sistem Yaklaşımı	270
9.1.2. Yönetimde Sistem Yaklaşımı	270
9.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımlarının Eleştirisi	276
9.2. Çağdaş (Post-Modern) Yönetim Düşüncesi (1980 Sonrası)	277
9.2.1. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları	280
9.2.2. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Temel Dinamikleri	281
9.2.3. Çağdaş Yönetim Uygulaması Olarak Z Teorisi	282
9.2.4. Klasik ve Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Karşılaştırılması	283
9.2.5. Bilgi Toplumu ve Yönetim	284
9.3. Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı	287
10. YÖNETİMDE MÜKEMMELLİK VE KALİTE	295
10.1. Yönetimde Mükemmellik	301
10.1.1. Mükemmellik Yaklaşımının Değerlendirilmesi	301
10.1.2. Mükemmellik Yaklaşımının Kapsamı	301

10.1.3. Hızlı Çevresel Değişim ve Belirsizlik Ortamında (Kaos Da) Başarılı Olma Yolları	304
10.2. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı	306
10.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı ve Önemi	306
10.2.2. Sürekli Gelişme veya Kaizen	306
10.2.3. Toplam Kalite Yönetiminde Deming Çevrimi.....	307
10.2.4. Toplam Kalite Yönetimin Uygulamalarında Göz önünde Bulundurulan Temel İlkeler	307
10.2.5. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi	311
10.2.6. Başarılı TKY Uygulamalarına Dünyada ve Türkiye'de Verilen Ödüller	312
10.2.7. Toplam Kalite Yönetimi ile ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Arasındaki İlişki	313
11. PLANLAMA VE ÖRGÜTLEME.....	318
11.1. Plan ve Planlama	324
11.1.1. Planlamanın Aşamaları.....	324
11.1.2. Plan Türleri.....	326
11.1.3. Kullanım Biçimlerine Göre Planlar.....	326
11.1.4. Niteliklerine Göre Planlar	326
11.1.5. Sürelerine Göre Planlar	326
11.1.6. Planlamanın ilkeleri.....	327
11.1.7. Planlamanın Sorunları	327
11.1.8. Örgütsel Faaliyetler Açısından Planlamanın Önemi	328
11.1.9. Stratejik Planlar ve Örgütsel Açıda Önemi	329
11.2. Örgütlenme Fonksiyonu.....	329
11.2.1. Örgütlemenin Evreleri.....	330
11.2.2. Örgütlemenin ilkeleri	331
11.2.3. Örgütlerde Bölümlendirme ve Bölümlendirme Türleri	332
11.2.3.1. Fonksiyonlara Göre Bölümlendirme	333

11.2.3.2. Ürün (Mal) Temeline Göre Bölümlendirme	334
11.2.3.3. Coğrafi Temele Göre Bölümlendirme.....	334
11.2.3.4. Müşteri Temeline Göre Bölümlendirme	335
11.2.3.5. Matriks (Karma) Örgüt Modeli	335
11.2.4. Çağdaş Örgüt Yapıları.....	335
12. YÖNLENDİRME VE KOORDİNASYON	341
12.1. Yöneltilmenin Tanımı ve Kapsamı.....	347
12.2.Yönlendirme ve Örgütsel İklim İlişkisi.....	347
12.3. Örgütsel Kültürün Oluşturulması	348
12.4. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim	349
12.5. Yönetime Katılma Biçimleri	350
12.5.1. Yönetime Katılmanın Yarar ve Sakıncaları	351
12.6. Yöneltilme, Güç ve Güç Mesafesi.....	352
12.6.1. Güç Biçimleri	354
12.7. Yöneltilme ve Yetki	355
12.8. Koordinasyon (Eşgüdümleme) Fonksiyonu.....	356
12.9. Koordinasyonun Tanımı ve İlkeleri	357
12.10. Koordinasyon Türleri	358
12.11. Koordinasyon Teknikleri.....	359
13.DENETİM.....	365
13.1. Denetim Fonksiyonu	372
13.1.1. Denetimin Tanımı ve Amacı	372
13.1.2. Denetimin Evreleri	372
13.1.3. Etkili Bir Denetim Sürecinin Özellikleri.....	373
13.1.4. Denetim Aracı Olarak Bütçe	374

13.2. Denetim Uygulama Modeli	375
13.2.1. Denetim Sürecinin Aşamaları	376
13.2.2. Denetim Türleri	379
13.2.3. Denetçi Kaynaklarına Göre Farklılıklar	380
14. GÜNÜMÜZDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE ELEKTRONİK İŞLETME KONUSUNDA GELİŞMELER	386
14.1. Bilgi Sistemleri ve Türleri	392
14.1.1. Eylemsel Bilgi Sistemleri (Operations Information Systems)	392
14.1.2. Yönetim Bilgi Sistemleri (MIS)	392
14.2. İnternet ve Elektronik İşletme	393
14.2.1. Elektronik İşletme Oluşturmada Hangi Stratejiler Kullanılabilir?	394
14.2.2. İşletme Kaynak Planlama Sistemleri (ERP)	394
14.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)	395
14.3. Zaman Yönetimi	395
KAYNAKÇA	404

KISALTMALAR

YAZAR NOTU

1. YÖNETİM

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Bu bölümde yönetim kavramı, amacı, özellikleri ve bilim olarak yönetim, sanat ve meslek olarak yönetim, süreç olarak yönetim son olarakta yönetim sürecinin özellikleri işlenecektir.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Yönetim kavramını araştırınız.
- 2) Yönetimin amacı neler olabilir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Yönetim kavramı		Konu metnin okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Yönetimin amacı		Konu metnin okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Yönetimin özellikleri		Konu metnin okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Yönetim sürecinin özellikleri		Konu metnin okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak

Anahtar Kavramlar

- Yönetim kavramı
- Yönetimin amacı
- Yönetimin özellikleri
- Yönetim sürecinin özellikleri

Giriş

Günümüzde Bilgi Çağı'nı yaşayan dünyaya ayak uyduran örgütler bilgi üreten ve bilgi işleyen yapılara dönüşmekte, adına “bilgi ekonomisi” veya “bilgiye dayalı ekonomi (knowledge based economy) denilen ve ham maddesi bilgi olan yeni bir ekonomi modeli gelişmektedir. Bu yeni ekonomi modelinin bilgi ve iletişim teknolojileri gibi yüksek teknoloji üretimi ve yüksek teknolojiyle yenilikçi (inovasyon) üretimi olmazsa olmazdır. Bilginin üretimin temel faktörü hâline gelmesi nedeniyle bilgi çağı örgütleri ağırlıklı olarak biyoteknoloji, nano teknoloji, genetik mühendisliği, sofistike ürünler, hızlı ulaşım teknolojileri ve yenilenebilir enerji teknolojileri üzerinde çalışmaktadırlar. Endüstri devriminden bu yana üretimin ana konusu toplumların ana ihtiyaçlarına dönük iken artık farklı üretim anlayışı yeni örgüt yapılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Günümüzde bilgi, madde ve enerjinin önüne geçerek üretimin temel girdisi hâline gelmiştir. Ekonomik ve ticari ilişkilerde sektörel ağırlık merkezini “bilgi” ve “hizmet” oluşturmaktadır. Bilgi toplumunun ekonomisi olan “bilgi ekonomisi” kavramı, bilginin firmalar, kuruluşlar, bireyler ve toplumlar tarafından daha ileri bir sosyal ve ekonomik gelişme için üretildiği ve kullanıldığı ekonomileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Bilgi çağı örgütlerinde kullanılan bilişim teknolojisi, bilgi toplumunun “zihinsel emeğini” kullanmasına olanak sağlamaktadır.

Dijital ekonomiler ham maddesini emek, sermaye ve doğal kaynakların oluşturduğu ekonomik yapıların yönetiminden farklılaşmaktadır. Bilgi ekonomilerinin yönetimi, “bilgi yönetimi” şeklinde olmaktadır. Bugün yönetim deyince akla yukarıda söz konusu edilen gelişmelerin yönetimi gelmektedir. Bugün artık yönetim deyince akla çalışanlara emir verip onlardan itaat bekleme değil çalışanların gücünden yararlanma etkinliği gelmektedir.

1.1. Yönetim Kavramı

Birden fazla insanın bir araya gelmesi ve tek başına başaramayacakları amaçlarını birlikte gerçekleştirme gerekliliğinden doğan yönetme ihtiyacı, yönetim kavramının temelini oluşturur. Yönetim konusunda her dönemde çeşitli tanımlar yapılmıştır. Ancak, değişen ve gelişen dünya ile sosyal ve kültürel farklılıklar her tanımda eksik bir yön bırakmıştır. Yönetim “Belirli bir amaca yönelik olarak bir grup insanı yönlendirerek iş bölümü, iş birliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır.” olarak tanımlanabilir. “Başka insanlar vasıtasıyla iş görme ve belirlenen hedeflere ulaşma süreçlerinden oluşur.” biçimindeki bir diğer tanım yönetimi, insan kaynakları sürecinin esası olarak almaktadır.

Yönetimi sadece insan kaynaklarının amaca yönelik çalıştırılması olarak tanımlamak doğru olmaz. İçinde planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme ve denetleme gibi fonksiyonları barındıran yönetim, bu çerçevede işlevlerini yerine getirme faaliyetidir. Bu fonksiyonlara uygun bir yönetim tanımı Turhan’a aittir. Turhan yönetimi; “belli kaynakların kullanımı ile belli hedeflere ulaşmak” olarak tanımlamıştır. Yönetim, yalnızca insanları değil aynı zamanda kullanıma hazır olan tüm kaynakları etkili ve verimli bir şekilde belirlenen amaçlara uygun olarak yönetmek zorundadır.

Gümünüzde yönetim; “sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim bilimcilerinin tanımına göre yönetim, örgütün sahip olduğu madde ve insan kaynaklarını kullanarak örgüt amaç ve hedefini gerçekleştirme bilim ve sanatıdır.

Bu hâliyle yönetim, belirli birtakım hedeflere ulaşmak için tüm kaynakları (başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, ham maddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı) birbiriyle koordineli olarak verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramı içinde, karar alma ve uygulatma süreçlerini barındırmaktadır. Bu nedenle yönetim sürecinin ortaya çıkması için karar alma ve uygulatma sürecinin sahibinin olması yani bir yöneten bulunması gerekir. Tüm yönetsel etkinliklerde bulunan planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve denetim gibi fonksiyonları yerine getiren kişi yöneticidir.

Yönetim,

1. Amaç ve hedef

2. Uyum içinde hedeflere yönelmiş ve koordineli ekip,

3. Amaçları gerçekleştirerek bu hedeflere varmak için planlanan süreçleri gerçekleştiren örgütsel yapılar olma özellikleri taşır.

Yönetici, bu fonksiyonları yürütürken her fonksiyonla ilgili yönetsel faaliyetleri; “analitik”, “teknik”, “beşeri” ve “kavramsal” yeteneklerini ortaya koyarak bir sonuca ulaşmaya çalışır.

Yönetimin ana unsuru kaynaklardır ve nesnelerin kaynak hâlinde görülmesi ile anlam kazanır. En önemli kaynak olan insanla süren evrensel bir eylemdir. Nerede bir insan varsa, normal şartlar altında orada bir amaç ve hedef dizisi; sonra da bu amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilen temel ilkeler, stratejiler ve faaliyetler vardır. Amaca ulaşmak isteyen insan, bunu gerçekleştirebilmek için birtakım araçlar kullanır. Kullandığı her araç için bir rol belirler. Kullandığı tüm araçların rollerini koordineli bir şekilde birleştirerek amacına ulaşmaya çalışır ve ardından ulaştığı sonucu kontrol eder. Sapmalar varsa, nedenlerini düşünüp bulmaya yönelir ve bulduğu zaman önlemler alarak eksikliği giderme yoluna gider. Bu faaliyetin evrensel adı yönetimdir.

Bir yönlendirme süreci olarak yönetim, herhangi bir amaca doğru, o amacın gerçekleştirilebilmesi için yararlanılacak tüm unsurların sanatsal bir şekilde yönetilmesidir.

Örgütün açık sistem olması, örgütün değişimden haberdar olmak ve ona ayak uydurabilmek zorunluluğunu beraberinde getirir. Bu nedenle, küresel boyutlarda yaşanan değişimi takip edemeyen örgütler, bu günün kapalı sistem örgütleri olarak nitelenebilir.

Yönetimin, kaynak koordinasyonu gibi bir özelliği vardır. Bu özellik örgütsel amaçlara ulaşabilmek için yararlanılabilecek örgüt içi ve örgüt dışı kaynakların koordinasyonunu gerektirir. Yönetimsel etkinliğin yerine getirilebilmesi için insanın, amaçların ve insanlar arası iş birliğinin gerçekleşmesi şarttır. Yönetimin en temel özelliği, tüm insani eylemleri kuşatacak kadar kapsamlı bir sanat olmasıdır.

Yönetim biliminde örgüt, amaca yönetimin sanatsal ve bilimsel yanını uygulayarak ulaşan bir disiplin olmak gibi bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle, yönetimin teorik amaçlarından çok, uygulanabilir ve faydacı amaçları önem kazanır. Yönetim düşüncesinin amacı, “örgütsel etkinliği ve verimliliği” artırmaktır.

Yönetimin sosyal sorumluluğunun bir sonucu olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerine süreklilik kazandırmak gibi son derece önemli bir fonksiyonu da vardır. Örgütler bu çerçevede çevre, sağlık ve güvenlik yönetimi yapabilmeli, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmalıdırlar.

1.2. Yönetimin Amacı

Yönetimin amacı, öncelikle bir işletmeye sahip olmaktır. Sahip olma kelimesi mal sahibi olarak değil elinde yönetilecek bir organizasyonun, işletmenin var olması anlamındadır. Dolayısıyla ilk hedefi de bu sahip olabilmeyi sürdürebilmektir, esasen sürdürülebilirliktir. Bu sürdürülebilirlik, tamamen muhafazakâr olup risklere girmeden, büyümeden sürdürme değil hedef ve amaçları belirleyip sürdürülebilirliği her zaman temel ilke olarak ön planda tutmak anlamındadır.

Sahip olunması gereken ve sürdürülmesi gereken evreni ise “işletme” kavramı tanımlamaktadır.

Literatürde işletmenin üç ana maddesi tanımlanmıştır. Bunlar;

1. Sahip olduğu kaynakları ile **mal veya hizmet** üretme,
2. Bu üretiminden bir gelir sağlama,
3. Elde ettiği bu gelirle de yatırımlarını ve sürdürülebilirliği sağlamadır.

Yeryüzünde hiçbir nesne veya olaya dayalı hizmet ücretsiz gerçekleşmemektedir. Ücret veya gelir olarak sadece **para** tanımını kullanmak doğru yere vardırırmamaktadır. Burada kast edilen ücret kelimesi **değer** anlamında düşünölmelidir. Modern dünyada kaynaklar organizasyonun temel felsefesi, **değer üretimi** üzerinedir. Bu değer üretiminde para asli kaynak değil değerler ve kaynaklar arası bir **takas** aracıdır. Bu takasta para aracıyı yerine başka bir mal, hizmet, dua, beklendi değeri de elde edilebilir. Göröldüğü gibi bir yerde herhangi **bir değer üretiliyorsa mutlaka bir şekilde karşılığı vardır**. Bu açıdan bakıldığında işletme, değer üreten, ürettiğı değer karşılığı kadar takas yapabilen ve bu takası da ilk faaliyeti olan değer üretmeye aktarabilen bir döngösel sistemdir. İşte bu sistemin baş kontrolcüsüne ve hesap verme sorumluluğunda olan kişisine de buranın **yöneticisi** denir. Bu kişinin kullandığı standartlar ve yöntemlere de **yönetim** denir.

Buna göre yönetimin temel amacı, belirli örgötsel faaliyetleri gerçekleştirmektir. Yönetim bu amacına, ilk yönetim fonksiyonu olan planlamayı yaparak ulaşır. Örgüt çalışanlarının temel görevi, planlamayla belirlenen amaçların yerine getirilmesini sağlamaktır. Tüm yönetsel etkinlikler bir amaç içindir. Örgötsel amaçlara ve hedeflere, yönetim sayesinde ulaşılır. Örgütlerin ve çalışanların başarısı, amaca ve hedefe ulaşma düzeyiyle ölçölür.

Örgütlerin ve örgüt çalışanlarının farklı amaçları vardır. Örgütlerin kuruluş amacı örgötsel unsurları bir araya getirerek bir sinerji ortaya çıkarmaktır. Sinerji, örgötsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesiyle sağlanan ilave bir örgötsel güçtür. **Tüm örgütler**, bazı fonksiyonları yerine getirmek ve çevrelerine birtakım katkılarda bulunmak amacıyla, faaliyetlerini sürdürörlö. Örgütlerin diğör bir amacı da “gelir” elde etmek ve istihdam sağlamaktır.

Etzioni farklı biçimlerde sınıflandırılabilöcek örgötsel amaçları üç başlık altında ele almaktadır. Bunlar:

a. Düzen amacı: Örgüt üyelerinin belirli davranış biçimlerini göstermelerini sağlamak ve örgötsel etkinliğı düşören davranışlarına engel olmaktır.

b. Kültörel amaçlar: Kültörel amaçlar, örgüt çalışanlarını temsil eden bir örgüt kültürü oluşturmak ve bunu kurumsallaştırmaktır.

c. Ekonomik amaçlar: Örgütün kuruluş amaçlarının başında ekonomik amaçlar gelir. Örgüt bunu kâr sağlayarak başarır.

Yönetimin amacı, örgütün insan kaynağının performansını artırarak hem örgötsel performansa katkısının hem de örgütten elde edöceğı yararların ve çıkarların artırılmasını sağlamaktır. Ahlakı ve sosyal sorumluluk anlayışı ile çalışanların örgüte olan “yaratıcı

katkılarını artırmak”, yönetimin temel amaçları arasındadır. İnsan kaynakları yönetimin temelde dört amacı vardır. Bu amaçlar şunlardır:

- 1) **Toplumsal amaç:** Toplumdan gelen istekleri karşılamak, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilinci taşımak,
- 2) **Örgütsel amaç:** İnsan kaynakları yönetiminin verimliliğini ve etkinliğini artırmak,
- 3) **Fonksiyonel/İşlevsel amaç:** Örgütsel kaynaklardan sinerji oluşturmak, örgütsel verimlilik elde etmek,
- 4) **Kişisel amaç:** Kişisel amaçlarını gerçekleştirmeniz için örgüt çalışanlarına yardım etmek.

Yönetimin temel amacı; “analitik”, “teknik”, “beşerî” ve “kavramsal” beceri gerektiren örgütsel faaliyetleri yerine getirmektir. Buna göre;

- **Analitik beceri:** Mevcut durumu sağlıklı bir şekilde değerlendirme ve bundan sonuç çıkarma becerisidir.
- **Teknik beceri:** Yöneticinin iş yapabilme becerisini ifade etmektedir.
- **Beşerî beceri:** İnsanları barış içinde bir arada tutma ve onları örgütsel amaçlarla bütünleştirme becerisidir.
- **Kavramsal beceri** ise yöneticinin örgütün tamamını bir bütün olarak görebilme becerisini ifade etmektedir.

1.3. Yönetimin Özellikleri

Yönetimin özelliklerini somutlaştırırsak;

Örgütsel Amaç Özelliği: Yönetimsel etkinliğin başlama noktasıdır. Önceden belirlenmesi gerekir.

Örgütsel İş Bölümü: İşlerin belirli bir uzmanlaşmaya göre en iyi yapılabilecek olanlara göre bölümlenmesi gerekir. İşler amaca en etkin ve verimli şekilde ulaşmayı sağlayacak parçalara ayrılır ve buna göre uzmanlar tayin edilir.

Ekip ve Kişisel Yaratıcılık: Yönetimde etkililiği, verimliliği ve başarıyı sürekli yükseltmek her zaman mümkün olduğuna göre, yöneticilerin yaratıcılığı motive etmeleri gereklidir.

Hiyerarşi Özelliği: Örgütün yönetiminde ast üst ilişkisinin iyi tanımlanmış olması ve iletişim şeklinin belirlenmiş olması şarttır.

Demokratik (Katılımcı) Özellik: Etkin bir yönetim için ortak aklın uygulanmasını gerektirir. Yalnız oluşan ortak aklın işin her basamağında yürütülmesi gerekir. Kısaca karar almada, uygulamada, kontrolde birlikte çalışma sağlanmalıdır.

Ekip Özelliği: Yönetim bir ekip işidir. Yönetim etkinliği her zaman iki veya daha fazla kişinin varlığını gerektirir.

Rasyonellik Özelliği: Yönetimde planlar, kararlar, süreçler, uygulamalar, kontroller sırasında etkinlik, verimlilik prensiplerinden yararlanılmalıdır.

İletişim Özelliği: Örgütsel yönetimde hem yatay hem dikey boyutta iletişime önem verilmelidir. İletişim durumunu belirleyen şey örgütün yapısıdır.

İnsanın varoluşundan bu yana olan yönetimi üç ana özelliklerle değerlendirmek mümkündür.

Süreçsel yönetim; yönetim belirli bir amaç için insanların bir araya gelmesi ile başlayan bir süreçtir. Karar alma, planlama, örgütlenme, koordine etme, yöneltme ve uygulama aşamasıyla devam ederek denetimle biten bir etkinliktir.

Bilimsel yönetim; fiziki ve doğal evrenin yapısının ve davranışlarının birtakım yöntemler (deney, düşünce ve/veya gözlemler) aracılığıyla sistematik bir şekilde incelenmesini de kapsayan entelektüel ve pratik çalışmalar bütünü olarak tanımlanan bilim, yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Duygusal ya da rastgele bir faaliyet değildir. Matematik, hukuk, davranış bilimleri gibi pek çok bilim dalıyla birlikte hayat bulan bir bilimdir.

Sanatsal ve mesleki yönetim; bir duygunun, tasarımın ya da güzelliğin anlatımında kullanılan yöntemlerin tümü ya da bu anlatım sonucunda ortaya çıkan üstün yaratıcılık; bir meslekte uyulması gereken kuralların tümü olarak tanımlanan sanat ise yönetim ile insanın beceri ve yeteneklerini yönlendirme ve performans geliştirme bakımından bütünleşir. Yönetim, bilgi ve becerinin sürekli ve düzenli olarak kullanılmasını ve mesleki bilgi, birikim gerektiren yönü ile mesleki özellik taşımaktadır.

1.3.1. Bilim Olarak Yönetim

İnsanın yerleşik hayata geçmesiyle teknik olarak doğan yönetim, ancak 20. yüzyılda bilimsel metotlarla buluşmuş ve böylece yönetim biliminin doğuşu ve gelişimi söz konusu olmuştur. Yönetim, yalnızca beceri ve yetenekle sürdürülebilen bir faaliyet değildir. Aynı zamanda psikoloji, hukuk, matematik, istatistik, davranış bilimleri sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi çeşitli bilim dallarıyla ilgisi olan bir disiplindir.

1.3.2. Sanat ve Meslek Olarak Yönetim

Yönetimin yürüttüğü faaliyetler nedeni ile tek başına bilimsel bilgi ile yürütülmesi mümkün değildir. Bu nedenle yönetim sanat yeteneği gerektiren bir uğraştır. Yönetimi, insan ile örgütsel hedeflere ulaşma sanatı olarak tanılamak doğru olur. Belirli bir düzenle yürütülen

faaliyetlerinin kendi içinde bir ahenginin (uyum) olması şarttır. Etkin yönetim ve iyi bir yönetici ile uyum sağlanabilir.

1.3.3. Süreç Olarak Yönetim

Yönetim, bir yerde başlayıp bir yerde biten bir faaliyet değildir ve insan için yaşadığı sürece devam eder. Her örgütün başarısı fonksiyonel bir süreç olan yönetime bağlıdır. Yönetimin fonksiyonlarını; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim faaliyetleri oluşturur. Her bir fonksiyon kendi içinde değişik alt süreç ve boyutlar taşıyabilir. Yönetim tekdüze bir faaliyet değildir. Nefes alan, değişen ve gelişen hareketli bir meslektir. Süreç, sürekli gelişimi, yönetimin her etkinliğini ve tüm yöneticileri bağlar.

Bir iş ve faaliyetler bütünü olarak yönetimin tüm faaliyetleri, bir süreç şeklinde devam eder. Süreç olarak yönetim, tüm fonksiyonlarında amaca dönük çalışmaların belirlenmiş rol ve görevlerle devam ettiği ve ortak bir amaç için, bir araya gelmiş insanların faaliyetleriyle ilgili çalışmalar bütünüdür.

1.3.3.1. Yönetim Sürecinin Özellikleri

Bütün bu açıklamalardan sonra yönetim sürecinin özellikleri:

- Yönetim amaç ve hedefleri gerçekleştirir.
- Yönetim maddi kaynaklar ile insan kaynaklarını serbestçe kullanabilir.
- Yönetim sosyal ve grupsal bir süreç olduğu için yönetici ve en azından da bir yönlendirilen insan olmalıdır.
- Yönetim, beşerî ve maddi kaynaklar arasında uyumu ve iş birliğini sağlamalıdır.
- Yönetim, karar vericinin uygulayıcılar ile arasına, düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasıdır.
- Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında katılımcı yönetimi sağlamak ve amaca birlikte ulaşmak için uyum ve haberleşmeyi gerektirir.
- Yönetim, iş bölümünün her insanın bilgi ve yetenekleri doğrultusunda yapılması ile azami yararlanan grup ekonomisi oluşturmalıdır.
- Yönetim, planlamanın ana faktörü olan zaman, yönetim faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini ölçer olduğundan ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmalıdır.
- Yönetim rasyonel bir süreçtir. Bu nedenle temelde kaynaklar, imkânları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanılmalıdır.
- Yönetim, belirli bir veya birtakım amaçları gerçekleştirmek gayesiyle kurulmuş ekonomik nitelikli örgütler için kârlı olmalıdır.

Uygulamalar

- 1) Yönetim kavramını çevrenizdekilerle tartışınız.
- 2) Yönetimin amacı için çalıştığınız kurumda anket yapınız.

Uygulama Soruları

- 1) Yönetim kavramına çevrenizdekilerin açıklamaları nelerdir?
- 2) Yönetimin amacı için çalıştığınız kurumda anket sonuçlarını yorumlayınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

- Yönetim kavramı
- Yönetimin amacı
- Yönetimin özellikleri
- Bilim olarak yönetim
- Sanat ve meslek olarak yönetim
- Süreç olarak yönetim
- Yönetim sürecinin özellikleri

Bölüm Soruları

- 1)** Yönetimin özellikleri neler olabilir?
- 2)** Bilim olarak yönetim nasıl açıklanır?
- 3)** Sanat ve meslek olarak yönetim nasıl açıklanır?
- 4)** Süreç olarak yönetim konusunda parametreler nelerdir?
- 5)** Yönetim sürecinin özellikleri nelerdir?

2. YÖNETİCİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Bu bölümde yönetici kavramı, yöneticilik özellikleri, Üç Özellik Yaklaşımı, Yönetimsel Beceriler Yaklaşımı, yöneticilikte kişisel yetkinlikler, yöneticilik ve liderlik son olarakta liderlik türleri işlenecektir.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Yönetici kavramı nedir?
- 2) Yöneticilik özellikleri neler olmalıdır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Yönetici kavramı		Konu metnin okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Yöneticilik özellikleri		Konu metnin okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Yöneticilik ve liderlik		Konu metnin okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Yönetimsel beceriler yaklaşımı		Konu metnin okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak

Anahtar Kavramlar

- Yönetici kavramı
- Yöneticilik özellikleri
- Yöneticilik ve liderlik
- Yönetimsel beceriler yaklaşımı

2.1. Yönetici Kavramı

Yönetici; kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanma yetkisi olan kişidir.

Klasik anlamda kullanılan aşağıdaki tabirleri incelersek “yönetim kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalardan sonra yönetici kavramının en basit tanımı, emrine verilmiş bir grup insanı belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için ahenk ve iş birliği içinde çalıştıran bir kimsedir. Başka bir deyişle, başkaları aracılığıyla iş gören ve başarıya ulaşan kimsedir.

Daha geniş tanımı ile yönetici, belirli bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, ham madde, malzeme, makina, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumu sağlayarak maksimum faydayı elde eden kimsedir.” denmektedir.

Postmodern düşünce sisteminde bu tanımlar tamamen yanlıştır. Yöneticinin başkalarını çalıştırıp başarı kovalayan kişi gibi görülme devri bitmiştir. Çağdaş dünyanın yöneticisi, yönetiminde bulunduğu örgütsel yapının her kademesini ve işini çok iyi bilen, o kademelerle ilgili amaç ve hedefler belirleyebilen, gerekirse ileri teknik bilgiler hariç o kademe işlerini daha iyi yapabilen ve bu konuları aşmış, geleceğe nasıl daha başarı ile koşulur konusunda doğru ve gerçekçi fikirlere sahip kimse demektir. 6 Sigma Yaklaşımı’nda önce yeşil kuşak, sonra kara kuşak, sonra uzman kara kuşak kademesine ve oradan da yöneticiliğe çıkabilmek gerekmektedir. Aksi hâlde sistemsiz hatalarla yönetici hem kendini hem ekibini hem de işletmeyi üzecektir.

Zaman içinde birçok değişiklik gösterse de belirttiğimiz gibi yöneticinin yönetsel etkinliği başarılı bir biçimde yerine getirebilmesi için yöneticilerde pek çok niteliklerin bulunması gerekir. Yöneticinin bulunduğu kademeye göre nitelikler çeşitliliği açısından farklılık gösterebilir. Üst kademe yöneticilerin ihtiyaç duyduğu nitelikler daha çok kavramsal, beşerî ve teknik olarak **sınırlanırken** alt kademe yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu nitelikler ise daha çok, teknik, beşerî, kavramsal olarak değişmektedir.

Yönetim kavramının tanımından anlaşılacağı üzere üretim faktörlerinin (emek, sermaye, doğa, bilgi) amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli olarak yönlendirilmesi işini koordine eden kişiler yöneticilerdir. Yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli birtakım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve iş birliği içinde yönlendiren kişidir.

Yönetimin bir bilim dalı olarak insan yaşamına girmesinden bu yana yeni ve uzmanlaşmış çeşitli iş alanları doğmuştur. Endüstri devrimi ile değişen iş yaşamında, başlangıçta işletmenin sahibi aynı zamanda yönetici iken şimdi bu işi meslek edinen profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır.

Profesyonel yönetici ihtiyacını doğuran sebepler:

1. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler,

2. Sosyal, siyasi ve hukuki çevre alanındaki değişimler,

3. İşletme faaliyetlerindeki değişiklikler,

4. Organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler,

5. Yönetimsel yaklaşım değişimleri, işletmeleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere (yöneticilere) olan ihtiyacı arttırmış ve bunun sonucu olarak da yönetim **işi** meslekleşerek profesyonel yönetici kavramı ortaya çıkmıştır.

Yönetici örgütte, yasal yetki ve erkten çok, kişisel gücünü kullanarak yönetim etkinliği gerçekleştirirken iş görenlerin işten doyumlarıyla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini dengelemeye çalışır. Yöneticinin örgütsel liderlik davranışı göstermesi gerekir; bunun için **ilişki davranışını, görev davranışı** ile dengeleyebilmelidir.

Yöneticinin örgütteki ilişki davranışı çok önemlidir. Buda yöneticinin çalışanlara sağladığı:

a. Psikolojik destek,

b. Dayanışma duygusu,

c. Samimiyet,

d. Yakın ilgi,

e. Katılımcılık (karara katma),

f. Yakınlığı dostluk derecesine çıkarma gibi davranışlardır.

2.2. Yöneticilik Özellikleri

Bir yöneticiden beklenen tüm davranışları yöneticinin rolü olarak tanımlayabiliriz.

Örgütte yöneticiyi üç ana rolde görürüz.

Üç ana roller şunlardır:

1. Kişiler arası roller

2. Bilgisel roller

3. Karar verici roller

Bu üç rol kendi içinde alt rollere sahiptir.

1. Kişiler arası roller; diğer insanlarla ilgili ve ilişkili olma durumudur. Yöneticinin beşerî (insani) becerilerine dayalıdır. Kapsadığı alt roller:

1) Temsil görevi rolü, yöneticinin firmayı temsil etmesi gereken zamanlarda tören ve seremoni faaliyetleri ile yerine getirilir.

2) Lider rolü; organizasyon içinde astlarla ilişkiler kurmak, onları motive etmek ve iş yapmaya yönlendirmek şeklinde ortaya çıkar.

3) İlişki rolü; işletmenin veya organizasyonun hem içinden hem de dışından bilgi edinilecek kaynakları geliştirme ve bu kaynaklarla ilişkileri güçlendirme konusu ile ilgilidir. Tüm paydaşları kapsayan bir roldür.

2. Bilgisel roller; organizasyon için iç ve dış bilgi ağı oluşturma ve geliştirme çabalarını kapsamaktadır. Böylece örgüt için gerekli olan bilgilerin nerelerden, nasıl, ne zaman hangi içerik ve formatta hazırlanacağı belirlenmekte, hangi bilgilerin nerelere, ne zaman, ne içerik ve formatta gönderileceği ortaya konulmaktadır. Yöneticinin başarmak zorunda olduğu bilgisayar rolleri kendi içinde üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar; kontrol etme rolü, dağıtma rolü, sözcülük rolüdür.

1) Kontrol rolü, örgütün ihtiyaç duyduğu mevcut bilgilerin hangi kaynaklardan elde edileceği, bunların ne zaman, ne türlü yollardan, ne içerik ve formatta temin edileceği konularını kapsar. Böylece, örgütün yaşamak için ihtiyacı olan bilgi ve iletişim şebekesi oluşturulmuş olacaktır.

2) Dağıtma rolü, örgütün kendi hakkında bazı bilgileri kimlere veya hangi kaynaklara, ne zaman, hangi yollardan ve ne içerik ve formatta göndereceğine ilişkin konuları kapsamına alır. Böylece, örgütün yaşama ve gelişmesi için bilgi dağıtım ve iletme şebekesi oluşturulmuş olur.

3) Sözcülük rolü, örgütün politikaları, faaliyetleri veya planları hakkında dışarıdaki kişi ve kurumlara resmî bilgi ve açıklamalarda bulunmaya ilişkindir. Böylece kuruluşun çok önemli konularında, resmî ve temsili ağızlardan onu bağlayıcı bilgiler verilmiş olacaktır.

3. Karar verme rolleri; yöneticinin kavramsal ve beşerî becerilerini gerektiren bir seçim yapmaya ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkmaktadırlar. Böylece yöneticinin düşünmesini, örgüt içi ve örgüt dışı değişkenleri göz önünde bulundurarak karar vermesini ve bu kararların uygulanması için beşerî insansal görevlendirmelerle ilgili seçimler yapması gerçekleşebilmektedir. Karar verme rolleri kendi içinde dört grup hâlinde incelenebilir. Bunlar; girişimsel rol, anlaşmazlıkları çözme rolü, kaynakları dağıtma ve müzakere yapma rolüdür.

1) Girişimsel rol; yeni bir işe girme kararı verme, yenilik yapma veya örgüt içinde bir değişimi başlatma konularını kapsar. Bu rolü üstlenen yöneticiler, ortaya çıkabilecek başarısızlık riskini üstlenebilme cesaretini de gösterebilen kimselerdir. Değişim, yenilik ve yeni bir işe başlama kararlarını veren yöneticiler, ne gibi sorunlarla karşı karşıya olduklarının farkında olan ve durumu iyileştirme ihtiyacını hisseden kimselerdir. Bu nedenle, girişimsel rol içeren değişim kararlarını verebilirler.

2) Anlaşmazlıkları çözme rolü; yöneticilerin astlar arasında çıkabilecek çatışmaları veya örgüt içinde çeşitli bölüm ya da örgüt birimleri arasında oluşacak anlaşmazlıkların üstesinden gelebilmesi ile ilgilidir.

3) Kaynak dağıtım rolü, örgütsel amaçlara erişmek için insanların, zamanın, araç ve gereçlerin, bütçenin ve diğer kaynakların örgütsel bölümlere ve birimlere nasıl dağıtılacağını kapsamı içine alır.

4) Müzakerelerde bulunma rolü; yöneticinin sorumlu olduğu birimin arzu ettiği sonuçlara ulaşabilmesi için müzakerelerde bulunma ve pazarlık yapma işlevleriyle ilgilidir. Böylece, yönetici alım satım işlemlerinde, işe alma, adam çalıştırma konularında, sendikalarla toplu pazarlıklarda bütçe ve kaynak dağıtım işlevlerinde sürekli olarak müzakerelerde bulunur, örgütünün veya sorumlu olduğu örgütsel birimin çıkarlarını en iyi biçimde korumaya çaba gösterir.

2.2.1. Üç Özellik Yaklaşımı

Yönetici, organizasyonunun bulunduğu toplumun başardığı görevler ve taşıdığı yetki ile sorumluluklar bakımından en önemli bir kişisidir. Bu insanlar, fonksiyonları etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için birtakım özelliklere de sahip olmalıdırlar. Bunları üç ana grupta toplayabiliriz.

1. Yöneticinin entelektüel özellikleri: Yönetici; öğrenen, öğreten, düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olmalıdır. Tüm bunların sağlanabilmesi için bulundurması gereken entelektüel özellikler;

- Genel kültür sahibi olma: Yönetici birçok konuda ve işletme fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Mantıklı olma: Yönetici parçadan bütüne bütünden parçaya ulaşabilmelidir.
- Analitik olma: Yönetici bir olayın nedenlerini ve doğabilecek durumları analiz edebilmelidir.
- Sentez yapabilme: Yönetici bir olayın tüm değişkenlerini görebilen, bu çerçevede bir çözüm veya plan yapabilen kişidir.
- Sezgisel güce sahip olma: İmkân, fırsat, tehdit, risk ve tehlikeleri önceden görebilen kişidir.
- Hayal gücü: Yönetici geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihinde canlandırmalıdır.
- Muhakeme (yargı) gücü: Yönetici iyiyi kötünden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilme yetisine sahip olmalıdır.

- Odaklanma: Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklayabilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Söz söyleyebilme: Düşüncelerini açık seçik, doğru ve net olarak ifade edebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Tüm bu nitelik ve özellikler, yöneticiyi çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır.

2. Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikleri: Bir yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirebilmesi ve hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için sahip olması gereken özellikler şunlardır.

- Objektiflik ve subjektiflik arası denge: Değişken koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme
- Dikkatlilik
- Tedbirlilik
- Girişkenlik
- Hafıza gücü
- Dinamiklik
- Azimli ve sabırlı olmak
- Tertiplilik ve düzenlilik
- Yöntemlilik
- Süratlilik
- Ciddilik

3. Yöneticinin Sosyal Özellikleri: Yöneticinin; kendisini iş çevresine, işletme içindeki astlarına varsa üstlerine, kabul ettirmesine ilişkin özelliklerdir.

- Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir.
- Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır.
- Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir.
- İş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmelidir. (İş disiplini)

– Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.

1) Her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir. Ne zaman ileri gideceğinin, ne zaman geri çekileceğinin bilincinde olmalıdır, (diplomat veya takt sahibi olma.)

g) Bilgili, tecrübeli, adaletli, hakkaniyetli, güven veren, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

Entelektüel karaktere ve sosyal özelliklerin hepsine birden bir yöneticinin sahip olması oldukça zordur. Ama bir yöneticinin kendini tahlil etmesi açısından ve eksikliklerini görmesi bakımından son derece yararlıdır.

2.2.2. Yönetisel Beceriler Yaklaşımı

Yöneticinin belirttiğimiz özelliklerini bir de beceriler yaklaşımı ile ele alalım. Yönetisel becerileri üç grupta toplayabiliriz. Bu becerilere her yönetici belirli oranda sahip olmalıdır. Bunlar; kavramsal, beşerî ve teknik becerilerdir. Bu becerilerin yöneticinin bulunduğu hiyerarşik düzeye göre her birinden sahip olunacak miktar değişebilmektedir.

- Kavramsal beceriler; yöneticinin düşünme, çevresel faktörleri ve firma içi ilişkileri algılayabilme ve planlama yetenek ve bilgelerini içerir. Bu becerisi sayesinde yönetici örgütü çalışan bir bütün olarak görebilir, bütünün parçalarıyla ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyebilecek kararlar alır.

- Beşerî beceriler; başka insanlarla beraber olmak ve onlarla birlikte ahenkli bir şekilde çalışma yetenek ve bilgelerini içerir. Bu beceri sayesinde yöneticiler astlarını motive eder, onların işlerini kolaylaştırır, yol gösterir, liderlik eder, insanlar arası haberleşme yeteneğini kullanarak anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçer. Üst, orta ve alt kademelerde çalışan ve emrinde insan çalıştıran tüm yöneticiler için bu becerilere ihtiyaç vardır. Ancak, yönetici olmayan ve icracı personel olarak çalışan kimselerin beceriye olan ihtiyaçları çok düşüktür. Çünkü bu insanlar sadece iş üzerine yoğunlaşmışlardır. Kendi amirlerinden iş emirlerini alır ve yerine getirirler. Kendilerine yaptıkları iş ile ilgili fikirleri sorulduğunda teknik açıdan düşünce ve önerilerini açıklarlar.

- Teknik beceriler; iş yapma yöntemleri, teknikleri, işte kullanılan araç ve gereçleri anlama ve uygulama yetenek ve bilgeleri ile ilgilidir. Bu beceri özel bir konuda uzmanlık bilgelerini, analitik yetenekleri, bu özel alanda kullanılan araçlar ve teknikleri bizzat kullanmayı da kapsamına alır. Teknik beceriler, özellikle alt kademe yöneticileri için önemlidir. Çünkü bu yöneticiler girdilerin çıktılarına dönüşümü ile ilgili program ve kararlar üzerinde etkilidirler. Daha önce de ifade ettiğimiz gibi teknik beceriler özellikle alt kademe yönetici veya nezaretçilerin işi yaptırdıkları, yöntemleri uygulayan araç ve gereçleri kullanan, yönetici olmayan icracı ya da uygulayıcı personel açısından önemlidir.

Yöneticiler alt hiyerarşi kademelerinden orta ve üst kademelere doğru terfi ederek yükseldikçe teknik beceriler, beşerî ve kavramsal becerilerden daha az önemli konuma gelecektir.

Dış görünüm, hitap edebilme, grubu anlayabilme, iş disiplini, iş birliği yapabilme, kendini denetleyebilme, insanlarla iyi ilişkiler kurabilme, insanları sevebilme, gruba hitap edebilecek nitelikte olma, grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilme, iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışma, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilme, kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilme ve onlarla iş birliği edebilme, her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilme, ne zaman ileri gideceğinin, ne zaman geri çekileceğinin bilincinde olma, bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olmak yöneticiler için vazgeçilmez özelliklerdir.

Çağdaş yönetici, insanların farklı değerler hiyerarşisinden ve farklı anlayışlardan geldiğini gözden uzak tutmaz. Bunun için insanları örgütsel hedeflerle buluşturacak, onlarda örgütsel bağlanma ve sadakat duyguları oluşturmaya yardımcı olacak bir örgüt kültürü oluşturur. Bu kültür, çalışanların farklılıklarının ortak paydaları üzerine oluşur ve temsil yeteneği yüksek bir kültürdür.

Yönetici, bir örgütün rekabet üstünlüğünün en önemli kaynağının insan olduğu bilinciyle hareket eder. Sorun şurada düğümlenmektedir: İnsanların hayal güçlerini, yenilikçi özelliklerini, coşkularını ve işleriyle ilgili bilgilerini, kuruluşun yararına kullanmaları nasıl sağlanacaktır? Bunu gerçekleştirmek için yönetici kendini, belli hak ve yetkilere sahip biri olarak değil bir katalizör olarak görmelidir. Bunun için yönetici, çalışanlarına vizyon kazandırabilmelidir. Çalışanları ortak bir vizyonun ve misyonun parçası hâline getirmelidir.

Drucker'e göre yöneticinin, astlarında var olan potansiyeli açığa çıkarma gibi temel bir görevi vardır. Ona göre yönetici, “astları sayesinde iş gören adam” değildir. Yönetici, “astlarının performansından sorumlu olan” kişidir. Yönetici, bunu otoriter tutumlarla gerçekleştiremez. Gönülsüzce kurallara uyma, endüstri çağına ait bir anıdır. Söz konusu olan, katılmalı yönetim yoluyla bireyi yönetimin bütün süreçlerinde karara katarak bağlılığın sağlanmasıdır. Bu bir “kolektif bilgelik” arayışıdır.

Çağdaş yönetici, insan **ruhunun** özgür kılınmasıyla performans arasında doğrudan bir ilişkinin bulunduğuna inanır. İnsanların sahip olduklarının farkında bile olmadıkları, doğuştan getirdikleri beceri ve yetenekleri açığa çıkarıp örgüt yararına kullanmanın, yöneticilik becerisiyle doğrudan bir ilişkisi vardır. Bunun için yönetici insanların iş ortamında sadece bir çalışan değil aynı zamanda bir insan oldukları bilinciyle hareket etmelidir.

Birçok beceri türü vardır; ancak bir yönetici için en önemli beceri türü sosyal beceridir. **Sosyal beceri**, çeşitli toplumsal durumlarla etkili bir şekilde başa çıkma yetisi, bireyler arası ilişkilerdeki beceri anlamına gelir. Yöneticilik mesleği bakımından önemli olan sosyal beceri, özellikle örgütsel imaj ve itibar yönetimi bakımından çok önemlidir. Sosyal beceri yöneticiye belli bir ortamda toplumsal olarak kabul görmesini sağlar.

Sosyal beceri, çevreye uyum ve uygun iletişim yolları kullanarak başkaları ile yaşanabilecek sözel ya da sözsüz çatışmalarla başa çıkabilme becerisidir. Sosyal becerilerin bazı özellikleri vardır. Bunları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

- Belirli sözel ve sözsüz davranışlardan oluşur.
- Sosyal beceriler öğrenme yoluyla kazanılır.
- Model alınan davranışları içerir.
- Sosyal çevreden gelen olumlu tepkilerin artmasını sağlayarak var olan becerilerin pekişmesine olanak tanır.
- Çevrenin özelliklerinden etkilenir.

Yönetici için önemli olan bir diğer beceri türü ise **duygulara yönelik becerilerdir**. Duygulara yönelik beceriler aynı zamanda bir kişinin duygusal zekâsını gösterir. Duygulara yönelik beceriler yöneticiye şu becerileri kazandırır.

- Kendi duygularını anlama
- Duygularını ifade etme
- Korku ile başa çıkma
- Kendini ödüllendirme
- Başkalarının duygularını anlama
- Karşı tarafın kızgınlığı ile başa çıkma
- Sevgiyi, iyi duyguları ifade etme

Yönetici için gerekli olan bir diğer beceri türü ise, **saldırgan davranışlarla baş etme** becerisidir. Bu beceri özellikle yöneticinin örgütsel davranış yönetimi için son derece önemli bir beceri türüdür. Özellikle örgütsel psikolojik şiddetin ve örgütsel çatışmanın ortadan kaldırılmasında saldırgan davranışlarla baş etme becerisi önemlidir. Saldırgan davranışlarla baş etme becerisi sayesinde örgütsel sorunları çözme mümkün olur.

Yöneticinin sahip olması gereken diğer bir örgütsel beceri türü, **stres durumlarıyla başa çıkma** becerisidir. Bu beceri türünün sağlayacağı beceri alanları şunlardır:

- Grup baskısıyla baş etme
- Başarısız olunan bir durumla baş etme
- Utanılan bir durumla baş etme

- Yalnız bırakılma ile baş etme

Yönetici için gerekli olan diğer beceri türü **plan yapma ve problem çözme becerisidir**. Bu becerinin yöneticiye sağlayacağı yararlar şunlardır:

- Ne yapacağına karar verme
- Amaç oluşturma
- Problemin nedenlerini araştırma
- Bilgi toplama
- Karar verme
- Bir işte yoğunlaşma
- İş planı geliştirme

Yöneticinin sahip **olması** gereken başka beceri türleri de bulunmaktadır. Kişi, proje ve bütçelerin koordinasyonu ve idaresi anlamında iş becerisi, bilgisayar, belirli bazı donanım, makine, vesaire malzemenin kullanımına ilişkin teknik beceri ve yetenekler, bilgi çağı yöneticilerinde olması gereken yeteneklerden bazılarıdır.

Yönetimsel beceri: Yöneticilerin yönetimde hangi kademede bulunursa bulunsunlar, birtakım becerilere sahip olmaları gerekir. Yöneticilerin bu becerileri, bulundukları kademeye göre farklılık gösterir. Ancak yönetimsel beceri her yöneticide olması gereken beceri türüdür.

Kavramsal beceri: Birleştirme ve bütünleştirme becerisi olarak da adlandırılan bu beceri, üst kademe yöneticilerinde oldukça önemli iken alta kademelere doğru inildikçe önemi azalır. Yöneticinin tüm örgütün karmaşasını anlaması yanında, her bölümün örgütün **temel hedeflerine** olan katkısını da değerlendirmesi gerekir.

Analitik beceri: Analitik beceri, çeşitli sorunları çözmede ve çözüm önerileri geliştirmede mantıki ve bilimsel yaklaşımlarda bulunma ve teknikler kullanma becerisidir. **Üst** kademe yöneticileri daha çok niceleyici teknikler kullanmaktadır. Örgütün üst kademelerinde önemi daha da artar. Çünkü alt kademelerde, önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket ederler.

İletişim becerisi: İletişim, kişiler arasında belli bir anlaşma alanı yarattığı için tüm örgüt kademelerinde aynı öneme sahiptir. Yöneticinin örgütsel kaynakları kullanabilmesi, tüm örgütsel ve yönetimsel fonksiyonları yerine getirebilmesi için iletişim zorunlu bir unsurdur.

İnsan ilişkileri becerisi: Başkalarını anlama, onlarla anlaşma ve birlikte çalışma becerisidir. Her kademede birlikte çalışma becerisi önemli olmakla birlikte orta ve alt kademede daha da önemlidir. Çünkü bu kademelerde çalışan yöneticiler, iş görenlerle doğrudan ve günlük ilişki içindedirler.

Karar verme becerisi: Karar verme, amaca ulaşmak için belirlenen alternatifler arasından birinin seçimini ifade eder. Karar verme becerisi, yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yöneticiler için temel niteliktedir. Karar verme becerisi örgütün her kademesinde önem taşımakla birlikte üst kademe daha da önemlidir.

Teknik beceri: Bir işi başarabilmek için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneği, teknik beceriyi oluşturur. Her yönetici belirli bir dalda teknik bilgiye sahiptir. Örgütün faaliyetlerini yapan iş görenler, doğrudan ilişki içinde bulundukları alt kademe yöneticilerin etkililiği açısından çok önemlidir. Bu yöneticiler çalışanlara teknik yardım ve destek sağlamak zorundadırlar. Üst kademe yöneticileri için önemi yok denecek kadar azdır.

2.2.3. Yöneticilikte Kişisel Yetkinlikler

Kişisel yetkinlik, bireyin davranışa yönelme ve çevrenin isteklerine yanıt verebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre kişisel yetkinliğin üç yönünden söz edilebilir.

a. Kişisel yetkinlik, bir işi başarmaya ilişkin yargıdır. Bu yargı, örgütsel bağlamda bireyin kendini değerlendirmesine, işe ve iş çevresine bağlıdır.

b. Kişisel yetkinliğin dinamik bir yapılaşma olduğu söylenebilir; çünkü yetkinlik algısı zaman içinde alınan yeni bilgilere ve edinilen deneyime göre değişir.

c. Bu yönüyle kişisel yetkinlik harekete geçme unsurunu içerir, şartları değiştirmeye ilişkin genel ve karmaşık bir süreci yansıtır.

Kişisel yetkinlik kavramı, insan davranışının ne yalnızca içsel uyaranlarla ne de dış uyaranlarla şekilleneceğini kabul eder. Kişisel yetkinlik, bireyin bilişsel potansiyeline, davranışına, yönetme yeteneğine ve çevrenin isteklerine yanıt verme yeteneğidir.

Kişisel yetkinliğin üç yönünden söz edilebilir.

a. Kişisel yetkinlik, bir işi başarmaya ilişkin yargıdır. Bu yargı örgütsel bağlamda bireyin kendini değerlendirmesine, işe ve iş çevresine bağlıdır.

b. Kişisel yetkinliğin dinamik bir yapılaşma olduğu söylenebilir. Çünkü yetkinlik algısı zaman içinde alınan yeni bilgilere ve edinilen deneyime göre değişir.

c. Kişisel yetkinlik, harekete geçme unsurunu içerir. Şartları değiştirmeye ilişkin genel ve karmaşık bir süreci yansıtır.

Yetkinlikler üç farklı grupta değerlendirilir. Bunlar; kişisel yetkinlikler, aktarılabilir yetkinlikler ve profesyonel yetkinliklerdir. Söz konusu yetkinlik türlerini aşağıdaki gibi kısaca açıklayabiliriz:

a. Kişisel yetkinlikler: Yöneticinin kişisel yetkinliği, onun yeni durum ve ortamlara uyum sağlamasını kolaylaştırır. Dürüstlük, öğrenmeye hevesli olmak, takım çalışması, cana yakınlık, motivasyon, dayanıklılık, maceracılık, emin olmak, iş birliği yapan, enerjik,

yardımlı, sabırlı, dengeli, olumlu, titiz, hızlı, güvenilir, ince, hoşgörölü, anlayışlı ve çok yönlü olmak bu tür yetkinlikler arasında yer alır.

b. Aktarılabılır yetkinlikler: Bu tür yetkinlikler, farklı ortamlarda kullanılabılır, geniş kapsamlı yetkinliklerdir. Bu ortamlar arasında ev, okul, boş zaman, gönüllü faaliyetler veya iş yerleri yer alabilir.

Aktarılabılır yetkinlikler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- **İletişim Yetkinlikleri:** Yazmak, redaksiyon yapmak, formatlamak, araştırmak, özetlemek, konuşmak, satmak, etkilemek, tercüme etmek, görüşme yapmak, danışmanlık yapmak, yabancı dil bilmek gibi.
- **İnsani Yetkinlikler:** Tavsiyede bulunmak, rehberlik etmek, nasihat vermek, mentörlük etmek, motive etmek, ikna etmek, eğitmek, destek vermek, savunmak, açıklamak, dinlemek, müzakere etmek, sorun çözmek gibi.
- **Kreatif Yetkinlikler:** Takım oyuncusu olmak, yemek yapmak, tasarlayabilmek, dekore etmek, keşfetmek, üretmek, tasarım yapmak, sezgilerini kullanmak gibi.
- **Organizasyonel Yetkinlikler:** Yönetmek, karar vermek, delege etmek, programlamak, gözetip denetlemek, hesaplamak, bütçelemek, karşılaştırmak, değerlendirmek, planlamak, koordine etmek, uygulamak, müzakere etmek, yöneltmek, motive etmek, uyumlaştırmak gibi.
- **Analitik Yetkinlikler:** Analiz etmek, sentezlemek, kavramsallaştırmak, kategorize etmek, problem çözmek, doğaçlamak, beyin fırtınası yapmak, araştırmak, gözlemlemek, değerlendirmek, hayalinde canlandırmak, nominal grup çalışması yapmak gibi.
- **Teknik Yetkinlikler:** Onarmak, restore etmek, inşa etmek, ölçmek, test etmek, araç kullanmak, programlamak, tasarımılamak, elektronikten anlamak, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmak, kartografi gibi.
- **Fiziksel Yetkinlikler:** Vücut koordinasyonuna sahip olmak, keskin görme ve işitme, yüz ve el koordinasyonu, el çabukluğu, fiziksel dayanıklılık, kokuya ve dokunmaya duyarlılık gibi.
- **Profesyonel Yetkinlikler:** Bu tür yetkinlikler, işe özgü ve işin gerçekleştirilmesi için gerekli özel yetkinliklerdir. Aktarılabılır yetkinlikler olmadıkça profesyonel yetkinlikler bulunmaz. Profesyonel yetkinlikler, yöneticinin mesleğini belli bir yetkinlik düzeyinde yapabilmesi için gerekli olan yetkinliklerdir.

2.3. Yöneticilik ve Liderlik

Yöneticilik ve liderlik arasında birçok fark vardır. Bunlar:

1. Yöneticinin ilgi alanlarını, günlük işlerin sürdürülmesi, işin yapılmasının sağlanması, sonuçların ve çıktıların incelenmesi ve verimlilik oluşturur. Lider ise özellikle kişisel ve kişiler arası davranışlar, geleceğe odaklanmak, değişim ve gelişim, kalite, etkililik ve verimlilikle ilgilenir.

2. Yönetici, kurumun işlemlerini sağlarken lider, onun etkin çalışmasına yardım eder. Bir başka ifadeyle lider doğru olan şeyleri yapmayı hedeflerken yönetici işleri doğru yapmaya odaklanır.

3. Lider kurumun tüm üyelerine, kendini adanma ve rekabet ortamı içerisinde en yüksek düzeyde katkı sağlamalarına fırsat verecek olanakların yaratılması ile ilgilenir.

4. Liderlik, örgütün varlığını sürdürebilmesi için bulunması gereken bir fonksiyondur. Yöneticilerin ve liderlerin amaçlara yönelik tavır ve davranışları birbirinden farklıdır. Yöneticiler amaçlara yönelik, liderler ise hedeflere yönelik çalışırlar.

5. Yöneticiler dikkatlerini “işlerin nasıl yapılacağı” üzerinde yoğunlaştırırken liderler hangi yenilik ve değişim için ne tür kararların verilip hangi hedeflerin gerçekleştirileceği üzerinde, yani “sonuçlar” üzerinde yoğunlaşırlar.

Deming başarılı bir yöneticinin bilmesi ve sahip olması gereken yedi ilkeyi aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- Yönetici, sistemin ne demek olduğunu bilmeli ve çalışanlara öğretmelidir.
- Yönetici, çalışanların sistemin önemli bir parçası olduğunu bilmeli ve çalışanlara değer vermelidir.
- Yönetici, insanların birbirlerinden farklı özelliklere sahip olduğunu bilmeli ve ona göre davranmalıdır.
- Yönetici için öğrenmenin sınırı olmamalıdır.
- Yönetici kendisini bir yargıç olarak değil, çalışanların lideri ve danışmanı olarak görmelidir.
- Yönetici çalışanlarının eğitimine önem vermeli, personelin çalışma ortamını ve insanlar arasındaki ilişkilerin nasıl olduğunu öğrenmelidir.
- Yönetici; otorite, bilgi, şahsiyet ve ikna etme gücüne sahip olmalıdır.

Deming üst yönetimin sahip olması gereken liderlik özelliklerinden bazılarını şöyle belirlemektedir:

- Lider, güven yaratır, yardım sağlar ancak yargılamaz.
- Tüm çalışanlarına kendilerini geliştirme fırsatı vererek onlara sınırsız kaynak sağlar.
- İş görenlere, içerisinde çalışmaktan onur duyacakları iş ortamı sağlar.
- Çalışanların işlerinden zevk almaları ve performanslarını en üst düzeye çıkarmaları için çaba harcar.

Liderle yöneticiler arasındaki farklar:

1. Liderler “süreçlere hâkim” iken yöneticiler, “süreçlere teslim” olurlar.
2. Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinaldir.
3. Yönetici muhafazakârdır, lider ise yenilikçidir.
4. Yönetici sistemler ve yapılar üzerinde yoğunlaşır, lider ise insanlar üzerinde yoğunlaşır.
5. Yönetici kontrole güvenir, lider ise güven ilham eder.
6. Yönetici dar görüşlüdür, liderin geniş bir perspektifi vardır.
7. Yöneticinin gözü her zaman kâr/zarar çizgisindedir, lider ise daha geniş bir perspektifle ufukları tarar.
8. Yönetici işi doğru yapar, lider ise doğru işler yapar.
9. Yönetici kendi isteklerini zorla yerine getirmeye çalışır, lider ise kendi isteklerini başkalarının isteği hâline getirir.

Lider ve liderlik kavramının bir tek anlamı olmadığı gibi bir tür liderlik stili de yoktur. Buna göre liderlik stillerini aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür:

a. Otokratik stil: Örgütün diğer çalışanlarına danışmadan ve onları karar süreçlerine katmadan karar verir. Bu tür liderlik stili, kısa vadede etkili sonuçlar almaya yardımcı olsa da uzun vadede örgütsel etkinlik açısından doğru bir liderlik yaklaşımı değildir.

b. Demokratik stil: Yetkilerini başkalarına devretme ve onları karar süreçlerine katma konusunda oldukça etkin bir yaklaşımdır. Açık ve biçimsel olmayan iletişimi önemser. Ast üst ilişkilerini önemsemeyerek astları örgütsel hedeflere yönlendirmeye çalışır.

2.3.1. Liderlik Türleri

Yönetmel bir amaç için paydaşlarını etkilemek isteyen üst sorumluların bazı güçlere ihtiyaçları vardır. Bunlar; örgüt içindeki pozisyonuna bağılı olarak elde ettiğı meşru güç, liderin astlarını ödüllendirme olanaklarına sahip olmasından kaynaklanan ödüllendirme gücü, liderin çalışanları örgütsel kurallara uymamaları durumunda cezalandırabilme olanaklarına sahip olması anlamında zorlayıcı güç ve özel bilgi ve becerilerinden kaynaklanan uzmanlık gücüdür.

Çağdaş kurumlarda bugün farklı özellikleri öne çıkan liderlik türlerine rastlanmaktadır. Buna göre liderliğı aşağıdaki gibi türlerine ayırabiliriz.

Etik Liderlik

Etik liderlik güçlü bir örgüt kültürüne dayalıdır. Etik liderlik rolündeki bir lider, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken “her yolu mübah” görmez. Amaçlara ulaşmaya çalışırken temel etik değerleri dikkate alır. Ayrıca etik liderlik rolündeki bir liderin vicdani sorumluluk duygusu gelişmiştir. Etik değerlere uymanın sadece bireysel değil aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olduğu bilincini taşır.

Vizyoner Liderlik

Vizyon, liderin geleceğı görmesini, gelişmelere karşı proaktif davranmasını sağlar ve geleceğın belirsizliğini ortadan kaldırma yeteneğı kazandırır. Bu nedenle vizyoner liderlik büyük önem taşır. Bir liderin vizyonu örgütün büyüklüğünü, etkinliklerinin zenginliklerini, ekonomik güçlülüğünü, hizmet talep edenlerin niteliğini ve örgüt içi ilişkileri kapsar. Çağdaş örgüt yapı ve modellerinde, üretim ve yönetim alanlarına, teknolojik gelişme alanlarında meydana gelen değişimleri zamanında görür ve olayların arkasından değil önünden gitme başarısı gösterir. Vizyoner liderlik, örgütü geleceğı taşıyabilecek kararları alabilmektir.

Öğrenen Liderlik

Hızlı değişim nedeniyle geleceğın etkili örgüt modeli, öğrenen örgüt modelinin önemini artırmaktadır. Öğrenen örgütleri ortaya çıkaracak olan öğrenen liderlerdir. Öğrenen lider örgütte hem öğrenen hem de öğreten olmak zorundadır. Örgüt misyonu, öğrenmeyi kesintisiz biçimde yerine getirmeyi gerektirmektedir.

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, örgütte hızlı değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderin izleyenleri, lidere güvenirler, inanırlar, bağılılık ve saygı duyarlar. Dönüşümcü liderlik, çalışanları değişim konusunda özendiren, onlara dönüşümün coşku ve heyecanını aşıl原因 bir liderlik biçimidir.

Takım kaptanı türü liderlik

Takım kaptanı liderlik anlayışında, pozitif bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılır. Lider, çalışanlarına destek ve güç verir. Çalışanların duygularına, sorunlarına ve ilgilerine ilgi göstererek kuruma bağlılıklarını artırır.

Sistem Liderliği

Bir diğer liderlik anlayışı, sistem liderliğidir. Çalışanlara net hedefler ve etkin çözüm yolları yaratır. İyi bir idarecidir. Kısa dönem hedeflerin belirlenmesinde ve bunlara ulaşılmasında disiplinli ve beceri sahibidir. Önceliklerin doğru seçiminde ve verilen sözlerin gerçekleştirilmesinde başarılıdır. Etkin sistem ve prosedürleri tanımlayıp çalıştırabilir. Ayrıntılara özen gösterir fakat stratejik hedeflerden sapılmasına izin vermez. Sonuçları yakından ve dikkatle izler.

Uygulamalar

- 1) Kurumunuzdaki üst yöneticilerle yönetim kavramını tartışınız.
- 2) Kurumunuzdaki liderleri analiz ediniz.

Uygulama Soruları

- 1) Kurumunuzdaki üst yöneticilerle yönetim kavramını tartışma notlarınızı makaleye çeviriniz.
- 2) Kurumunuzdaki liderlerin tipografik özellikleri nelerdir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

- Yönetici kavramı
- Yöneticilik özellikleri
 - Üç özellik yaklaşımı
 - Yönetimsel beceriler yaklaşımı
 - Yöneticilikte kişisel yetkinlikler
 - Yöneticilik ve liderlik
 - Liderlik türleri

Bölüm Soruları

- 1) Yöneticilikte üç özellik yaklaşımı nedir?
- 2) Yönetimsel beceriler yaklaşımının açıklamasını yapınız.
- 3) Yöneticilikte kişisel yetkinlikler nasıl değerlendirilir?
- 4) Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar nelerdir?
- 5) Liderlik türleri nelerdir?

3. ORGANİZASYON VE ÖRGÜT

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Bu bölümde organizasyon ve örgüt kavramları, amaç ve işlevlerine göre örgütler, yapı olarak örgüt, örgütsel yönetim kademeleri (hiyerarşisi), örgütlerde komuta kurmay ilişkileri, örgütlerde unvanlar ve pozisyonlar son olarakta bilgi çağı örgütleri işlenecektir.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Amaç ve işlevlerine göre örgütler kaç türe ayrılır?
- 2) Yapı olarak örgüt modelleri nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Örgütsel Yönetim Kademeleri (Hiyerarşisi)		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Örgütlerde Komuta Kurmay İlişkileri		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Örgütlerde Unvanlar ve Pozisyonlar		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Bilgi Çağı Örgütleri		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak

Anahtar Kavramlar

- Örgütsel yönetim kademeleri (hiyerarşisi)
- Örgütlerde komuta kurmay ilişkileri
- Örgütlerde unvanlar ve pozisyonlar
- Bilgi çağı örgütleri

3.1. Organizasyon ve Örgüt Kavramları

Organizasyon kelimesi bir amaç ve hedef için bir araya gelmiş ve örgüt olmayı başarmış bir topluluğun biçimsel, felsefi ve yöntemsel kurullarını yapmak için kullanılır.

Burada ilk olarak örgüt kavramı ele alınmalıdır. Örgüt kavramı bir topluluğu çağrıştırmaktadır. Ancak her topluluk örgüt olamaz. Bu fark kalabalık ve küme kelimelerinin felsefi farkı ile ortaya çıkabilir.

Kalabalık; herhangi bir amaç, hedef ve yöntem birliği olmayan ve belli bir öngörünün üzerindeki sayıdaki topluluklara verilen isimdir.

Küme ise belirli bir ortak değere veya bileşenlere sahip özellikleri birbirine benzeyen veya tamamlayan topluluklara verilen isimdir.

Dolayısı ile önce küme olabilmek ve sonrasında örgüt olma yoluna çıkmak gerekir. Örgüt olmak için temel kaynakların aynı amaç, hedef, yöntem birliğinde olması, bunlara ulaşmak için temel ilke ve değerlerinin benzer olması, bu ilke ve temel değerlere göre de stratejik adımlarının zaman ölçekli planlanmış olması gerekmektedir. Bu kadar yoğun ve zor görülen bu ilk örgüt olma adımları daha bir kuruluşu organize etmek için başlangıç adımlarıdır. Arkasından tüm örgütün makro sistem teorisinin kurulup ana iskeletinin çıkarılması, buna göre sorumluluk alanlarının kurulması, bunların kırmızı çizgilerinin tanımlanması, buna göre yetki ve görev tanımlarını yapmak için sorumluluk alanlarının alt ve iç bölümleşmelerinin ve sıralamalarının yapılması yani organize edilmesi gerekmektedir. Örgütlenme işlemini ve bu işlem sonucunda meydana gelen yapıyı ifade eder. Örgütlenme, yönetim işlevlerinin planlamadan sonraki basamağıdır. Organizasyon, bölümlerden oluşmuş bir sistemdir.

Amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin tanımlanması ve gruplanması, işleri yapacak kişilerin, yetki ve **sorumluluklarının** belirlenmesi, insanları bir arada en etkin biçimde çalışabilmesi için gerekli ilişkiler ortamının hazırlanmasına organizasyon denir. Organizasyon organize etme ve örgütlenme işidir. Organizasyonun tamamlanması sonucunda, yapı veya örgüt olarak organizasyon ortaya çıkar. Burada organizasyon hem bir yapıyı hem de bir işleyiş düzenini ifade etmektedir.

Yönetim, örgüt ya da organizasyonu, hedefe ulaştırma etkinliğidir. Hedefe ulaşabilmek için kaynakları koordine etmek gerekir. Bu da tüm iç ve dış unsurları dikkate almayı gerektirir. Kalıcı olmak için, çevresel değişime uymanın yanında, değişimin öncüsü olmak gibi bir amacı olmalıdır.

Organizasyonlar yapı ve düşüncelerin oluşturduğu bir mimari varlıktır. Bu mimariyi, fiziksel yapılar ve temel değerler oluşturur. Söz konusu temel değerler vizyon, kültür, stratejik amaçlar olarak ifade edilebilir. Bu değerlerden herhangi birinde meydana gelen bir aksaklık, organizasyonun verimliliğini ve performansını olumsuz olarak etkiler.

3.2. Amaç ve İşlevlerine Göre Örgütler

Örgütün hizmet ettiği amacın türüne göre yapılan sınıflandırmaların en genel ve en basitini Parsons'da görürüz. Parsons analizlerinde örgüt ile içinde bulunduğu toplum arasındaki ilişkilere göre dört tip örgütten söz eder.

a. Mal ve hizmet üreten örgütler: Toplumun tükettiği mal ve hizmet üreten örgütlerdir.

b. Politik örgütler: Bu örgütler toplumun belirlediği amaçları gerçekleştirmek için kurulan örgütlerdir.

e. Birleştirici örgütler: Bu örgütlerin amacı, uyumsuzlukları ortadan kaldırmak, kurumsal beklentilerin yerine getirilmesini sağlamaktır.

d. Varlık koruyucu örgütler: Bu tür örgütler; eğitsel, kültürel ve dilsel faaliyetler aracılığıyla toplumun sürekliliğini sağlamaya çalışırlar.

Benzer bir sınıflandırma da aşağıda verilmiştir.

Üretim ya da ekonomi örgütleri: Refahın yaratılması, malların üretilmesi halka hizmet verilmesi amacıyla olan bu örgütlere tipik örnek, işletmelerdir.

Varlık sürdürme örgütleri: Bu tür örgütler, kendi içinde kilise ve okul gibi varlık sürdürmeyle doğrudan ilgili olan örgütlerdir.

Uyarlayıcı örgütler: Bilgi üreten ve sorun çözen örgütlerdir. Üniversite ve diğer araştırma örgütleri uyarlayıcı örgütlerdir.

Yönetmel ya da politik örgütler: Kaynakların, insanların ve alt sistemlerin politik amaçla oluşturulduğu örgütlerdir.

Örgütün varlığından temel olarak kimin yararlandığı ölçütüne göre bir sınıflandırma yapılırsa, örgütlerin yaptığı işlerden yararlanan dört grup insanın bulunduğunu söyleyebiliriz. Bunlar; örgüt üyeleri ya da çalışanları, örgüt sahip ve yöneticileri, müşteriler ve ilişkide bulunduğu kişiler ile genel halktır. Örgütten yararlanan bu kişilere göre örgütleri de dört grupta sınıflandırmak mümkündür:

a. **Karşılıklı yarar sağlayan örgütler:** Siyasal partiler, sendikalar, kulüpler, mesleki kuruluşlar gibi.

b. **İşletme örgütleri:** Endüstriyel işletmeler, toptancı ve perakendeciler, banka ve sigorta işletmeleri.

c. **Hizmet örgütleri:** Sosyal hizmet kurumları, hastaneler ve okullar gibi.

d. **Kamu çıkarı örgütleri:** Polis, itfaiye ve vergi toplama kurumları gibi.

3.3. Yapı Olarak Örgüt

Örgüt insanların farklı ihtiyaçlarını karşılamak ve belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür. Diğer bir tanımla örgüt; insan, iş, teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir. Örgüt, bir işletmedeki işleri, mevkileri, iş görenleri ve aralarındaki haberleşme ve otorite ilişkilerini gösteren bir yapıdır.

Tüm bu tanımların daha iyi anlaşılması açısından örgütlenme, örgüt dizaynı gibi kavramlara da değinmek gerekir. Bir örgütün dizaynı için başlıca ele alınacak unsurlar şunlardır:

- Örgütte işlerin belirlenmesi,
- Örgütte iş bölümünün yapılması,
- Örgütte yetki ve iş ilişkilerinin belirlenmesi,
- İş ilişkilerinde koordinasyon ve hiyerarşinin belirlenmesi ve
- Şema, kılavuz ve talimatlarla örgütün fiziksel yaşam döngüsünün hazırlanmasıdır.

Örgüt, örgütlenme ve örgüt tasarımı sürecinden sonra ortaya çıkar ve biçimsel olarak örgüt oluşturulmuş olur. Bu yapı örgütün tasarlayıcısının tercih ve seçimlerine dayanır. Örgüt şeması da bu biçimsel yapının şematik olarak ifade edilmiş şeklidir. Örgüt yapısını oluşturan birimlerin yetki ve sorumluluk dağılımları, yatay ve dikey iletişimi örgütün işleyiş biçimini ortaya koyar. Bununla beraber örgütlerde kendiliğinden gelişen ve kişilerin birbiriyle kurdukları iş içi ve iş dışı ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir yapı oluşur buna da biçimsel olan veya biçimsel olmayan yapı da denir.

Enformel ve biçimsel yapıların uyumla çalışması birbirini tamamlayıcı ve etkinliği artırıcı bir yapı oluşturur. Örgüt oluşturan insanların kişisel anlayışları, amaçları ve değer yargıları örgüt kültürünü ortaya çıkarır.

Örgütler toplumsal birimler olup belirli bir amacı gerçekleştirmek için bilinçli olarak oluşturulurlar. Örgütler, insanların çabalarının aynı amaç için eş güdümlenmesi sonucunda ortaya çıkar. Örgütler bu amaca, rastgele değil, bir düzen çerçevesinde işleyen yapılar sayesinde ulaşabilirler. Düzen kavramı, bir işleyiş düzenini ifade eder. Örgütlerin bir diğer unsuru da onların bir “toplumsal birim” olmasıdır. Örgütler bir boşlukta değil, sosyal bir çevrede faaliyet gösterebilirler.

Örgütlerin temel fonksiyonları;

a. Örgütlerin ihtiyaç karşılama fonksiyonu

b. Örgütlerin etkinlik artırma ve sinerji sağlama fonksiyonu

c. İnsanlar için güvenli ve sağlıklı olma ile aidiyet duygusunu sağlama fonksiyonu

Örgütsel yapı gösteren örgüt şeması, amaçlara ulaşmak için gerekli etkinliklerin çalışanlar arasında nasıl bir iş bölümü ile dağıtıldığını gösterir. Bununla birlikte örgütsel yapı görev ve fonksiyonların birbiriyle nasıl ilişkilendirildiğini gösterir. Örgüt şeması, örgütün işleyişinde bireysel farklılıkların etkilerini en aza indirmek için tasarlanır.

Örgütsel yapıyı tasarlarken;

- Ne tür bölümler olmalıdır?
- Bölümler neye göre kurulacaktır?
- Bölümler arası ilişki ne ile belirlenmelidir?

Tüm bu yapıyı tasarlamada siyasi, hukuki toplumsal, yönetsel ve duygusal pek çok faktör etkili olur. Örgütsel yapının tasarımında örgütsel amaçların irdelenmesi başlangıç noktasıdır. Amaçların ve hedeflerin analiz edilmesi, hedeflere ulaşmak için ne tür işlevlerin ve etkinliklerin gerekli olduğunu gösterir.

Örgüt yapısı, örgüte ait kültürün ve örgüt ikliminin şekil bulmuş hâlidir. Kontrol alanının durumunu (dar veya geniş olması), otorite ve yetkinin kullanım biçimi, dağılımı, merkezileşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay oluşunu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi faktörler, örgütsel yapıyı belirler. Katı ve mekanik örgütsel yapılar, yeniliğe kapalı, geleneksel yapıyı her şeye rağmen korumaya çalışan, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmadıklarından, günümüzdeki hızlı teknolojik ve kültürel değişim sürecini karşılayamaz.

Örgüt yapısında genel olarak iki sistem teorisi vardır.

1. Mekanistik Sistem

Değişen şartlara uyum konusunda daha az uygundur. Katı bir yapıya sahiptir. Mekanik sistemler, hiyerarşik bir örgüt modeli olduğundan otoriter yapılı, ayrıntılı görev tanımlarına yer veren bir yapıdır. Mekanik yapılarda iletişim sınırlı, resmi ve hiyerarşıktır. Örgütlerin mekanik sistem modeline göre yapılandırılmaları, yetersiz iletişim nedeniyle çevresel değişimlere uyum sağlamazlar.

2. Organistik Sistem

Örgütlerin organik örgüt yapısına uygun olarak yapılanmaları teknolojik değişime uyum sağlayabilmelerini ve hızlı dönüşüm yapabilmelerini sağlar. Organik sistem, belirsiz çevresel etkilere ve değişim şartlarına uyum için daha esnek ve daha akışkan bir yapıdır.

Kurumsallaşmış ve belirli iş düzenleri üzerine tek faaliyet gösteren yapılar daha çok mekanistik, kuruluş ve gelişim aşamasında ya da çoklu faaliyete karşı evrimsel yapı oluşturan örgütler organistik sistemlerle başarılı olurlar. Mekanistik sistem katı ve kötü, organistik sistem

elastik ve daha iyi gibi bir yargılama kesinlikle doğru olmaz. Mesele hangisinin iyi olduğu değil hangi sistemin hedeflere örgütü daha verimli yoldan ulaştıracağıdır.

Örgütsel yapının çalışanın motivasyonunu, etkinlik ve verimliliğini sağlayabilmesi için bazı özelliklerinin bulunması gerekir. Bu özellikler şunlardır:

- **Güven:** Örgüt içinde çalışanların düşüncelerini özgürce açıklayabilecekleri sosyal bir ortamın oluşturulması,
- **Beklenti, ödül, standart:** Başarıya dönüşmüş performansı temel ölçüt olarak alıp, çalışanlarda yeterli beklenti ve ödüllendirme için görevin gerektirdiği niteliklerden başka ölçüt aramama ve başarı standartları oluşturma,
- **Destek ve istikrar:** Güvenlik ihtiyacının karşılanması ve sosyal desteğin sağlanması,
- **Eğitim:** Örgüt çalışanlarının gelişimi için örgütsel ve mesleki gelişim programlarının hazırlanması,
- **Umut, şefkat, onur:** Çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarının sağlanması gerekir.

3.4. Örgütsel Yönetim Kademeleri (Hiyerarşisi)

Örgütlerde, örgütün büyüklüğü ve faaliyet konularına göre farklı yönetim kademeleri ve bu kademelerde görev yapan farklı yöneticiler bulunmaktadır. Her yönetim kademesinde görev yapan yöneticinin de bulunduğu kademeye göre değişen becerilere sahip olmaları gerekir. Yöneticilerde bulunması gereken becerilerin nitelikleri yöneticinin bulunduğu yönetim kademesine göre değişir.

Örgütsel yönetimde bir hiyerarşi vardır. Yönetim tek bir kademedan ibaret değildir. Yöneticiler, farklı kademelerde farklı görevleri yürütürler. Örgütlerin yapısı ve büyüklüğü ne olursa olsun örgütlerde yönetim; üst kademe, orta kademe ve alt kademe yönetim olmak üzere üç gruba ayrılır.

Yetki kavramı, yöneticiyi yönetilenlerden ayırır ve bu kendini, genel olarak, kaynakların kullanımında, karar vermede, rol ve statü ilişkilerinde gösterir. Buna göre yöneten ve yönetilen arasındaki kademelenmeyi gösteren piramit tarzındaki klasik ayrıma göre örgütler üç farklı kademeye ayrılırlar. Bunlar; “üst kademe yönetim ve yöneticiler”, “orta düzey yönetim ve yöneticiler” ve “alt kademe yönetim ve yöneticileridir.

Aşağıdaki örgüt şeması örgütlerin temel fonksiyonlarına ve bunlara bağlı hiyerarşik ve fonksiyonel kademelerine göre oluşturulmuştur. Şema iki tür örgütsel işleyiş modelini göstermektedir. Buna göre aynı kademede bulunan şahıslar arasında fonksiyonel ilişki bulunurken, ast üst şeklindeki dikey kademelenmede ise emir komuta ilişkisi bulunmaktadır.

Klasik örgüt ve yönetim anlayışında aşağıdaki tanımlamalar yapılmaktadır. Bu örgüt teorisi günümüzde temel uygulanan modeldir. Ancak birçok eleştiri de yapılmaktadır.



Şekil 3.1: Klasik Yönetim Kademeleri

a. Üst kademe yönetim ve yöneticiler: Bunlar; yönetim kurulu başkanı, genel müdür, genel müdür yardımcıları, koordinatör gibi çeşitli unvanları olan ve başında bulunduğu kuruluşun üst düzey yetkilerini kullanan ve birinci dereceden sorumlulukları olan şahıslardır.

b. Orta kademe yönetim ve yöneticiler: Başkan ve müdür gibi unvanları olan orta kademe yöneticiler, üst yönetim ile alt kademe yönetim arasındaki koordinasyonu sağlarlar, taktik ve operasyonel faaliyetleri yürütürler. Orta kademe yöneticiler, üst kademe yöneticiler tarafından belirlenen görevleri yerine getiren yönetim kademesidir.

c. Alt kademe yönetim ve yöneticiler: Bunlar büro yöneticileri gibi alt düzey yöneticilerdir. Gündelik büro faaliyetlerinin yürütülmesini sağlayan iş görenlerin faaliyetlerinden sorumludurlar. Alt kademe yöneticilerin görevi, teknik fonksiyon gören iş görenleri örgütlerin amaçları doğrultusunda yönlendirmektir. Alt kademe yöneticiler, birinci ya da ikinci yönetim kademesinde bulunurlar. “Nezaretçi”, “ürün hattı yöneticisi” ve “büro yöneticisi” gibi unvanlar alırlar. Alt kademe yöneticilerin temel görevi, kuralları ve yöntemleri uygulamak ve teknik yardım sağlamaktır.

Bu yapılanmada temel eleştiri, üst kademenin kendisini kurumun sahibi zannetmesi ve her türlü emir ve yetkinin kendinde olduğunu zannetmesi gibi giderek durağanlaşan bir yapıya evrilmesidir. Kurumda tamamen bir amir memur ilişkisi doğurmakta ve amir büyümesi, memur ezilmesi gibi kişileri uzmanlaşmaktan ve profesyonelleşmekten uzaklaştırmaktadır. Ayrıca bu teori günümüzün yönetim harikası olan süreçlerle yönetim ilkesine uymadığından modernleşmeye çalışan klasik örgütlerde çatışma doğurmaktadır. Bunları çözebilmek için kademelere aşağıdaki gibi bakmak daha doğru olacaktır.

a. Revize üst kademe yönetim ve yöneticiler: Bunlar; kendilerine verilen hedeflere ulaşmak için fikir, yaklaşım ve yöntem geliştiren, ölçme ve değerlendirme yapan, bunları raporlayan ve hedeflere ulaşamadığında sorumlu tutularak hesap veren kişilerdir.

b. Revize orta kademe yönetim ve yöneticiler: Bunlar üst kademenin aldığı karar ve yönlendirmelerin sistem içinde başarı ile uygulanması ve ölçme yaparak üst kademesine hesap veren kişilerdir. Bu kademe alt kademesinin üst yönetimi olarak onların iş geliştirme başarımlarından sorumludur ve iş başarımlarında hataları karşısında hesap verme sorumluluğu vardır.

c. Revize alt kademe yönetim ve yöneticiler: Bunlar iş üretim aşamasında çalışan en alt birim sorumlularıdır. Hem kendileri hem de emrinde bulunanlarla kuruluşun esas üretim kademesinde yer alırlar. Doğrudan esas üretimin kalitesi, verimliliği ve kabul edilebilirliği ile ilgili sorumlulukları vardır.

Esasen hiç bir değişiklik yapılmayıp tüm örgütün makro sisteminde yapılan ana bölümlere göre her birinin kendi bölümü içinde değerlendirilmesidir. Üst kademe içinde kendi hiyerarşisine aynı kategorik basamaklarla bakmak, orta kademe olarak adlandırılan basamakta yer alanları kendi içinde aynı kategorik basamaklara almak işlemidir. Sebebi ise çok açıktır. Bu kademelerin amaç ve hedefleri aynı değildir. Bunların tamamı örgütün tüm amaç ve hedeflerini yerine getirmek zorunda değildir. Aşağıda görülen sayılı kurumsal örgütlenme süreç yapısında her kademenin ayrı bir işi vardır ve bu işlerin içinde bölümlere ait bir ast üst hiyerarşisi vardır.

ISO/TC 176/SC 2/N 544R3 nolu standartta süreçler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Organizasyonun Yönetimi İçin Gereken Süreçler: Stratejik planlama, politikalar oluşturulması, amaçların belirlenmesi, iletişim sağlanması, diğer kuruluşun kalite hedefleri ve istenilen sonuçları ile süreç mimarisinin tasarlanması, kaynakların etkin kullanılması gibi yönetsel işleri planlayan süreçtir. Bu süreç içinde üst kademe, orta kademe ve alt kademe vardır.

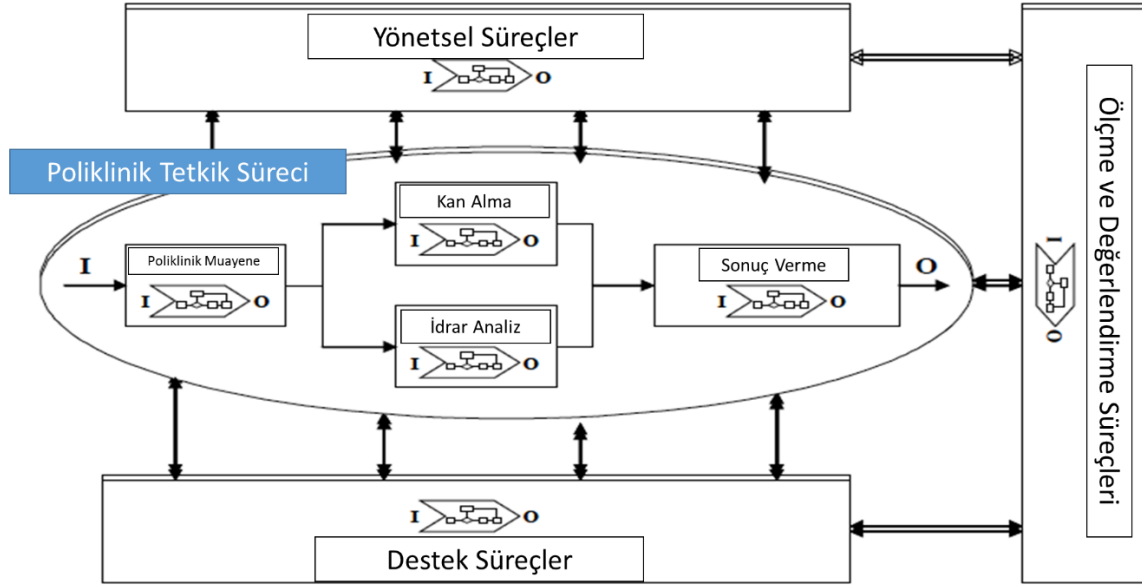
Gerçekleştirme Süreçleri (Fonksiyonel Süreçler): Sistemin ana varlık sebebini yerine getiren süreçlerdir. Bu süreç içinde üst kademe, orta kademe ve alt kademe vardır.

Ana üretimi yapan süreçtir ve amiri üst kademe bir yöneticidir. Sadece süreci faklıdır.

Kaynakların Yönetimi İçin Gereken Süreçler (Destek Süreçler): Sistemin ana varlık sebebini gerçekleştirme esnasında kaynakları sağlayan, bu faaliyetleri daha iyi yerine getirmesi için ihtiyaçları karşılayan süreçlerdir. Bu süreç içinde de ayrı bir üst kademe, orta kademe ve alt kademe vardır.

Ölçme, Değerlendirme ve Geliştirme Süreçleri: Ana ve destek faaliyetleri, yönetim faaliyetlerini yerine getirirken, performans analizi, etkinlik ve verimliliğinin artırılması için veri toplayan ve ölçümlemeleri yapan süreçlerdir. Bunlar (düzeltici ve önleyici faaliyetler için örneğin) ölçme, izleme, denetim, performans analizi ve iyileştirme süreçlerini kapsar. Ölçüm süreçleri genellikle yönetim süreçlerinin bazen de destek süreçlerin bir parçası olarak anılmaktadır.

Bu ana süreç katmanları **Birinci Süreç Katmanı** olarak tanımlanır. Bu süreçlerin bir alt detayları **İkinci Süreç Katmanı**, sonraki de **Üçüncü Süreç Katmanı** olarak tanımlanır. Bu ilk üç katmanın tamamına **Makro Süreç Mühendisliği veya Makro Sistem Tasarımı** adı verilir. Aşağıdaki resimde görülen birinci katman yani üst süreç katmandır.



Şekil 3.2: Yönetim Sistemleri İçin Proses Yaklaşımı Kavramı ve Kullanımı ile İlgili Bilgi Şeması

Ana Süreç, birçok bölümü kapsayan ve içerisinde birden çok sürecin bulunduğu süreçlerdir. Ana sürecin içerisinde yer alan süreçlere “**alt süreç**” adı verilir. Alt sürecin altında da süreçler bulunabilir. Bu süreçlere “**alt alt süreç**” veya “**detay süreç**” adı verilir. İç detayı tanımlanmayan ve alt faaliyetleri oluşturulmayan işlemlere **faaliyet** denir. Burada görülen ana süreçlerin altında veya bir başka deyişle içinde alt süreçler ikinci katman olarak yer almaktadır. İkinci katman alt süreçlerin de altında her birinin kendi alt süreçleri yer almaktadır. Bu şekilde altında hiçbir aktivitenin tanımlanmadığı iş akış basamağı olan “faaliyet” tanımına kadar iç içe geçmiş katmanlı süreç mimarisi olarak devam eder. Klasik teoriler kabul etsede etmesede eşyanın tabiatı bu felsefeyi doğurmuştur ve başarılı yönetim tarzı doğal olana direnmek yerine onun yöntemleri ile çözüm üretmektedir.

3.5. Örgütlerde Komuta Kurmay İlişkileri

Bir işin yapılması veya yapılmaması konusunda üstün asta emir verebilme yetkisine komuta veya yürütme yetkisi denir. Komuta yetkisi veya hiyerarşik yetki, basamaklar silsilesi yoluyla yukarıdan aşağıya doğru akar. Her üst kendinden sonra gelen astına ve daha aşağıdaki astlara da kendi altındaki ast kanalıyla buyurma yetkisine sahiptir.

Kumanda zinciri örgütsel hiyerarşiyi meydana getirir. Bir hiyerarşide çeşitli yetki ve sorumlulukları taşıyan mevkiler bulunur. Eşit yetki ve sorumluluk taşıyan mevkiler bir kademe

meydana getirirler. Yetki derecesi ve sorumluluk dereceleri birbirine benzer kişiler eşit kademelerde bulunurlar.

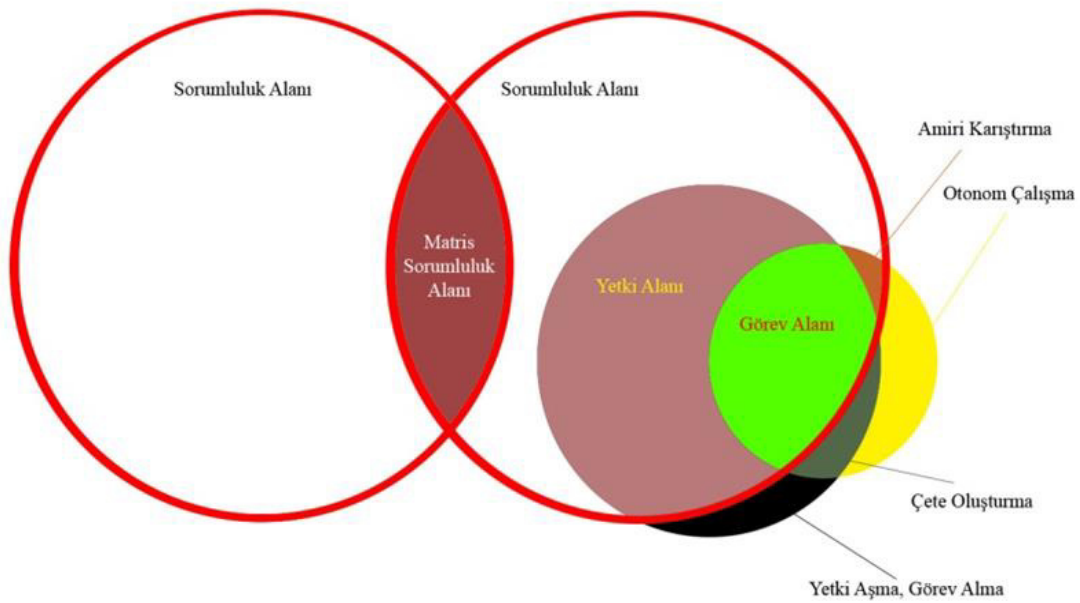
Komuta ve kurmay ayrımını, otorite ilişkileri belirler. Üst düzey yöneticiden, en aşağı basamağa kadar derece derece inen ve örgütteki hiyerarşinin bir sonucu olan komuta yetkisi olan üst yönetim, astlarına örgüt faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili olarak doğrudan veya dolaylı olarak emirler verir. Kurmay sınıflar, yöneticilere göre yetki bakımından ikinci derecededir. Böylece karar alma bakımından bu iki grup arasında anlaşmazlık çıkarsa örgütün kuvvet yapısı hiyerarşik yetki tarafına kayar. Kurmay grubundakiler kumanda zincirinin alt düzeylerindeki emredemedikleri için, eğer uygun olmayan bir duruma tanık olurlarsa, bunun düzeltilmesi için kumanda zincirindeki yöneticileri bilgilendirirler.

Komuta kurmay ilişkisi üst, orta ve alt yönetim ilişkilerinde bir emir subayı ilişkisi şeklinde yürürken, bölümler arasında ise görev dağılımı olarak yürür.

Örgütlerde yer alması gereken dört ana bölümden yönetim sorumluluğunda olan bölüm, ne ve niçin yapılacağını, hedefleri, temel ilke ve stratejileri belirler. Tamamen düşünsel ve plansal boyuttaki eylemlerden sorumludur.

Kısaca ana üretim bölümü, nasıl yapılacağını belirler. Yönetim sürecinin nasıl yapacaklarını emretme şansı yoktur. Buradaki emir komuta da “şunu şöyle yap” emrinden ziyade “bu hedefe ulaşmanı istiyorum, kaynaklarında bunlar bunlar” deme hükmüne sahiptir.

Ayrıca aşağıda görülen sorumluluk, yetki ve görev çemberleri de bir altındakinden isteyebileceğin emir ve komuta tiplerini vermektedir.



Şekil 3.3: Matris Sorumluluk Alanı

3.6. Örgütlerde Unvanlar ve Pozisyonlar

Örgütlerde kullanılan unvanlar konusunda genellikle bir karışıklık ve belirsizlik vardır. Örgütsel şemalarda bölümler ve departmanlar olarak adlandırılan makro sistem teorisi oluşturuldukça örgütsel unvanlar ortaya çıkar. Bu tıpkı yeni doğmuş bir çocuğa isim vermek kadar gerekli bir işlemdir.

Örgütsel pozisyonlar, belirli işlerin toplanmasıyla oluşur. Herhangi bir pozisyon, o pozisyonla ilgili işlerin bir araya getirilmesi ile oluşur. Örgütsel bir pozisyonda görev yapan kişi, iş tanımlarında belirlenmiş işleri yapmaktan sorumludur. Dolayısıyla her pozisyonun bir fonksiyonu vardır.

Esasen bu tasarım örgütleri çok zorlamaktadır. Ancak zorlanmanın sebebi işin zorluğundan değil yönetim teorilerinin yanlış kurgulanmasındandır. Örgütsel yönetim kademeleri başlığında ele aldığımız revize yönetim kademeleri bu işi otomatik çözmektedir. Örgütsel yapılanmada makro sistem teorisini ortaya koyar koymaz unvanlar ve pozisyonlar otomatik ortaya çıkmaktadır.

Unvanların örgütsel işleyişi açısından bazı yararları vardır. Bunları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

- Kişisel kimlik ve değer algılarını etkiler.
- Örgütsel kimliğin oluşturulmasına katkı sağlar.
- Çalışanları elde tutma konusunda rol oynar.
- Örgütsel adalet ve denge duygusunun yaratılmasında önemi vardır.
- Unvanlar, örgüt ve ülke kültüründen önemli oranda etkilenir.
- Unvan ile ücret ve yetki arasında doğrudan ilişki vardır.

Unvanlar sadece görev yapılan pozisyonun fonksiyonunu ifade etmez; unvanlar aynı zamanda bir pozisyonu işgal eden kişinin statüsünü, dolayısıyla prestijini de gösterir. Kişilerin örgütlerde çeşitli güç biçimleri vardır. Bunlar karizmatik güç, bilgi gücü, patriarkal (ailesel) güç ve yasal güç biçimleridir. Unvanlar yasal gücü gösterir. Bir kişinin pozisyonuna ve unvanına göre saygınlığı, itibarı, yetkisi ve otoritesi değişir. Bu nedenle unvanlar ve pozisyonlar örgütlerde fonksiyon görmek bakımından son derece önemlidir.

“Örgütsel hiyerarşi”nin farklı derecelerindeki yöneticilerin yönetim becerileri farklı olduğu gibi iş sorumlulukları da farklıdır. Diğer bir ifadeyle farklı kademelerdeki yöneticiler farklı sorumluluklara sahiptirler ve bu nedenle de farklı becerilere sahip olmaları gerekir. Alt kademe yöneticiler için gerekli olan beceriler, üst ve orta kademe yöneticilerden farklı olduğu gibi, orta kademe yöneticiler için gerekli olan becerilerde alt ve üst kademe yöneticilerden farklıdır. Ancak yönetimin hangi kademesinde olursa olsun tüm yöneticilerde teknik, beşerî ve kavramsal becerinin bulunması gerekir.

Aslında zor olan bu kademelenme ve unvanların belirlenmesi değildir. Bu başarıldığında görülecek yeni bir okyanus vardır ki kurumların çoğu burada boğulmaktadır. O da aralarındaki geçişlerin nasıl olacağıdır. Bulunduğu pozisyonda devam etme, bir alta düşme veya bir üste çıkma, tek seferde kaç üste çıkılabileceği, buralardaki hak ediş farkları, iş ve başarımların ölçümleri boğulmaya sebep olmaktadır. Bunları belirlemek tamamen yönetim sürecinin işi olarak karşımıza çıkmakta ancak burada diğer süreçlerin de üst yöneticileri ile ortak görüşe varmaları gerekmektedir. Genellikle burada ortak görüş oluşmamakta onun da sebebi kurumsal stratejilerde bilinçaltı farklılıklarının olmasıdır.

3.7. Bilgi Çağı Örgütleri

Örgütler üretim tiplerine göre ayrılırken hastaneler her ne kadar mal ve hizmet üreten kapsamına girse de Bilgi Çağında kavramsal değişiklikler olmuştur. Hastanelerin ürettiği hizmet bilgiye dayalı bir hizmettir. Ayrıca tüm üretim sonrasında da başka kurum ve paydaşlar için de bilgi üretmektedir. Aslında hastaneler hizmet ve bilgi üreten kuruluşlar sınıfına alınmalıdır. Bunu daha da anlamak için önce değişen bilgi felsefesine göz atmamız gerekir.

TDK sözlüğünde “insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütününe verilen ad, malumat ya da öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla elde edilen gerçek, malumat, insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, malumat”, basit tanımıyla bilgi ise “bir iş veya konu hakkında bilinen şey; malumat” olarak tanımlanmaktadır.

Bilgi felsefesi anlamına gelen epistemoloji, felsefenin ilk ortaya çıktığı zamandan beri tartışılan konulardan biri olmuştur. Epistemoloji, bilginin doğasını, sınırlarını, doğruluğunu, güvenilirliğini, elde edilme aktarımlarını ve sorgulanmayı inceleyen bilim dalıdır. Yani epistemoloji, felsefenin bilişsel süreçlerinden daha çok, “bilgiyi” genel olarak ele alır, bilgiyle ilgili problemleri araştırır, bilginin kaynağını, doğasını, doğruluğunu, sınırlarını inceler.

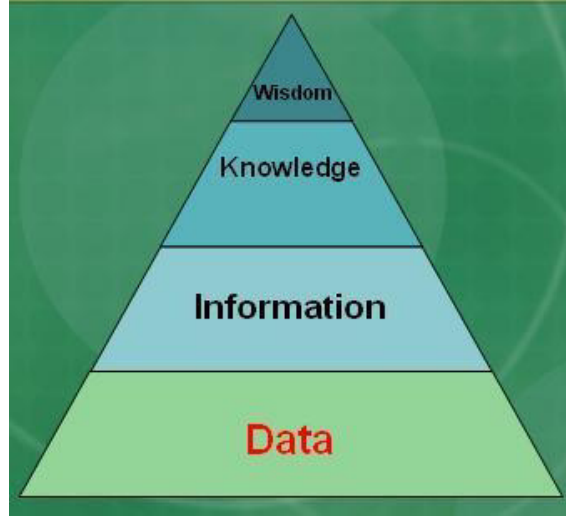
Kısaca epistemoloji, bilginin bilimini yapar. Bilginin bizatihi kendisiyle ilgilenir. Türkçe de bilgi kavramı TDK sözlüğünde de tanımlandığı gibi güncel felsefe ile uyumlu değildir. Bu sebeple de kavramsal kargaşalarımız çok fazladır. Dünyada toplumların ve imkânların evrimi ile kavramlar da evrim geçirmektedir. Bundan 100 yıl önce **posta** kelimesi bizler için tekil bir anlam taşıırken günümüzde e-posta, kâğıt-posta, faks, telgraf, mobil mesaj, kargo, kurye gibi birçok kavrama ve objeye bölünmüştür. İşte bilgi kelimesi de bilgi toplumu felsefesi ile evrim geçirmiş ve kavramsal bölünmelere uğramıştır.

1) Data / Veri - **KAYIT**: Olaylardan ve nesnelerden elde edilen kayıtlardır.

2) Information / Malumat - **YORUM**: Bu kayıtların mantıksal matematiksel yorumlanması ile elde edilen düşünce veya değerdir.

3) Knowledge/ Bilgi - **ÜRÜN**: Bu kayıtlardan, mantıksal ve matematiksel yorumlardan geleceğe veya mevcut sorunlara ilişkin değerlerle çözüm getiren ürünlere verilen addır.

4) Wisdom: Bilge: **ÜRETİCİ**: Bilgi olacak ürünü üreten kişilere verilen addır.



Bilgi çağı örgütleri bilgiyi, daha doğrusu çalışanların zihinsel sermayesini denetlenebilir ve yönetebilir bir değer olarak kullanabilen örgütlerdir. Klasik örgütler, emeği, sermayeyi, doğal kaynakları örgütleyerek mal ve hizmet üretirken; bilgi çağı örgütleri, kurumsal bilgiyi ve bilişim teknolojilerini örgütleyerek üretimde bulunan örgütlerdir. Uygulamada her örgüt belli ölçüde bilgi kullanır; ancak bilgi çağı örgütlerinin en önemli özelliği, işlerini yaparken bilgiden yararlanmanın ötesinde, bilgiyi temel üretim faktörü olarak kullanmasıdır.

Bilgi çağı örgütleri yeni ekonomiye uyum sağlama çabalarıyla, geleneksel iş yapma modellerinden uzaklaşarak yeni iş yapma yöntemlerine yönelmektedirler. Söz konusu yöntemler; örtüne iş yapma, “startup” şirketlerin kurulması, veri tabanı yönetimi, internet ortamında iş yapma becerisini zorunlu kılıyor.

Bilgi çağı örgütleri, geleneksel örgütlerden üretim kalıpları, üretim ilişkileri, mal ve hizmet türü ve bunların sunum şekli bakımından farklılık göstermektedir. Söz konusu farklılıkları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

- Beden gücüyle çalışanların yerini beyin gücüyle çalışanların alması,
- İletişim teknolojilerinin desteklediği mal ve hizmet üretimi,
- Yenilikçi ve yaratıcı üretimin yöntem ve teknikleri,
- İnsanın örgütün en değerli kaynağı olarak görülmesi,
- Mal ve hizmet üretimine bilgi üretiminin eklenmesi,
- Bilginin bir örgüt aktifi (entelektüel sermaye) olarak kullanılması,

Bilgi çağı örgütlerinde geleneksel örgütlerin aksine yeni iş ve iş yapma yöntemleri ortaya çıkmaktadır. ABD’de son yıllarda yaklaşık 25 milyon kişi bilgi işine yönelmiş ve bilgi örgütlerinde çalışmaktadır. Bilgi çağı örgütlerinde görülen yeni iş ve mesleklerden bazıları aşağıda gösterilmiştir:

- Mühendislik, bilim ve bilgisayar sistemleri,
- Elektrik ve elektronik mühendisliği,
- Merkezi ofis sistemi uzmanlığı,
- Elektronik yarı iletken uzmanlığı,
- Sistem analistliği,
- Veri işleme ve bilişim uzmanlığı,
- Dublaj veri operatörleri, ses ve görüntü uzmanlığı,
- Karar alma ve bireysel yatırım danışmanlığı,
- Siber pazarlamacılık,
- Teknoloji hukuku uzmanı ve
- İnfografikerlik, Webmaster, Web Tasarımcılığı.

Teknolojinin ve iletişim teknolojilerinin gelişimiyle beraber günümüzde **bilginin** kendisi bir ürün, bir meta hâline gelmiştir. Bugün önemli olan bilgiye sahip olmak değil, bilgiyi örgütlemek, kısaca bilgiyi işlemektir. Neyi bildiğimiz veya neyi bilmediğimiz artık önemli değildir; bugün önemli olan bildiklerimizi üretim süreçlerinde nasıl kullanacağımızdır. Bilgi yönetimi; bilgileri yönetmenin ötesinde, bilgi işlem ve kullanım sürecinin yönetimi ile ilgilidir. Bu süreç; veri toplama ve verileri enformasyona sonra bilgiye ve daha sonra fonksiyonel bilgiye dönüştürme sürecidir. Bilgi yönetimi, bilgiye ulaşmayı ve örgütün amaçları doğrultusunda bilginin kullanılması için yapılması gereken hareket planlarını kapsar. Yönetici, yukarıda sayılan bilgi çağı meslekleri konusundan bilgi ve beceri sahibi ve aynı zamanda örgütsel yenileşme uzmanı olmalıdır.

Bilgi çağı örgütlerinin stratejik önceliği, tamamen geleceğe yönelik kararlarda, bilgidен kullanılabilir, bilgi yaratmaya yönelmiştir. Rekabette üstünlük, bilgiyi yaratıcı kullanıma dönüştürmeye bağlanmıştır. Bilginin yaratıcı kullanımı, bilgi teknolojilerine stratejik önem kazandırmıştır. Bilgi teknolojileri, yönetsel etkinliğin temel dayanağı hâline gelmiştir.

Bilgi toplama, işleme ve yorumlama, karar verme ile çok yakından ilgilidir. Bilgi toplumunda rekabetçi avantaj, doğru bilgi, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru miktarda diğerlerinden önce elde ederek doğru kullanılmakla kazanılmaktadır. Bu çerçevede bilgisayarlar, işletmelere karar verme etkinliği konusunda çok önemli bir destek sağlamaktadır.

Eskiden yönetim kademelerinin sağladığı bilgiler, şimdi bilgisayarlar aracılığıyla toplanıyor ve işleniyor. Personelin temel işlevi ise bilgisayar ağları ile toplanan bilgileri kullanmak hâline geliyor. Peters'a göre bilgi teknoloji; fabrikalara, demir yollarından, borsalara

ve tarım çiftliklerine kadar her alana ve her kuruma giriyor; politikadan, savaş yöntemlerinden, işlerin organizasyonuna kadar her şeyi yapısal olarak değiştiriyor.

Bilgi yönetimi, bir örgütün entelektüel sermayesinin temel üretim faktörü olarak kullanılmasıdır. Bilgi yönetimi, insan kaynaklarının beyinlerini bir “ağ birliği” şeklinde ve bir ekip ruhu anlayışıyla yönetmeyi gerekli kılar. Bilgi yönetimi, örgütsel ortamda bilgi üretimi, paylaşımı ve dağıtımını içerir. Bilgi yönetimi, örgütsel faaliyetlerde değer yaratma amacıyla bilginin üretilmesi, sınıflandırılması, kullanılması, yenilenmesi ve paylaşılmasına ilişkin süreçleri içerir. Daha kısa bir tanımla bilgi yönetimi, bilginin değer yaratacak tarzda temel üretim faktörü olarak kullanılmasıdır.

Bilgi yönetiminde örgütün kurumsal dinamikleri, süreç analizleri ve bilişim teknolojileri kullanılan temel araçlardır. Bu araçlar, bir örgütteki veri ve bilgi akışını güçlendirir ve bu bilgileri çeşitli görevleri yürütmekle sorumlu bireylere ve gruplara sunar. **Özellikle bilişim teknolojileri bilgi yönetiminin ortaya çıkışını yönetim biliminin gelişmesi yönetim biliminin de teknolojik ve gelişimlerle paralel gelişmesi, bilgi yönetiminin uygulamada bilişim teknolojilerinin kullanımı olarak düşünülmesine neden olmuştur.**

Bugün “bilgi yönetimi” üzerinde düşündüğümüzde bilginin soyut oluşu, bilgi yönetiminin “sanal etkinlik” olarak anlaşılmasına neden olmaktadır. Bunun aksine bilgi yönetimi, insan yönetimi veya herhangi bir fiziksel kaynağın yönetimi kadar somut ve gerçek bir yönetsel etkinliktir. Hatta bugün yönetim gerçeğinin özünde bilgi yönetimi bulunmaktadır.

Bugün bilgi ekonomisine şekil veren bilgi devrimi, bilginin yönetimdeki yerini ve önemini arttırmıştır. Günümüzde bilgi örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Çağdaş örgütler artık emek, sermaye, doğa gibi klasik üretim faktörlerini işleyen örgütler değil, bilginin temel üretim faktörü olarak kullanıldığı örgütlerdir. Dolayısıyla bu örgütlerin “bilgi örgütleri” şeklinde yeniden tanımlanması gerekmektedir.

Çağdaş örgütler mal ve/veya hizmet üreten kurumlar olmaktan çok değer üreten birimlerdir. Bilgi örgütlerinde “değer” mal ve hizmetlerin somutlaşmış hâlidir. Çağdaş örgütleri sanal örgüt hâline getiren faktör, bu değer üretiminin fiziksel üretim faktörlerine dayalı olması değil, bilgi gibi soyut bir değere dayanmasıdır. Bugün bilgi, üretim faktörleri arasında en **fazla** değer üreten faktör durumundadır.

Bilgi çağı örgütleri için bilgi temel bir üretim faktörüdür ve bu nedenle örgütsel amaçlar için başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekir. Başarılı bir bilgi yönetiminin bazı temel ilkeleri vardır. Bu ilkeler; bilgi yönetiminin stratejik önceliklerini belirleme, kurumsal bilgi tanımlama, bilgi transferi sağlama ve bilginin göreceli değerini ortaya koyma şeklindedir. Bilgi çağı örgütlerinin temel üretim faktörü olan kurumsal bilgi yönetiminin temel ilkelerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

- Bilgi yönetiminin stratejik önceliği olmalıdır.
- Bilgi yönetiminin amacı daha fazla değer yaratmak olmalıdır.

- Örgütsel bilgi tanımlanmalıdır.
- Bilgi yönetimi, en iyi uygulamaların adaptasyonunu yapabilmelidir.
- Entelektüel sermayenin göreceli değeri belirlenmelidir.

Öğrenilen bilgi, uygulama ve özgün tecrübelerin örgüt içinde transferini gerçekleştirmek için gerekli süreçler oluşturulmalıdır. Bilgi teknolojilerinin sağladığı tüm yeteneklerden (veri tabanları, örgüt içi ağlar, yapay zekâ, mobil telefonlar, robotlar, internet vb.) yararlanılmalıdır. Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı her aşamada test edilmelidir. Bu amaçla, kalite ve verimlilik ölçülmeli; bilgi yönetimi uygulamalarındaki performanslar ölçülmeli; ihtiyaç değerlendirme raporlarına göre performans düzeyleri, sistemdeki iyileşme olanakları ve beşerî sermayenin performansı izlenmelidir.

Bilgi çağı örgütleri, kendinden daha az gelişmiş örgütlere göre yeniliklere daha açık, değişimi kabul eden ve yeni taleplerin üstesinden gelebilen bir yönetim yapısına sahiptir. Kurumsal gelişimini sürdürmek isteyen bir örgütte, bilgi yönetimi yaklaşımına göre yeniden yapılanma sürecine girilmesi için öncelikle birtakım adımların atılması gerekir. Söz konusu adımları aşağıdaki gibi belirlemek gerekir:

1. İş örgütsel bilgi yönetimi olan bir ekip oluşturmak,
2. Kurumsal değişim yeteneğine sahip olmak ve buna her an hazır olmak,
3. Daha iyi ve en iyi hedeflere ulaşmak için istekli olmak ve
4. Bilgi örgütüne uygun bir örgütsel kültür oluşturmak.

Bilgi yönetimi, kurum tarafından üretilen veya dışarıdan sağlanan her türlü açık ve örtülü bilginin tespiti, toplanması, kaydedilmesi, ilgililerine iletilmesi ve depolanmasını, en etkin, ekonomik ve hızlı biçimde yerine getirmesini mümkün kılmalıdır. Kurumsal bilgisini belli bir sistem içinde etkin olarak yönetebilen örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşabileceklerdir.

Uygulamalar

- 1) Amaç ve işlevlerine göre etrafınızda gördüğünüz 5 örgütü inceleyiniz.

Uygulama Soruları

- 1) Amaç ve işlevlerine göre örgüt türleri nelerdir?
- 2) Yapı olarak örgüt modelleri nelerdir?
- 3) Örgütsel yönetim kademeleri (hiyerarşisi) nasıldır?
- 4) Örgütsel yönetim kategorilerinde çelişkiler var mıdır?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

- Amaç ve işlevlerine göre örgütler
- Yapı olarak örgüt
- Örgütsel yönetim kademeleri (hiyerarşisi)
- Örgütlerde komuta kurmay ilişkileri
- Örgütlerde unvanlar ve pozisyonlar
- Bilgi çağı örgütleri

Bölüm Soruları

- 1) Örgütsel yönetim kademeleri (hiyerarşisi) nelerdir?
- 2) Örgütsel yönetim kategorilerindeki ilişkiler nelerdir?
- 3) Örgütlerde komuta kurmay ilişkileri nasıl çalışır?
- 4) Örgütlerde unvanlar ve pozisyonlar nasıl belirlenir?
- 5) Bilgi çağı örgütlerinin sahip olması gereken özellikler nelerdir?

4. ÖRGÜTSEL YAPIYI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Bu bölümde örgütsel yapıyı belirleyen faktörler, Başlarken, Şimdi neredeyiz?, Ne durumdayız?, Nereye veya hangi hedefe gitmek istiyoruz?, Bu hedeflere nasıl ulaşacağız?, Bu planı nasıl yürüteceğiz?, organizasyon, bireysel ve ürün geliştirme konuları işlenektir.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Örgütsel yapıyı tanımlamaya başlarken neler yapmalıyız?
- 2) Şimdi neredeyiz, ne durumdayız çalışması nasıl yapılır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Nereye veya hangi hedefe gitmek istiyoruz?		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Bu hedeflere nasıl ulaşacağız?		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Bu planı nasıl yürüteceğiz?		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Ürün Geliştirme		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak

Anahtar Kavramlar

- Şimdi neredeyiz?
- Ne durumdayız?
- Nereye veya hangi hedefe gitmek istiyoruz?
- Bu hedeflere nasıl ulaşacağız?
- Bu planı nasıl yürüteceğiz?

4.1. Örgütsel Yapıyı Belirleyen Faktörler

Bir örgütün yapısını oluşturan tüm unsurlar anlamlı ilişkiler çerçevesinde bir yapı oluşturur. Bu ilk oluşacak yapıya esasen **makro sistem teorisi** denir.

Bu konuların detayları olan işlev ve özelliklerine de mikro sistem teorisi denir.

Makro sistem teorisi kurulmadan formel yapı olarak adlandırılan aşağıdaki özelliklere karar vermek ve hangisinin hedeflere giden daha başarılı bir yol olduğunu bilmek mümkün değildir.

Formel yapı unsurları:

- Amaç,
- Hedef,
- Temel ilke ve değerler,
- Stratejik adımlar,
- İş bölümü ve uzmanlaşma,
- Formülleşme derecesi,
- Denetleme (kontrol) alanı,
- Örgütteki kademe sayısı,
- Merkezileşme,
- Çapraşıklık derecesi: Dikeyde derinleşme, yatayda farklılaşma derecesini ifade eder.
- Departmanlaşma,
- Emir komuta ve kurmay organların oluşturulması ve
- Haberleşme kanalı ve şeklidir.

Yukarıda kısaca üzerinde durulan örgütsel yapıyı oluşturan unsurlar, yönetici, örgütsel kültür ve örgütsel iklim koşullarıyla etkilenerek örgütün fiziksel ve fiziksel olmayan unsurlarıyla birlikte ortaya çıkar. Örgütün fiziksel ve fiziksel olmayan unsurlarının etkileşimi, örgütün sosyal bir örgüt olup olmadığını, onun demokratik veya antidemokratik, mekanik veya organik bir örgüt olarak ortaya çıkmasını belirler. Ancak bunları belirlemeden önce aşağıda verilen başlıklarda örgütün üst yönetim paydaşlarının detaylı çalışmalar yapması gerekmektedir. Çünkü iç ve dış çevrede sayısız değişken vardır ve bazen çok doğru görülen hatta ortak akıl ile alınan kararların örgütleri çöküşe götürdüğü malumdur.

Bu sebeple kurumsal başarı göstermek isteyen her örgüt kuruluş aşamasında mutlaka, stratejik plan yaparken zorunlu olarak, ondan sonra da belirli yıllık takvimlerle aşağıdaki soruları gözden geçirerek yeniden cevaplamak zorundadır. Burada organizasyonun bir sıra vardır ve her basamak aslında bir altındaki soru basamağının cevabının en az %50'sini oluşturmaktadır. İki veya üç basamak atlamak ciddi yanlışlara ve sapmalara neden olmaktadır. Bir de bu tür modellerin hissiyatı (önsezi) ile yapıldığı organizasyonlarda başarılı göstermek için yapılan çabaları düşünürsek yöntemin gerekliliği daha çok ortaya çıkacaktır.

4.2. Başlarken

Öncelikle, bir organizasyon kurmaya veya kurulu bir organizasyonda bu çalışmayı yapmaya başlarken cevaplanması ve aydınlığa kavuşturulması gereken sorular aşağıdadır. Sorular cevaplanırken çoğunlukla bu da sorulur mu diye düşünmemek kolay değil ancak örgütlerde çoğunlukla bu sorulara tek cevap çıkmadığından kargaşalar yaşanmaktadır. Aslında soruları ve cevapları hepimiz biliriz. Fark etmediğimiz nokta temel ve içgüdüsel cevaplarımızın birbirimizden farklı olduğudur. Bu tür çalışmalar her zaman proje olarak adlandırılmalı ve yönetilmelidir. Çünkü bir proje fikirden ileri bir yapıdır. Bir amacı ve hedefi vardır. Başlama zamanı, bitme zamanı ve bütçesi vardır. Ayakları yere basar ve çalışmanın kabullenilmesini artırır.

Bu projeye kim ne derece katılmalıdır?

Burada projeye katılacaklar, katılma ihtimali olanlar, tam zamanlı ve yarı zamanlı katılacaklar, alacakları roller ve sorumluluklar iyice tanımlanmalıdır.

Projenin içeriği ne olmalıdır?

Burada projenin amaç, hedef, yöntem, ilke ve değerleri (kurumun değil) açıkça tartışılarak proje kapsamı olarak konmalıdır.

Proje ile ilgili fikirler nerede paylaşılmalıdır?

Her proje ve her kurum birtakım gizli veya stratejik bilgilere sahiptir. Bunların mutlaka önceden paylaşılma, gizlilik ve güvenlik konularının konuşulması ve belgeye bağlanması gereklidir.

Proje neden önemlidir? Bu proje olmazsa ne olur?

Kurumsal olarak herkes bu sorunun kendince bir cevabına sahip olsa da bunu görselleştirmek ortak düşünce ve ortak bilinçaltına çevirmek gerekmektedir. Onun için ekip tarafından birçok paydaş ile bu konunun çalışılması gerekmektedir. Sonra da tüm örgüte paylaşılması gerekmektedir.

Proje diğerleriyle paylaşılmak üzere ne zaman hazır olur?

Daha işe başlarken en az %50 tutma ihtimali olan bir takvim yapılmalıdır. Takvimdeki sapma oranlarını hesaplamak bu aşamada mümkün olmadığı gibi %100 doğrulukta bir takvim yapmakta doğru değildir. Ancak herkesin kendini rüzgâra bırakmaması için bir ana açılım tarihi belirlenmelidir.

Plan ve durum için ne sıklıkla bir araya gelinecek?

4.3. Şimdi Neredeyiz, Ne Durumdayız?

4.3.1. Dış Çevre Analizi

Bizim dışımızda, lokal bölgemizden başlayarak tüm evreni kapsayan bir şekilde genişleyerek neler oluyor. Bizi etkileyen unsurlar nelerdir, bizim ne yapmamız bekleniyor sorularına cevap aramalıyız. Bu konuda anketler, literatür ve medya araştırmaları yapmalıyız. Toplanan tüm verileri mantıksal algoritmalar ile sadeleştirerek üst kavramlarda toplamalı ve ağaç yapısında veri seti oluşturmalıyız.

Özet olarak dış çevre analizi bize NE YAPMAMIZ gerektiği konusunda yol gösterecektir. Bunlar da hedef ve amaçları yazarken rehberlik yapacaktır.

4.3.1.1. Neler Oluyor?

Neler olduğunu kolaylık açısından kategorize ederek yapmalıyız. Amaç ve hedeflere uymayan kategorilerle boşa uğraşmamalıyız. Mesela ulusal veya uluslararası bir hedef yok ise bunlardan hemen feragat etmeliyiz.

Burada neler olduğu üzerine çalıştığımız konudan bağımsız olarak yapmalıyız. Örneğin haber sitelerinde en önemli 5 olay son 6 ayda ne olmuştur gibi.

4.3.1.1.1. Yakın Çevremizde Neler Oluyor?

En önemli gündem nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı, sevince veya üzüntüye sevk eden durum nedir?

En son insanları etkileyen yenilik nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı yenilik, buluş veya geliştirme nedir?

İnsanların hatırladığı en iyi olay nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en iyi olay nedir?

İnsanların hatırladığı en kötü olay nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en kötü olay nedir?

4.3.1.1.2. Bölgemizde Neler Oluyor?

En önemli gündem nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı, sevince veya üzüntüye sevk eden durum nedir?

En son insanları etkileyen yenilik nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı yenilik, buluş veya gelişme nedir?

İnsanların hatırladığı en iyi olay nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en iyi olay nedir?

İnsanların hatırladığı en kötü olay nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en kötü olay nedir?

4.3.1.1.3. Ülkemizde Neler Oluyor?

En önemli gündem nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı, sevince veya üzüntüye sevk eden durum nedir?

En son insanları etkileyen yenilik nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı yenilik, buluş veya gelişme nedir?

İnsanların hatırladığı en iyi olay nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en iyi olay nedir?

İnsanların hatırladığı en kötü olay nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en kötü olay nedir?

4.3.1.1.4. Kıtamızda Neler Oluyor?

En önemli gündem nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı, sevince veya üzüntüye sevk eden durum nedir?

En son insanları etkileyen yenilik nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı yenilik, buluş veya gelişme nedir?

İnsanların hatırladığı en iyi olay nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en iyi olay nedir?

İnsanların hatırladığı en kötü olay nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en kötü olay nedir?

4.3.1.1.5. Dünyada Neler Oluyor?

En önemli gündem nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı, sevince veya üzüntüye sevk eden durum nedir?

En son insanları etkileyen yenilik nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı yenilik, buluş veya gelişme nedir?

İnsanların hatırladığı en iyi olay nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en iyi olay nedir?

İnsanların hatırladığı en kötü olay nedir?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en kötü olay nedir?

4.3.1.2. Konumuzun Durumu Nedir?

Konumuzun durumunu da kolaylık açısından kategorize ederek yapmalıyız. Amaç ve hedeflere uymayan kategorilerle boşa uğraşmamalıyız. Mesela ulusal veya uluslararası bir hedef yok ise bunlardan hemen feragat etmeliyiz.

Burada neler olduğunu üzerine çalıştığımız konu artık kendi alanımız ve örgütün ana faaliyet alanı ne ise doğrudan o olmalıdır. Burada haber sitelerini incelemenin yanında konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda en önemli 5 olay veya son 6 ayda ne olmuştur gibi.

1. Şu an üzerinde çalıştığımız konu ile ilgili kimler çalışmaktadır?

Konumuz üzerinde kimlerin çalıştığının tespiti olayları adreslemek açısından işe yarayacaktır. Ayrıca muhtemel rakip veya iş birliği imkânları otomatik olarak ortaya çıkacaktır.

Burada kendi alanımız ve örgütün ana faaliyet alanı ne ise çalıştığımız konu da kimlerin çalıştığını da doğrudan onunla ilişkili aramalıyız. Kim sorusunun cevabı kişiler olabileceği gibi şirket veya kurumlar da olabilir.

Burada haber sitelerini incelemenin yanında konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda uzun süreli bir tarama yapılarak kişi veya kurumlar tespit edilmelidir. Bunlardan da en çok anılan ilk beş veya 10 tanesi alınmalıdır.

Yakın Çevremizde

Burada inceleme evrenimizde bulunan ve konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda en önemli kişi veya kurumlar nelerdir.

Bölgemizde

Burada inceleme evrenimizde bulunan ve konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda en önemli kişi veya kurumlar nelerdir.

Ülkemizde

Burada inceleme evrenimizde bulunan ve konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda en önemli kişi veya kurumlar nelerdir.

Kıtamızda

Burada inceleme evrenimizde bulunan ve konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda en önemli kişi veya kurumlar nelerdir.

Dünyada

Burada inceleme evrenimizde bulunan ve konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda en önemli kişi veya kurumlar nelerdir.

2. Şu an üzerinde çalıştığımız konu ile ilgili son gelişmeler nelerdir?

Konumuz üzerinde son gelişmelerin tespiti rekabet düzeyimiz açısından işe yarayacaktır. Ayrıca muhtemel rakip veya iş birliği imkânları otomatik ortaya çıkacaktır.

Burada kendi alanımız ve örgütün ana faaliyet alanı ne ise çalıştığımız konu da kimlerin çalıştığı ve son gelişmeler doğrudan onunla ilişkili olmalıdır.

Burada haber sitelerini incelemenin yanında konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda son birkaç yılın taraması yapılarak olaylar ve gelişmeler tespit edilmelidir.

Yakın Çevremizde

Burada inceleme evrenimizde bulunan ve konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda son yıllardaki en önemli olay ve gelişmeler nelerdir.

Bölgemizde

Burada inceleme evrenimizde bulunan ve konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda son yıllardaki en önemli olay ve gelişmeler nelerdir.

Ülkemizde

Burada inceleme evrenimizde bulunan ve konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda son yıllardaki en önemli olay ve gelişmeler nelerdir.

Kıtamızda

Burada inceleme evrenimizde bulunan ve konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda son yıllardaki en önemli olay ve gelişmeler nelerdir.

Dünyada

Burada inceleme evrenimizde bulunan ve konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda son yıllardaki en önemli olay ve gelişmeler nelerdir.

3. Şu an üzerinde çalıştığımız konu ile ilgili en iyi kimdir?

Konumuz üzerinde son gelişmelerin tespiti kiminle rekabet edeceğimiz açısından işe yarayacaktır. Ayrıca muhtemel rakip veya iş birliği imkânları otomatik ortaya çıkacaktır.

Burada kendi alanımız ve örgütün ana faaliyet alanı ne ise çalıştığımız konu da kimlerin çalıştığı doğrudan ilişkili olmalıdır.

Burada haber sitelerini incelemenin yanında, konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda son birkaç yılın taraması yapılarak olaylar ve gelişmelerden en iyiler tespit edilmelidir.

Yakın Çevremizde

Burada haber sitelerini incelemenin yanında, konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda son birkaç yılın taraması yapılarak olaylar ve gelişmelerden en iyiler tespit edilmelidir.

Bölgemizde

Burada haber sitelerini incelemenin yanında, konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda son birkaç yılın taraması yapılarak olaylar ve gelişmelerden en iyiler tespit edilmelidir.

Ülkemizde

Burada haber sitelerini incelemenin yanında, konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda son birkaç yılın taraması yapılarak olaylar ve gelişmelerden en iyiler tespit edilmelidir.

Kıtamızda

Burada haber sitelerini incelemenin yanında, konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda son birkaç yılın taraması yapılarak olaylar ve gelişmelerden en iyiler tespit edilmelidir.

Dünyada

Burada haber sitelerini incelemenin yanında, konumuz ile ilgili iletişim alanlarında ve akademik mecralarda son birkaç yılın taraması yapılarak olaylar ve gelişmelerden en iyiler tespit edilmelidir.

3. İnsanlık, bu konu ile ilgili neler yapılmasını istemektedir?

4. Sanayi ve ekonomi ile uğraşanlar, bu konu ile ilgili neler yapılmasını istemektedir?

4.3.2. İç Çevre Analizi

Biz lokal çevremizden başlayarak tüm evreni kapsayan bir şekilde genişleyerek neler yapabiliriz? Bizi etkileyen unsurlara karşı neler yapabiliriz?

İç kapasitelerimizi, potansiyel güçlerimizi ve fırsatlarımızı düşünerek yapabileceklerimizi hayal etmeli ve kategorize ederek ağaç yapısında sunabilmeliyiz.

Burada da esasen yaptığımız dış çevre analizinden faydalanacağız. Çünkü orada dış âlemi ve neler olduğunu tespit ettik. Öncelikle onları aşağıdaki sorulara cevap olarak kopyalayıp yapıştırmalı sonra da onlara sorusu kapsamında cevap yazmalıyız.

İç çevre analizi bize **kapasitemizi ve neler yapabileceğimizi** göstermesi açısından çok değerlidir.

Burada yine kolaylık açısından coğrafi olarak bölümlene yapılmıştır. Konumuzun ilgi alanında olmayan coğrafi bölgeleri doğrudan çıkarabiliriz.

4.3.2.1. Çevremizde Olanlara Karşı Neler Yapmalıyız?

Burada dış çevre analizinde yaptıklarımızı anımsamalı ve bunlara kendimizce ne yapabiliriz cevapları vermeliyiz.

1. Yakın çevremizde olanlara karşı neler yapmalıyız?

Burada dış çevre analizinde yaptıklarımızı anımsamalı ve bunlara kendimizce yapabileceğimiz cevapları vermeliyiz.

En önemli gündem için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı, sevince veya üzüntüye sevk eden durum için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

En son insanları etkileyen yenilik için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı yenilik, buluş veya geliştirme için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

İnsanların hatırladığı en iyi olay için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en iyi olay ya da durum için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

İnsanların hatırladığı en kötü olay için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en kötü olay ya da durum için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

2. Bölgemizde olanlara karşı neler yapmalıyız?

Burada dış çevre analizinde yaptıklarımızı anımsamalı ve bunlara kendimizce yapabileceğimiz cevapları vermeliyiz.

En önemli gündem için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı, sevince veya üzüntüye sevk eden durum için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

En son insanları etkileyen yenilik için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı yenilik, buluş veya geliştirme yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

İnsanların hatırladığı en iyi olay için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en iyi olay ya da durum için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

İnsanların hatırladığı en kötü olay için neler yapmalıyız?

3. Ülkemizde olanlara karşı neler yapmalıyız?

Burada dış çevre analizinde yaptıklarımızı anımsamalı ve bunlara kendimizce yapabileceğimiz cevapları vermeliyiz.

En önemli gündem için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı, sevince veya üzüntüye sevk eden durum için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

En son insanları etkileyen yenilik için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı yenilik, buluş veya geliştirme için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

İnsanların hatırladığı en iyi olay için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en iyi olay ya da durum için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

İnsanların hatırladığı en kötü olay için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en kötü olay ya da durum için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

4. Kıtamızda olanlara karşı neler yapmalıyız?

Burada dış çevre analizinde yaptıklarımızı anımsamalı ve bunlara kendimizce yapabileceğimiz cevapları vermeliyiz.

En önemli gündem için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı, sevince veya üzüntüye sevk eden durum için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

En son insanları etkileyen yenilik için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı yenilik, buluş veya geliştirme için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

İnsanların hatırladığı en iyi olay için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en iyi olay ya da durum için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

İnsanların hatırladığı en kötü olay için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en kötü olay ya da durum için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

5. Dünyada Olanlara Karşı Neler Yapmalıyız?

Burada dış çevre analizinde yaptıklarımızı anımsamalı ve bunlara kendimizce yapabileceğimiz cevapları vermeliyiz.

En önemli gündem için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı, sevince veya üzüntüye sevk eden durum için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

En son insanları etkileyen yenilik için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı yenilik, buluş veya geliştirme için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım. İnsanların hatırladığı en iyi olay için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en iyi olay ya da durum için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

İnsanların hatırladığı en kötü olay için neler yapmalıyız?

Son altı ay içinde insanların hâlen hatırladığı en kötü olay ya da durum için yapmamız gereken bir şeyler olduğunu düşünüyorsak lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

4.3.2.2. Konumuzun Durumu ile İlgili Neler Yapmalıyız?

Yine dış çevre analizinde elde ettiğimiz verileri buraya kopyala yapıştır yapmalıyız. Sonrada da konumuz, projemiz veya üreteceğimiz mal veya hizmet için mevcut olanlardan hangilerini yapmamız gerekiyor ise lütfen madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazmalıyız.

1. Şu an üzerinde çalıştığımız konu ile ilgili çalışanlar için neler yapmalıyız?

Konumuz üzerinde kimlerin çalıştığının tespiti olayları adreslemek açısından işe yarayacaktır. Ayrıca muhtemel rakip veya işbirliği imkânları burada seçeceğiz.

Burada bulduğumuz kişi ve kurumlara karşı neler yapılacağını açıklamalıyız.

Yakın Çevremizde

Burada cevap, evrenimizde bulunan ve konumuz ile ilgili en önemli kişi veya kurumlar için ne yapmalıyız?

Bölgemizde

Burada cevap, evrenimizde bulunan ve konumuz ile ilgili en önemli kişi veya kurumlar için ne yapmalıyız?

Ülkemizde

Burada cevap, evrenimizde bulunan ve konumuz ile ilgili en önemli kişi veya kurumlar için ne yapmalıyız?

Kıtamızda

Burada cevap, evrenimizde bulunan ve konumuz ile ilgili en önemli kişi veya kurumlar için ne yapmalıyız?

Dünyada

Burada cevap, evrenimizde bulunan ve konumuz ile ilgili en önemli kişi veya kurumlar için ne yapmalıyız?

2. Şu an üzerinde çalıştığımız konu ile ilgili son gelişmeler için neler yapmalıyız?

Konumuz üzerinde son gelişmelerin tespiti rekabet düzeyimiz açısından işe yarayacaktır. Ayrıca muhtemel rakip veya iş birliği imkânlarını seçeceğiz.

Burada konumuz ile ilgili olaylar ve gelişmeler için ne yapacağımızı yazmalıyız.

Yakın Çevremizde

Burada incelediğimiz coğrafi bölge içinde konumuz ile ilgili olaylar ve gelişmeler için ne yapacağımızı yazmalıyız.

Bölgemizde

Burada incelediğimiz coğrafi bölge içinde konumuz ile ilgili olaylar ve gelişmeler için ne yapacağımızı yazmalıyız.

Ülkemizde

Burada incelediğimiz coğrafi bölge içinde konumuz ile ilgili olaylar ve gelişmeler için ne yapacağımızı yazmalıyız.

Kıtamızda

Burada incelediğimiz coğrafi bölge içinde konumuz ile ilgili olaylar ve gelişmeler için ne yapacağımızı yazmalıyız.

Dünyada

Burada incelediğimiz coğrafi bölge içinde konumuz ile ilgili olaylar ve gelişmeler için ne yapacağımızı yazmalıyız.

3. Şu an üzerinde çalıştığımız konu ile ilgili en iyiler için neler yapmalıyız?

Konumuz üzerinde son gelişmelerin tespiti kiminle rekabet edeceğimiz açısından işe yarayacaktır. Ayrıca muhtemel rakip veya iş birliği imkânlarına karar vereceğiz.

Burada konumuz ile ilgili son birkaç yılın olayları ve gelişmelerinden en iyiler için ne yapacağımıza karar vermeliyiz.

Yakın Çevremizde

Burada konumuz ile ilgili son birkaç yılın olayları ve gelişmelerinden en iyiler için ne yapacağımıza karar vermeliyiz.

Bölgemizde

Burada konumuz ile ilgili son birkaç yılın olayları ve gelişmelerinden en iyiler için ne yapacağımıza karar vermeliyiz.

Ülkemizde

Burada konumuz ile ilgili son birkaç yılın olayları ve gelişmelerinden en iyiler için ne yapacağımıza karar vermeliyiz.

Kıtamızda

Burada konumuz ile ilgili son birkaç yılın olayları ve gelişmelerinden en iyiler için ne yapacağımıza karar vermeliyiz.

Dünyada

Burada konumuz ile ilgili son birkaç yılın olayları ve gelişmelerinden en iyiler için ne yapacağımıza karar vermeliyiz.

4.3.2.3. Kurumumuz Bu Konu ile İlgili Neler Yapmalı?

Burada, yukarıdaki iç çevre analizinde neler yapacaklarımızı birleştirip yeni bir metin çıkarmalıyız. Bunun analizi ile de aşağıdaki cümleye geçmeliyiz.

Konumuz, projemiz veya üreteceğimiz mal veya hizmet için kurumumuzun neler yapabileceğini düşünüyor isek, lütfen madde madde kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım.

4.3.2.4. Biz Bu Konu ile İlgili Neler Yapmalıyız?

Konumuz, projemiz veya üreteceğimiz mal veya hizmet için bizler şahıs olarak neler yapabileceğimizi düşünüyor isek, lütfen yukarıda elde edilen verilerden madde madde, kısa ve tek satırlık cümleler ile yazalım. Görüldüğü gibi yukarıdaki maddeler bitirilmeden ve doğru yapılmadan aşağıda gelenlerin gerçekçi olma ihtimali çok düşüktür.

4.3.3. SWOT Analizi

Burada klasik SWOT analizi mutlaka yapılmalıdır. Swot analizi için ayrı bir arama konferansı yapıp önceki bölümler tamamlandıktan sonra onlar tartışılmalıdır. İç ve dış çevre analiz yapılmayan bir SWOT analizi havada kalacaktır ve sadece yapılmış olacaktır.

4.3.3.1. Güçlü Yanlar

Burada dış çevre analizinden çıkan neler yapmalıyız ve iç çevre analizinden çıkan ne yapabiliriz maddelerini destekleyen güçlü yanlarımızı bulmalı, kendimizi ve ekibimizi bunları yapmaya muktedir olduğumuza ikna etmeliyiz.

Rekabet Olanığı

Pazarlama

Ulaşım

Dağıtım

Farkında Olma

Süreçler

Sistemler

IT

İletişim

Kaynak

Varlıklar

Kişiler

Küresel Yerler

Yerel ve Bölgesel Yerler

Materyaller

Deneyim

Bilgi

Data

Mali Rezervler

Yeterlilikler

Akreditasyonlar

Ödüller

Sertifikalar

Nitelikler

Eşsiz Satış Noktaları

4.3.3.2. Zayıf Yönler

Burada dış çevre analizinden çıkan neler yapmalıyız ve iç çevre analizinden çıkan ne yapabiliriz maddelerini zorlaştıran zayıf ve eksik yanlarımızı bulmalı, kendimizi ve ekibimizi bunları yapmanın risk doğuracağına ikna etmeliyiz.

Güvenlik

Zaman Ölçeği

Deadline (Bitiş Tarihi)

Baskılar

Data

Güvenilirlik

Öngörülebilirlik

Mali

Nakit Akımı

İtibar

Temel Etkinlikler

Etkiler

Dikkat Dağıtıcılar

Kapasitedeki Boşluklar

Rekabetçi Güç Eksikliği

4.3.3.3. Fırsatlar

Burada dış çevre analizinden çıkan neler yapmalıyız ve iç çevre analizinden çıkan ne yapabiliriz maddelerini yapmamızı gerektiren fırsatları bulmalıyız. Bunları neden yapmalıyız, önümüzde bunları yapmayı sağlayacak veya bizi destekleyecek veya yapmaya zorlayacak ne gibi fırsatlar vardır ve yaparsak nasıl bir şöhrete, imkâna, ödüle veya prestije sahip olacağımızı bulmalıyız.

Coğrafya

İthalat

İhracat

Ortaklık

Ortaklık Programları

Havale / Sevk Programları

Ajanslar

Dağıtım

Ekonomiler

Hacim

Üretim

Yeni Pazarlar

Yatay

Dikey

Gelişen Pazarlar

Trendler (Eğilimler)

Yaşam Tarzları

Teknoloji

Piyasa Bölümü

Yarışmacıların Zayıflıkları

Gelişme

İş

Ürün

Taktikler

Küresel

Yerel

4.3.3.4. Tehditler

Burada dış çevre analizinden çıkan neler yapmalıyız ve iç çevre analizinden çıkan ne yapabiliriz maddelerini yapmaya başladığımızda hangi etken, olay veya zayıf yönler bizi durdurur, çıktılarımızı zayıf hâle düşürür, güvenilirliğimizi sarsar veya projeyi tamamen durdurur hepsini araştırmalı ve analiz etmeliyiz. Sonrada bu tehditleri önem ve öncelik sırasına koymalı ve bunlara karşı alınabilecek tedbirleri tartışmalıyız.

Hükûmet

Siyaset

Politikalar

Zayıf Yönler

İşçiler

Çevresel Faktörler

Pazar Talebi

Engeller

Para

Sezon

Rekabetçi Tahvil

İç Pazar

Küresel Endüstriler

Teknoloji Gelişimi

Hizmetler

Fikirler

4.3.4. PEST Durum Analizi

Politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik durum analizini de yukarıda yapılan çalışmaların raporları üzerine yapmalısınız.

4.3.4.1. Politik Durum Analizi

Lütfen bu alanda ne durumda olduğunuzu en az 10 soruluk bir anketi çalışanlarınızın veya proje grubunun en az %50'sine uygulayarak sonucunu 100 (+/20) kelime ile tanımlayınız.

4.3.4.2. Ekonomik Durum Analizi

Lütfen bu alanda ne durumda olduğunuzu en az 10 soruluk bir anketi çalışanlarınızın veya proje grubunun en az %50'sine uygulayarak sonucunu 100 (+/20) kelime ile tanımlayınız.

4.3.4.3. Sosyal Durum Analizi

Lütfen bu alanda ne durumda olduğunuzu en az 10 soruluk bir anketi çalışanlarınızın veya proje grubunun en az %50'sine uygulayarak sonucunu 100 (+/20) kelime ile tanımlayınız.

4.3.4.4. Teknolojik Durum Analizi

Lütfen bu alanda ne durumda olduğunuzu en az 10 soruluk bir anketi çalışanlarınızın veya proje grubunun en az %50'sine uygulayarak sonucunu 100 (+/20) kelime ile tanımlayınız.

4.4. Nereye veya Hangi Hedefe Gitmek İstiyoruz?

Bu aşamada 1, 3, 5, 10 ve 20 yıl sonra ne durumda olmak istediğimizi analiz etmemiz gerekiyor. Bu konuda da hedefleri üst kategorilerde toplayıp en fazla 5 hedef konusu belirlemeliyiz. Üst hedeflerin iyileşmesi neticesinde alt hedefleri dolaylı ve mutlak şekilde etkileyecek konular olmasına dikkat etmeliyiz.

Bu hedef konuları, **finansal, operasyonel, marka değeri veya müşteri görüşü, çıktı beğenisi** ve diğer başka konu başlıklarını mutlaka karşılamalıdır. Bu konular önem sırasına göre birinci hedef, ikinci hedef olarak sıralamada yer değiştirebilirler.

4.4.1. Amaç

Amaç; var oluş sebebimiz demektir. Neden varız, neden bu konuyu düşünüyoruz ve şu kısa zamanda ne yapmalıyız sorularına cevap verir. Ortaya koyacağımız mal veya hizmet nedir? Bunlar, önem sırasına göre madde madde ve tek satırlık cümleler şeklinde yazılmalıdır. Çok sayıda amaç var ise bunlar üst kategorilerde birleştirilmeli ve kaynak ağacı yapısında tanımlanmalıdır. Üst kavramlarda yer alan amaçlar gerçekleştirildiğinde alt kavramlarda bulunan amaçlar da otomatik olarak gerçekleşiyor ise doğru bir hiyerarşi kurulmuş demektir.

Burada amaçları mutlaka yukarıda neler yapmalıyız kısmında yer verdiklerimizden oluşturmaliyiz. Dış ve iç çevre analizinden başlayarak neler yapmamız gerektiği bizim aslında amaçlarımızı oluşturmuştu. Biz burada sadece onları kısa ve anlamlı cümlelere çevireceğiz. Ayrıca yapacağımız bir diğer ÇOK ÖENMLİ basamakta önem ve öncelik sırasına göre birinci ve ikinci amaç olarak sıralama yapmaktır.

1. Birinci Amaç

Lütfen 10 (+/5) kelime ile tanımlayınız.

2. İkinci Amaç

Lütfen 10 (+/5) kelime ile tanımlayınız.

3. Üçüncü Amaç

Lütfen 10 (+/5) kelime ile tanımlayınız.

4. Dördüncü Amaç

Lütfen 10 (+/5) kelime ile tanımlayınız.

4.4.2. Hedef

Hedefler bir örgüt için en önemli değerlerdir. Çünkü başımıza ne geleceği her insanın merak duygusunun en vazgeçilmezidir. Hedefler de başımıza ne gelmesini istediğimizi, belli bir zaman dilimi sonun de kendimizi ve örgütümüzü nasıl görmek istediğimizi veya nasıl göreceğimizi belirleyecektir. Burada elbette sadece kuru düşünce ile bunlar çıkarılmayacaktır. Dış çevre analizi bize hedefimizin ne olması gerektiğini vermiştir. Oradan bunları almalı ve analiz yapmalıyız.

İç çevre analizi de bu hedeflerden hangilerini gerçekleştirme kabiliyetimiz veya imkânımız olduğunu SWOT analizi ile birlikte vermiştir. Oradan da bu değerleri alıp birleştirmeli ve analiz etmeliyiz. Bunların sonucunda da hedefleri mutlaka önem ve öncelik sırasına almalıyız. Unutmamalıyız ki “ayna anda iki tavşanı kovalayan ikisini de yakalayamaz.” Bu öncelik sırası ve konu kategorizasyonları hedef belirlemenin en önemli aşamasıdır. Bunları da mutlaka buraya kadar yaptığımız yukarıdaki verilerden çıkarmalıyız.

Hedef Kategorisi	1. Hedef Konusu	2. Hedef Konusu	3. Hedef Konusu	4. Hedef Konusu	5. Hedef Konusu
Finansal					
Operasyonel					
Marka Değeri veya Müşteri Görüşü					
Çıktı Beğenisi					
Diğer Başka Konu					

4.4.2.1. Birinci Yıl Sonunda

Hedef Kategorisi	Hedef Konusu	Hedefin şu an ki sayısal durumu	Hedefin şu an ki niteliksel durumu	Hedefin gelecekteki sayısal durumu	Hedefin gelecekteki niteliksel durumu
Finansal	1. Hedef Konusu				
	2. Hedef Konusu				
	3. Hedef Konusu				
	4. Hedef Konusu				
	5. Hedef Konusu				
Operasyonel	1. Hedef Konusu				
	2. Hedef Konusu				
	3. Hedef Konusu				
	4. Hedef Konusu				
	5. Hedef Konusu				
Marka Değeri veya Müşteri Görüşü	1. Hedef Konusu				
	2. Hedef Konusu				
	3. Hedef Konusu				
	4. Hedef Konusu				
	5. Hedef Konusu				
Çıktı Beğenisi	1. Hedef Konusu				
	2. Hedef Konusu				
	3. Hedef Konusu				
	4. Hedef Konusu				
	5. Hedef Konusu				
Diğer Başka Konu	1. Hedef Konusu				
	2. Hedef Konusu				
	3. Hedef Konusu				
	4. Hedef Konusu				
	5. Hedef Konusu				

Üçüncü Yıl Sonunda

Beşinci Yıl Sonunda

Onuncu Yıl Sonunda

4.4.3. İlke ve Temel Değerler

İlke ve temel değerler; uymak zorunda olduğumuz etik, siyasi, dinî, hukuki ve insanlık için geçerli değerlerdir. Amaç ve hedefleri yerine getirmek için “her yol mubahtır” ilkesini mi edineceğiz, yoksa şu ve bu şekilde kırmızı çizgilerimiz var; bu alanlarda bize fayda veya çıkar sağlasa bile yaklaşmayacağımız mı diyeceğiz. Bunları geniş bir yelpazede değerlendirip listelemeliyiz.

Bunlar önem sırasına göre madde madde ve tek satırlık cümleler şeklinde yazılmalıdır. Çok sayıda ilke ve temel değer var ise bunlar üst kategorilerde birleştirilmeli ve kaynak ağacı yapısında tanımlanmalıdır. Üst kavramlarda yer alan ilke ve temel değerler gerçekleştirildiğinde alt kavramlarda bulunan ilke ve temel değerler de otomatik olarak gerçekleşiyor ise doğru bir hiyerarşi kurulmuş demektir.

Burada ilke ve temel değerleri mutlaka yukarıda neler yapmalıyız kısmında yer verdiklerimizden oluşturmaliyiz. Dış ve iç çevre analizinden başlayarak neler yapmamız gerektiği bizim aslında ilke ve temel değerlerimizi oluşturmuştu. Biz burada sadece onları kısa ve anlamlı cümlelere çevireceğiz. Ayrıca yapacağımız bir diğer çok önemli basamak da önem ve öncelik sırasına göre birinci ve ikinci ilke ve temel değerleri sıralamaktır.

Birinci İlke ve Temel Değerler

Lütfen 10 (+/5) kelime ile tanımlayınız.

İkinci İlke ve Temel Değerler

Lütfen 10 (+/5) kelime ile tanımlayınız.

Üçüncü İlke ve Temel Değerler

Lütfen 10 (+/5) kelime ile tanımlayınız.

Dördüncü İlke ve Temel Değerler

Lütfen 10 (+/5) kelime ile tanımlayınız.

Beşinci İlke ve Temel Değerler

Lütfen 10 (+/5) kelime ile tanımlayınız.

4.4.4. Sürdürülebilir Rekabet Avantajları

Bu bölümde hedeflere ulaşmak için aynı hedef veya sektörde yol alanlara karşı hangi rekabet avantajlarımızın olduğunu belirtmeliyiz. Eğer birden çok rekabet avantajımız var ise bunları kategorize etmeliyiz. Bu rekabet avantajlarımızın analizini yapıp en fazla 3 kategoride ağaç oluşturmali ve kavram haritası yapmalıyız.

4.4.4.1. Birinci Rekabet Avantajımız

İlk ve önemli rekabet avantajını burada yazmalı ve bunların alt detayları da kendi içinde önem sırasına göre aşağıda yazmalıyız.

- Alt Rekabet Avantajımız
- Alt Rekabet Avantajımız
- Alt Rekabet Avantajımız

4.5. Bu Hedeflere Nasıl Ulaşacağız?

Bu hedeflere ulaşmak için ilke ve temel değerler ışığında, hangi hedef konusunu ele aldı isek ve onun rekabet avantajları neler ise onları öne çıkararak köşe taşları veya ilk gerçekleştirilmesi gereken operasyonlar belirlenmelidir. Aslında bunlar 1. Amaç, 1. Hedef, 1. İlke ve 1. Rekabet Avantajı kısmında oluşturulmuştur. Bunlar bizim gerçekleştirme sıramızı veya köşe taşlarımızı bize anlatmıştır. Burada sadece daha özet cümleler ile sloganlaştırılması gerekmektedir. Her stratejik yaklaşım bir özet kelime veya birkaç kelime olup yukarıdaki tanımlamalarla o özet sloganın açıklamaları yapılmalıdır.

4.5.1. Stratejik Yaklaşımlar (Değerler)

Yukarıda yapılan bütün çalışmaların âdeta bayraklaştırılması anlamına gelen stratejiler bizim zihin haritamızın renklerini oluşturacaktır. Yukarıdakileri belirlemeden bunları kendimizce çıkarabilirdik. Ancak aralardaki kavramsal bütünlüğü kurabilmek, mucizelere teslim olmayı gerektireceğinden bu kadar zahmete katlanmak zorundayız. Burada 1. Ana Stratejik Yaklaşım tek hedef değil, 5, 10 hatta 20 tane bile stratejik yaklaşım çıkabilir. Bunlar aslında ileride anlatılacak Değerlerle Yönetim Felsefesinin de temel taşlarını oluşturacaktır.

4.5.1.1. Birinci Ana Stratejik Yaklaşım

Buralarda 3 kelimeyi geçmeyen slogan tarzı kelime veya cümleler oluşturmaliyiz. Bu özet cümle veya sloganın ne anlama geldiğini de yukardaki çalışmalardan alıntılarla ispatlayarak betimlemeliyiz.

1. Birinci alt stratejik yaklaşım

Buralarda 3 kelimeyi geçmeyen slogan tarzı kelime veya cümleler oluşturmaliyiz. Bu özet cümle veya sloganın ne anlama geldiğini de yukarıdaki çalışmalardan alıntılarla ispatlayarak betimlemeliyiz.

2. İkinci alt stratejik yaklaşım

Buralarda 3 kelimeyi geçmeyen slogan tarzı kelime veya cümleler oluşturmaliyiz. Bu özet cümle veya sloganın ne anlama geldiğini de yukarıdaki çalışmalardan alıntılarla ispatlayarak betimlemeliyiz.

3. Üçüncü alt stratejik yaklaşım

Buralarda 3 kelimeyi geçmeyen slogan tarzı kelime veya cümleler oluşturmaliyiz. Bu özet cümle veya sloganın ne anlama geldiğini de yukarıdaki çalışmalardan alıntılarla ispatlayarak betimlemeliyiz.

4.5.2. Uygulama Basamakları

Uygulama basamakları; zaman, iş sırası, zorluk, fayda, maliyet gibi bütün astlık-üstlük ilişkileri ve temelde öncelik-sonralık sırası düşünülerek planlanmalıdır.

Basamak değişimleri; işin veya amacın niteliği, ortamı, kavramı, kişileri veya zorluk-netlik derecelerinin değişimine göre yapılmalıdır.

Bir fabrikada ürün gerçekleştirmek için önce fabrikayı inşa etmek gerektiği unutulmamalı ve bu bir basamak olarak adlandırılmalıdır. Bu basamağı oluşturmak için yapım niteliğinde olmayan bir iş dizisi veya grubu var ise bu bir önceki basamak olarak konumlandırılmalıdır. Mesela, Fabrika Projesi Tasarımı ve Planların Çizimi gibi. Bu arada finans sağlanması gibi bir başka iş dizisi veya yekûn tutacak bir adım var ise bu da ayrı bir basamak olarak adlandırılmalıdır. Bunun gibi ana iş adımları belirlenmeli ve üzerindeki basamakların birbirini kapsamaması, zaman, değer, yöntem, kavram, yordam ve sebep sonuç ilişkileri açısından farklı olması sağlanmalıdır.

4.5.2.1. Birinci Basamak

İlk başlanacak iş alanını göstermelidir. Bu aynı anda veya biraz sonra diğerlerine başlanama anlamına gelmeyeceğinden birbirine yakın ve eşdeğer olanlardan bile biri biraz önceliklidir. Unutmayalım ki aynı anda iki tavşanı kovalamamalıyız.

4.5.2.1.1. Birinci Aktivite

İlk başlanacak iş, alanında yapılacak ilk kısa ölçekli aktiviteyi göstermelidir. Bu aynı anda veya biraz sonra diğer bir aktiviteye başlanama anlamına gelmeyeceğinden birbirine yakın ve eş değer olanlardan bile biri biraz önceliklidir.

4.5.2.1.2. İkinci Aktivite

İlk başlanacak iş, alanında yapılacak ikinci kısa ölçekli aktiviteyi göstermelidir. Bu aynı anda veya biraz sonra diğer bir aktiviteye başlamama anlamına gelmeyeceğinden birbirine yakın ve eş değer olanlardan bile biri biraz önceliklidir.

4.5.2.1.3. Üçüncü Aktivite

İlk başlanacak iş, alanında yapılacak üçüncü kısa ölçekli aktiviteyi göstermelidir. Bu aynı anda veya biraz sonra diğer bir aktiviteye başlamama anlamına gelmeyeceğinden birbirine yakın ve eş değer olanlardan bile biri biraz önceliklidir. Eğer aktiviteler uzuyor ise 10, 20, 30 aktivite bile eklemek mümkündür. Ancak aktivitelerde eğer zaman, insan, taşınmaz kaynaklarından biri veya birkaçı ciddi farklılıklar gösteriyor ise orada bir alt iş basamağı tanımlayarak bunları o basamağın aktivitesi olarak planlamak daha doğrudur.

4.5.2.2. İkinci Basamak

İlk başlanacak iş alanını göstermelidir. Bu aynı anda veya biraz sonra diğerlerine başlamama anlamına gelmeyeceğinden birbirine yakın ve eş değer olanlardan bile biri biraz önceliklidir.

- 2.1. Aktivite
- 2.2. Aktivite
- 2.3. Aktivite

4.5.2.3. Üçüncü Basamak

İlk başlanacak iş alanını göstermelidir. Bu aynı anda veya biraz sonra diğerlerine başlamama anlamına gelmeyeceğinden birbirine yakın ve eş değer olanlardan bile biri biraz önceliklidir.

- 3.1. Aktivite
- 3.2. Aktivite
- 3.3. Aktivite

4.6. Bu Planı Nasıl Yürüteceğiz?

Planlar yapıldığına göre bunu nasıl yürüteceğimiz sorusu da hemen cevaplanmalıdır. Burada tamamen kendimiz uygulayacak gibi yapmak çok gerekli ama yetersiz bir basamaktır. Biz veya ekibimiz tecrübeli ve oldukça yeterli olabilir. Yürütme aşamasında kişiler belli ise onlara ve yeteneklerine bir miktar tolerans tanıyarak zaman ve yöntem planları yapılmalıdır. Eğer insan kaynağımız belli değil ise en az %50 tolerans tanıyarak zaman ve yöntem planları yapılmalıdır. Bu planlar bize maliyet etkinlik hesaplarını yapmaya yarayacak ilk verileri de

oluşturacağından çok değerli bir basamaktır. Buraya kadar gelmeden bir sistemin maliyet etkinlik çalışmasını yapmak tamamen intihar anlamında ve yersizdir.

4.6.1. Planı Yürütme

Burada planı tamamen iş basamaklarına çevirerek iş, zaman, kişi, aktivite planı yapılmalıdır. Eğer Microsoft Project veya benzeri programları biliyor isek tamamen onlarla yapmalıyız çünkü kâğıt üzerinde altından kalkılacak bir iş değildir. Bazen bu aşamada 3.000 - 5.000 adımla uğraşıldığı olabilmektedir.

Aşamalar şöyle yapılmalıdır;

1. Yukarıda yapılan tüm çalışmayı iş adımlarına çevirme
2. İş adımlarına açıklayıcı detaylar getirme ve ekip olarak son kontrollerini yapma
3. Bu iş planında bulunan yetkinlik basamakları ve bunların yetkinlik kriterlerini belirleme
4. Bu yetkinliklere uyan kişiler var ise işleri ne kadar sürede yapabileceklerini ve aynı zamanda önceki işler veya sonraki işlerle ilişki durumunun belirlenmesi
5. Tüm akışın tepeden aşağı zihinsel simulasyonunun toplantı tartışması şeklinde yapılması
6. Tüm aşamalar için olası risklerin yapılan SWOT analizi ile birleştirilmesi ve risk haritasının çıkarılması

4.6.2. Planı Monitörize Etme

Bu yapılan planın monitorize, yani işlerlik, zaman uyma, iş başarımı, risk tehditleri ve kalite yönünden sürekli izlenip raporlanması yöntemi bu aşamada belirlenmelidir.

4.6.3. Kurulacak Yapılar veya Organizasyonlar

Bu planda yer alan kalıcı veya uygulama sırasında mevcut olacak ana örgüt, alt örgüt, büro, şube, heyet, toplantı ve sempozyumların belirlenmesi, tanımlanması, kaynak, kişi ve maliyet planlarının yapılması bu aşamada işe başlamadan mutlaka yapılmalıdır.

4.6.4. Oluşturulacak Heyet, Kurul veya Komisyonlar

Oluşturulacak kurul ve heyetlerde hangi amaç ve hedeflerin yerine getirileceği, bu hedefleri yakalamak için kurulun nasıl teşkil etmesi gerektiği, kurulda yer alacakların hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği ve kurulun sorumluluk ve görevlerinin ayrıntılı planlanması gerekmektedir.

4.7. Organizasyon

Misyonumuzu nasıl daha iyi somutlaştırabiliriz?

Bu aşamada tüm yukardaki bilgileri gözden geçirerek yapabilecek daha başarılı anlatım ve planlar oluşturulmalıdır. Bunların da tamamı yetkinlikleri tanımlanmış kişilerce oluşturulan arama konferansları ile yapılmalıdır.

Daha yenilikçi olmak için neler yapabiliriz?

Bu aşamada tüm yukarıdaki bilgileri gözden geçirerek yapabilecek daha başarılı anlatım ve planlar oluşturulmalıdır. Bunların da tamamı yetkinlikleri tanımlanmış kişilerce oluşturulan arama konferansları ile yapılmalıdır.

Nasıl daha verimli toplantılar gerçekleştirebiliriz?

Bu aşamada tüm yukarıdaki bilgileri gözden geçirerek yapabilecek daha başarılı anlatım ve planlar oluşturulmalıdır. Bunların da tamamı yetkinlikleri tanımlanmış kişilerce oluşturulan arama konferansları ile yapılmalıdır. Burada mutlaka bir toplantı standardı ve planlamasının olması ayrıca bir de toplantı yönetim sistemimizin olması gerekmektedir.

Dâhilî veya haricî iletişimi nasıl artırabiliriz?

Bu aşamada tüm yukarıdaki bilgileri gözden geçirerek yapabilecek daha başarılı anlatım ve planlar oluşturulmalıdır. Bunların da tamamı yetkinlikleri tanımlanmış kişilerce oluşturulan arama konferansları ile yapılmalıdır.

Yaratıcılığı nasıl sürdürülebilir hâle getirebiliriz?

Bu aşamada tüm yukarıdaki bilgileri gözden geçirerek yapabilecek daha başarılı anlatım ve planlar oluşturulmalıdır. Bunların da tamamı yetkinlikleri tanımlanmış kişilerce oluşturulan arama konferansları ile yapılmalıdır.

İşimiz nasıl daha eğlenceli olabilir?

Bu aşamada tüm yukarıdaki bilgileri gözden geçirerek yapabilecek daha başarılı anlatım ve planlar oluşturulmalıdır. Bunların da tamamı yetkinlikleri tanımlanmış kişilerce oluşturulan arama konferansları ile yapılmalıdır.

Liderlerin görünebilirliğini nasıl artırabiliriz?

Bu aşamada tüm yukarıdaki bilgileri gözden geçirerek yapabilecek daha başarılı anlatım ve planlar oluşturulmalıdır. Bunların da tamamı yetkinlikleri tanımlanmış kişilerce oluşturulan arama konferansları ile yapılmalıdır.

Gruplar arasındaki iletişimi nasıl daha etkin kurabiliriz?

Bu aşamada tüm yukarıdaki bilgileri gözden geçirerek yapabilecek daha başarılı anlatım ve planlar oluşturulmalıdır. Bunların da tamamı yetkinlikleri tanımlanmış kişilerce oluşturulan arama konferansları ile yapılmalıdır.

Geliştirmek istediğimiz davranışları nasıl ödüllendirebiliriz?

Bu aşamada tüm yukarıdaki bilgileri gözden geçirerek yapabilecek daha başarılı anlatım ve planlar oluşturulmalıdır. Bunların da tamamı yetkinlikleri tanımlanmış kişilerce oluşturulan arama konferansları ile yapılmalıdır.

Yeni iş fırsatlarının araştırılmasını nasıl teşvik edebiliriz?

Bu aşamada tüm yukarıdaki bilgileri gözden geçirerek yapabilecek daha başarılı anlatım ve planlar oluşturulmalıdır. Bunların da tamamı yetkinlikleri tanımlanmış kişilerce oluşturulan arama konferansları ile yapılmalıdır.

4.8. Bireysel

Burada insan kaynakları biriminin öncelikle aşağıdaki soruları yukarıdaki plan dâhilinde çalışıp alternatifli çözümler bulması gereklidir. Sonra da tüm iç paydaşlarla bunları paylaşarak kurum ve kişiler için en iyi olacak cevaplar bir arama toplantısında karara bağlanmalıdır.

- Nasıl daha etkili olabilirim?
- Nasıl daha dengeli olabilirim?
- Sağlığımı nasıl geliştirebilirim?
- Gelirimi nasıl yükseltebilirim?
- Hedeflerime nasıl ulaşabilirim?
- Profesyonel ağımı nasıl geliştirebilirim?
- Bir iş arkadaşından her gün nasıl yeni şeyler öğrenebilirim?
- Diğer insanların işimi denemesini nasıl sağlayabilirim?
- İletişim ve toplantı becerilerimi nasıl geliştirebilirim?
- İlişkilerimi nasıl güçlendirebilirim?

4.9. Ürün Geliştirme

Burada ürün olarak konu edilen örgütümüzün ürettiği mal veya hizmet olarak her ne ise odur. Hastaneler olarak hizmet ve bilgi ürettiğimize göre ürün burada hizmet ve bilgi olarak

anlaşılmalıdır. Bu konu içinde mutlaka ürünlerimizi kullanıcıların sesini dinleyen bir mekanizma kurmalı ve onun sonuçları ile yapılan arama toplantısında kararlar olgunlaştırılmalıdır.

- Müşterilerin sevdiği ürünleri nasıl üretebiliriz?
- Ürün kullanımını nasıl kolaylaştırabiliriz?
- Müşterilerin hakkında iyi şeyler düşündüğü bir ürünü nasıl üretebiliriz?
- Ürünlerin içine nasıl oyun unsurunu dâhil edebiliriz?
- Var olan bir ürünü nasıl 10 kat daha iyi hâle getirebiliriz?
- Markamızı ürünlerimizle nasıl hizalayabiliriz? (Ya da ürünlerimizi markamızla nasıl hizalayabiliriz?)
- Mevcut ürün portfolyomuzu nasıl geliştirebiliriz?
- Ürünlerimizi nasıl daha kârlı hâle getirebiliriz?
- Mevcut müşterilere nasıl ek ürünler satabiliriz?
- Mevcut ürünlere nasıl hizmet ekleyebiliriz?
- Yeni hedef müşterilere nasıl ulaşabiliriz?
- Ürün geliştirme sürecini nasıl geliştirebiliriz?
- Ürün geliştirmeyi nasıl %500 artırabiliriz.

Uygulamalar

- 1) Kurumunuzda “Şimdi neredeyiz, ne durumdayız?” çalışması yapınız.
- 2) “Nereye veya hangi hedefe gitmek istiyoruz?” çalışması yapınız.
- 3) “Bu hedeflere nasıl ulaşacağız?” çalışması yapınız.
- 4) “Bu planı nasıl yürüteceğiz?” çalışması yapınız.

Uygulama Soruları

- 1) Kurumunuzda Şimdi neredeyiz, ne durumdayız çalışması sonucunda ne buldunuz?
- 2) Nereye veya hangi hedefe gitmek istiyoruz çalışması sonucunda ne buldunuz?
- 3) Bu hedeflere nasıl ulaşacağız çalışması sonucunda ne buldunuz?
- 4) Bu planı nasıl yürüteceğiz çalışması sonucunda ne buldunuz?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

- Başlarken
- Şimdi neredeyiz, ne durumdayız?
- Dış çevre analizi
- İç çevre analizi
- SWOT Analizi
- PEST Durum Analizi
- Nereye veya hangi hedefe gitmek istiyoruz?
- Amaç
- Hedef
- İlke ve temel değerler
- Sürdürülebilir rekabet avantajları
- Bu hedeflere nasıl ulaşacağız?
- Stratejik yaklaşımlar (değerler)
- Uygulama basamakları
- Bu planı nasıl yürüteceğiz?
- Planı yürütme
- Planı monitörize etme
- Kurulacak yapılar veya organizasyonlar
- Oluşturulacak heyet, kurul veya komisyonlar
- Organizasyon
- Bireysel
- Ürün geliştirme

Bölüm Soruları

- 1)** Nereye veya hangi hedefe gitmek istiyoruz çalışması nasıl yapılır?
- 2)** Bu hedeflere nasıl ulaşacağız çalışması nasıl yapılır?
- 3)** Bu planı nasıl yürüteceğiz çalışması nasıl yapılır?
- 4)** Organizasyon kültürü çalışması nasıl yapılır?
- 5)** Bireysel kültür çalışması nasıl yapılır?
- 6)** Ürün geliştirme çalışması nasıl yapılır?

5. SİSTEM MÜHENDİSLİĞİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Bu bölümde sistem nedir, mühendislik nedir, sistem analizi ve mühendisliğine genel bir bakış, sistem mühendisliğinin tanımının yapılması, tarihi, sistem mühendisliği tipleri, disiplinler arası yaklaşım, sistem mühendisliği süreci, sistem mühendisliğinde modelleri kullanma, modelleme biçimlemesi ve grafiksel gösterimler ile sistem mühendisliğinin önemli yanları ele alınacaktır.

Bu bölümde makro sistemin kavramsal tasarımı, ihtiyaçların belirlenmesi, olurluluk (fizibilite) etüdü, ön sistem planlama, sistem tanımları, işlemsel gereksinimlerin tanımlanması, bakım ve destek gereksinimleri, sistem otomasyonu, ölçme değerlendirme (monitorizasyon), kalite yaygınlaştırma, iş analizleri ve yeniden düzenleme konuları ele alınacaktır.

Ayrıca bu bölümde sağlık ve sağlık hizmeti nedir, sağlık sistemi yönetimi, sağlık sistem mühendisliği, Sağlık Bakanlığı ve sağlık sistem mühendisliği, akademik eğitimde sağlık sistem mühendisliği, dünyada sağlık sistem mühendisliği durumu, Wisconsin sağlık sistem mühendisliği konuları işlenecektir.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Sistem kelimesinden anlaşılan yönetsel yaklaşımları araştırınız.
- 2) Sistem tanımını hangi tür operasyon veya kurumlar için kullanılabilir?
- 3) Mühendislik yönetim bilimlerinde nasıl kullanılır?
- 4) Yönetimde sistem tasarımı nedir?
- 5) Kalite sistem tasarımları, standardizasyon ve sistem yönetimi ilişkilerini tartışınız.
- 6) Sistem mühendisliği nasıl gelişmiştir?
- 7) Sistem tasarımında ihtiyaçların nasıl belirleneceğini tartışınız.
- 8) Fizibilite etüdü kavramından ne anladığınızı yazınız.
- 9) Bir sistemin çalışması esnasında ne gibi işlemsel gereksinimler oluşabilir?
- 10) Sağlık nedir ve sağlıkta sistem ne demektir?
- 11) Sağlık hizmetlerinin tanımları nelerdir?
- 12) Sağlık Bakanlığı teşkilat yapısı nasıldır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Sistem Nedir?		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Mühendislik Nedir?		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Sistem Analizi ve Mühendisliği		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Sistem Mühendisliği Nedir?		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Sistem Mühendisliği Süreci		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Modelleri Kullanma		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu

		uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Sistem Mühendisliği'nin Önemli Yanları		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Kavramsal Tasarım		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
İhtiyaçların Belirlenmesi		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Olurluluk (Fizibilite) Etüdü		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Ön Sistem Planlama		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Sistem Tanımları		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu

		uygulamaları konusunda çalışma yapmak
İşlemsel Gereksinimlerin Tanımlanması		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Bakım ve Destek Gereksinimleri		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Sistem Otomasyonu		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Ölçme Değerlendirme (Monitorizasyon)		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Kalite Yaygınlaştırma		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
İş Analizleri ve Yeniden Düzenleme		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu

		uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Sağlık ve Sağlık Hizmeti Nedir?		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Sağlık Sistemi Yönetimi		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Sağlık Sistem Mühendisliği		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Sağlık Bakanlığı ve Sağlık Sistem Mühendisliği		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Akademik Eğitimde Sağlık Sistem Mühendisliği		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Dünyada Sağlık Sistem Mühendisliği Durumu		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu

		uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Wisconsin Sağlık Sistem Mühendisliği		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak

Anahtar Kavramları

- Sistem
- Sistem tasarımı
- Sistem analizi
- Sistem mühendisliği
- Makro sistem tasarımı
- İhtiyaç analizi
- İş analizi
- Kalite yaygınlaştırma
- Sağlık
- Sağlık hizmeti
- Sistem mühendisliği
- Eğitim

5.1. Sistem ve Mühendislik Nedir?

Sistem, birbiriyle etkileşen veya ilişkili olan, bir bütün oluşturan soyut veya somut bileşen veya varlıkların belirli koşullarda bir amaç için oluşturulmuş bileşkesidir. Bu anlamda sistemlerin genel karakteristiği şu şekildedir:

- Sistemlerin bir yapısı (structure) vardır.
- Sistemlerin davranışı (behaviour) söz konusudur.
- Sistemlerin, alt bileşenleri arasında ilişki veya bağlantılar söz konusudur.

O hâlde, bir sistemin davranışı hakkında marifet sahibi olmak ve davranışları hakkında öngörüde bulunabilmek için, söz konusu sistemin, yapısını, davranışını ve bileşenlerinin kendi aralarında ve dış sistemlerle olan etkileşimini ya çok iyi bilmek ya da yeteri kadar veri ile ve yeteri kadar süre boyunca analiz etmek gerekecektir.

Watson'a göre “Sistem, ortak amaçları beraber gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kaynaklar topluluğudur.” (*Business Systems Engineering* Watson, 1994).

Bir sistemde, bileşenlerinin kendi başlarına iken göstermediği bir bütün olarak bir araya geldiklerinde gösterdikleri özellikler vardır. Ortaya çıkan özellikler, sistem bileşenleri arasındaki etkileşimlerin bir sonucudur. Bileşenler bir sistem olarak bir araya getirilmedikçe değerlendirilemezler ve ölçülemezler.

INCOSE Sistem Mühendisliği Kılavuzuna göre; önceden tanımlanan davranışı gerçek dünyaya gösteren homojen unsurlar sistematığıdır. Aynı zamanda heterojen parçacıklardan oluşur. Ancak bu heterojen parçalar tek başına bir davranışı ve bileşenlerin ve/veya alt sistemlerin tümleşik konfigürasyonu göstermemektedir. Bir yapı ya da topluluk olarak farklı unsurlardan oluşan ve elementlerin tek başına hedeflenen sonuçları veremediği organize bütünsel tasarımıdır. Sadece bu elementlerle sonuçlar elde edilemez. Elementler ya da parçalar, insanlar, donanım, yazılım, tesisler, politikalar ve belgeleri içerebilir; yani her şey sistemler düzeyinde sonuçlar üretmek için tanımlanır. Sonuçlar sistem niteliklerini, özelliklerini, davranışlarını, işlevlerini, davranışlarını ve performansını içerir.

Mühendislik: Öğrenme, deneyim ve uygulama ile elde edilen matematik ve doğal bilimlerin bilgisinin, muhakeme ile birlikte eşyanın tabiatına uygun olarak ekonomik biçimde insanlık için uygulanmasıdır. Mühendislik fen ve doğal bilimlerle sorunlara çözüm getirme sanatıdır. Bir nevi eşyanın niteliklerini kullanarak çözüm getirme, değiştirme, yaratma ve geliştirme sanatıdır. Bir başka deyişle mühendislik, belirli bir ihtiyacı karşılamak için gerekli teknik ürün ve sistemi üretme sürecidir.

5.2. Sistem Mühendisliği Nedir?

Sistem mühendisliği; ilişkili konulara tüm paydaşların bakış açılarını ve ihtiyaçlarını, insanlar, örgütler ve teknolojiler için bilgi yönetimi çalışmaları ile çözen ve geliştiren

profesyonel bir çabadır. Sistemlerin uygun tanımını sağlayacak gerekli yetenekleri elde etmek ve gereklerini yerine getirmek üzere tasarlanmış olan uygun tasarım ve entegrasyon hizmetleridir. Sistemlerin geliştirilmesi ve operasyonel ortamda sistemin daha başarılı hâle gelmesi ve paydaşlara güvenilir hizmet vermesi veya bunun yeniden yapılandırılmasıdır.

Sistem mühendisliği; “Kervan yolda düzelir.” mantığının tam tersidir. Kervanın kendi kendine düzelmesi çok uzun zaman almakta, çok vakit ve çok para kaybettirmektedir. Yapılan ve hata olduğu anlaşılan her adım veya eylem, pahalıya mal olan doğal bir kayıptır. Bu kayıpların akıllıca düzeltilmesi aktivitesinin adı da **sistem mühendisliğidir**. Bu sebeple sistem mühendisliği kullanan kurum ve kişiler, başlangıçta yanlışlıkla maliyet artışı olduğunu düşünür.

Sistem mühendisliğinde süreçler önemlidir ama üzerinde çalışılan süreci bilmek kişiyi sistem mühendisi yapmaz. Sistem mühendisliği süreçlerini uygulamak başarı ihtimalini artırır ama faaliyetler içinde ve sonucunda ortaya çıkan kararlar “mühendislik kararları” yani yaratıcı ve yenilikçi kararlardır.

5.2.1. Sistem Mühendisliği Tipleri

Sistem Mühendisliği Bilgisi Grubu (The Systems Engineering Body of Knowledge-SEBoK) üç tip sistem mühendisliği tanımlamıştır:

- **Ürün Sistemleri Mühendisliği** (Product Systems Engineering, PSE), donanım veya yazılımdan oluşan fiziksel sistemlerin tasarım odaklı geleneksel sistem mühendisliğidir.
- **Kurumsal Sistemler Mühendisliği** (Enterprise Systems Engineering, ESE), örgütler veya kuruluşların organizasyonları, yönetsel sistemleri, işletmelerin bakışı ile ilgilidir.
- **Hizmet Sistemleri Mühendisliği** (Service Systems Engineering, SSE), hizmet sektöründeki işlerin, akışların, amaç ve hedeflerin sistem mühendisliğidir.

Sistem mühendisliği; sorunu, amacı, hedefi, temel problemi ve sistem yaşam döngüsünü göz önüne alarak tasarımı yapar, sentezi yapar ve gereksinimleri belgeler. Bu tamamen ilgili tüm paydaşları anlamayı içerir. **Oliver ve arkadaşları** sistem mühendisliği sürecinin aşağıdaki gibi ayrıştırılabilir olduğunu iddia etmiştir.

- **Sistem Mühendisliği Yönetimi Süreci**
- **Sistem Mühendisliği Teknik Süreci**

Oliver'ın bu modeli içinde, “**Sistem Mühendislik Yönetimi Süreci**’nin amacı; yaşam döngüsünde yapılacak tüm işleri ve kaynakları yönetmektir.

Sistem Mühendisliği Teknik Süreci ise; mevcut bilgileri değerlendirme, etkinlik önlemlerini tanımlama, bir davranış modeli oluşturma, bir yapı modeli oluşturma, performans analizi yapma, ardışık yapı ve test planı oluşturma gibi unsurlardan oluşmaktadır. Uygulamaya

bağlı sektörde kullanılan birçok model vardır. Yönetim modeli yaşam döngüleri esasen yazılım yaşam döngüsü modellerinin benzer kurallarına sahiptir.

5.2.2. Disiplinler Arası Yaklaşım

Sistem geliştirme, genellikle çeşitli teknik disiplinlerden katkı yapmayı gerektirir. Bu anlamda; sistemlere bütünsel bir bakış sağlayarak, tüm teknik katkı sağlayıcıları birleşik bir ekip çalışması içinde yönetir, yapılandırılmış bir gelişim süreci oluşturur. Bu süreç kavramdan üretime, üretimden satışa ve bazı durumlarda fesih ve sistemi kapatmaya kadar gidebilir.

Sistem mühendisliği ihtiyacı, sistemlerin ve projelerin karmaşıklığındaki artış ile ortaya çıkmıştır. Bundan 50 yıl önce “posta” kelimesi bizlere tek bir anlam ifade eder iken, günümüzde çok farklı anlamlar ifade etmekte ve çeşitli postalama yöntemleri anlaşılmaktadır. Adeta bütün kelime ve kavramlarımızda bu tür genişleme ve farklılaşmalar doğmuştur. Posta ile ilgili bir tasarımı 50 yıl önce yapmak ile günümüzde yapmak arasında birçok aktivite değişmiştir. Bir kurumun posta veya haber dağıtım mekanizması günümüzde artık sadece zamanı gelince mektupları PTT’ye götürmek, pul yapıştırmak, kutuya atmak gibi emirler ile çözülememektedir.

Bu bağlamda sadece karmaşıklık; mühendislik sistemlerini değil, aynı zamanda verilerin mantıksal organizasyonunu da içermektedir. Posta kelimesinde yaşanan aktivite değişiminde olduğu gibi, birbirine paydaş, benzer, aynı mantıksal çerçeve içinde farklı kavramlar barındıran veri setleri de oluşmuştur. Kısacası sistemler giderek boyutundaki artışa, veriye, değişkenlerin miktarındaki artışa veya tasarıma bağlı olarak daha karmaşık hâle gelmektedirler.

Akıllı kontrol algoritmaları, mikroişlemci tasarımı ve çevresel sistemlerin analizinin geliştirilmesi de sistem mühendisliği dâhilindedir.

Sistem mühendisliği; sistemlerin karmaşıklığını yönetmek ve daha iyi anlamak için aşağıdaki araç ve yöntemlerin kullanımını teşvik etmektedir.

- Sistem modeli, Modelleme ve Simülasyon (*System model, Modeling, and Simulation*),
- Sistem mimarisi (*System architecture*),
- Optimizasyon (*Optimization*),
- Sistem dinamiği (*System dynamics*),
- Sistem analizi (*Systems analysis*),
- İstatistiksel analiz (*Statistical analysis*),
- Güvenilirlik analizi (*Reliability analysis*),

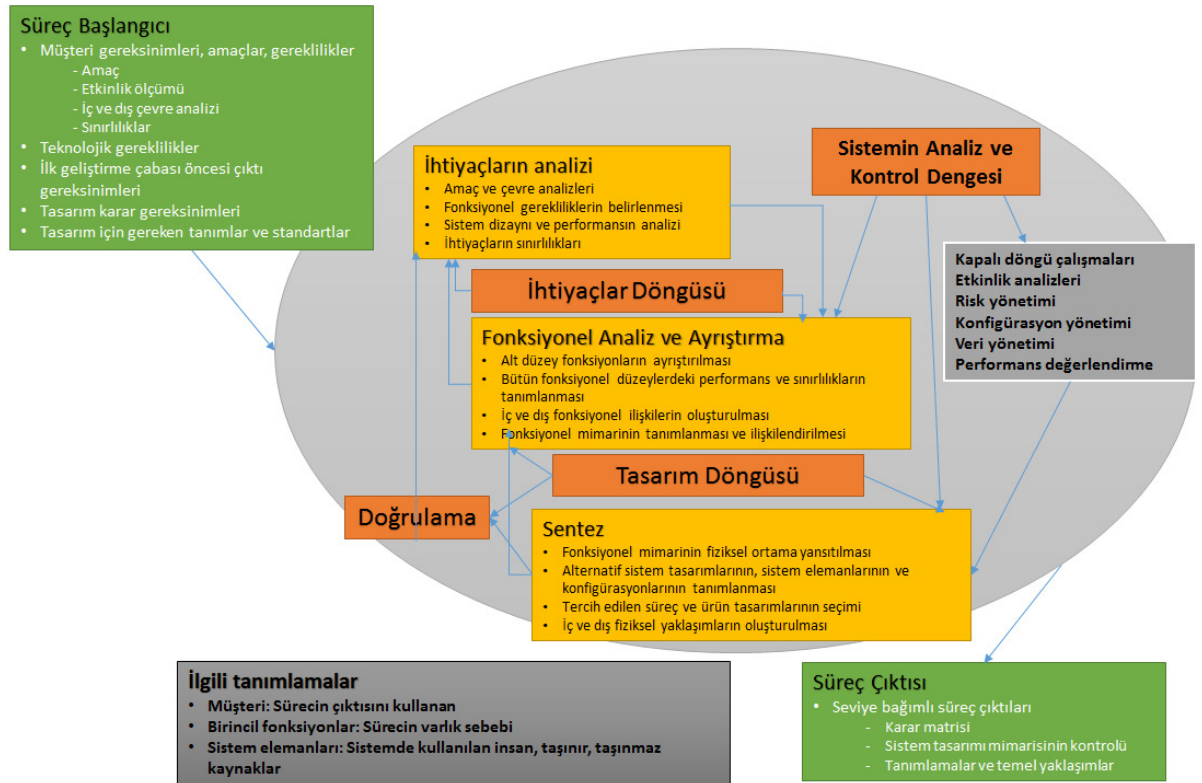
- Karar verme haritaları (*Decision making*)

Disiplinler arası bir yaklaşımı mühendislik sistemlerine dâhil etmek doğal olarak karmaşıktır, çünkü sistem bileşenleri arasındaki davranış ve etkileşim her zaman iyi tanımlanmış veya anlaşılmış değildir. Bu tür alt sistemleri ve etkileşimleri tanımlamak ve aralarındaki ilişkiyi karakterize etmek sistem mühendisliğinin hedeflerinden biridir. Bunu yaparken, amaç ve hedefler, girdiler, beklentiler, kullanıcılar, operatörler, iç ve dış çevre beklentileri ve teknik gereksinimler arasında yoğun bilgi gerekir.

5.2.3. Sistem Mühendisliği Süreci

Uygulamaya bağlı olarak birçok araç ve yöntem sistem mühendisliği sürecinin çeşitli aşamalarında kullanılmaktadır. Kullanılan süreç basamakları aşağıdaki sıralanmış olup Şekil 5.1.'de grafik olarak verilmiştir.

Şekil 5.1: Sistem Mühendisliği Süreci



5.2.4. Modelleme Biçimlemesi ve Grafikselleştirme

Modeller sistem mühendisliğinde önemli ve farklı roller oynarlar. Bir model çeşitli yollarla tanımlanabilir. Bunlar:

- Gerçek dünya hakkında belirli sorulara cevap vermek için tasarlanan bir gerçekliğin soyutlaması olabilir.

- Gerçek dünya sürecinin veya yapısının taklit, analog veya temsili gösterimi olabilir.
- Karar vericiye yardım için bir kavramsal, matematiksel, fiziksel bir araç olabilir.

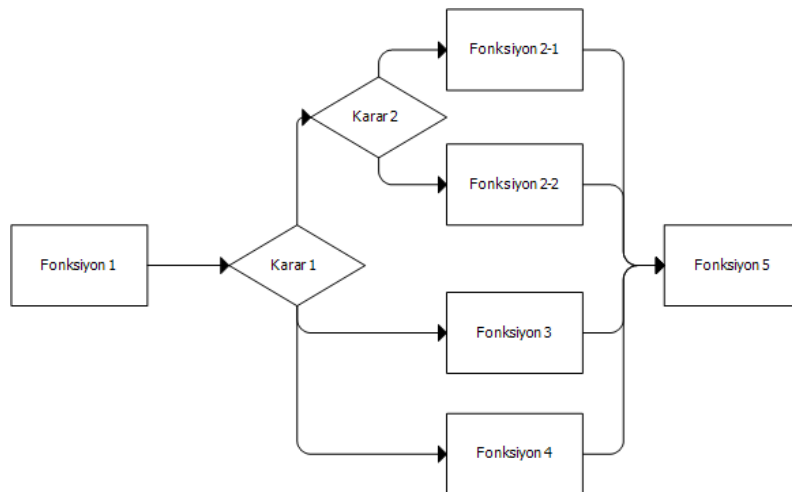
Bu tanımlar borsa çalışmalarında kullanılan analiz ve fonksiyonel akış diyagramı gibi matematiksel (sayısal) modelleri kullanarak bir sistem tasarımı, doğrulama metotları, şematik mühendislik modellerinin yanı sıra grafik modeller yapacak kadar geniş bir alanı kapsamaktadır.

Tüm sistem mühendisliği çalışmalarında matematiksel modellerin ve diyagramların kullanılmasının asıl nedeni; geleceğe ait tahminlerde bulunmak, hayal edebilmek, zihinsel canlandırma yapmak, sistemin etkisi, performansı, verimliliği, sürdürülebilirliği veya teknik özellikleri ve bazı bilinen ya da tahmin edilen maliyetleri hakkında tahminlerde bulunabilmektir. Sıklıkla tüm aranan değişkenleri ve tahminleri bulabilmek için ayrı bir model kullanımı gerekebilmektedir. Herhangi bir matematiksel modelin sağladıkları onun giriş ve çıkış verileri arasında kalan kavramsal bütünlük ve ilişkilerdir. Bu ilişkiler, bir randevu sistemini yeniden tasarlanması kadar basit olabildiği gibi, uzaysal bir çekim alanında bir uzay aracı yörüngesini açıklayan diferansiyel denklemler gibi karmaşık da olabilir. İdeal olarak, ilişkiler sadece korelasyon ifade etmez, nedensellik de bildirir. Ayrıca, başarılı bir sistem mühendisliği faaliyetinin anahtarı da modellerin verimli ve etkin bir şekilde oluşturulması ve gerçeği yansıtmasıdır.

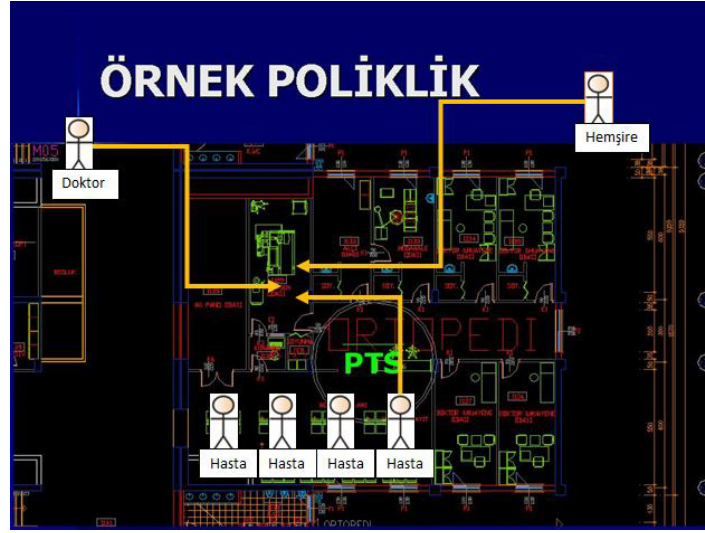
Sistem mühendisliğinin ilk olarak birincil amacı; karmaşık bir problemi bir sistemin grafik gösterimlerini anlamaktır.

Yaygın grafiksel gösterimlerin isimleri ve örnek resimleri aşağıda verilmiştir.

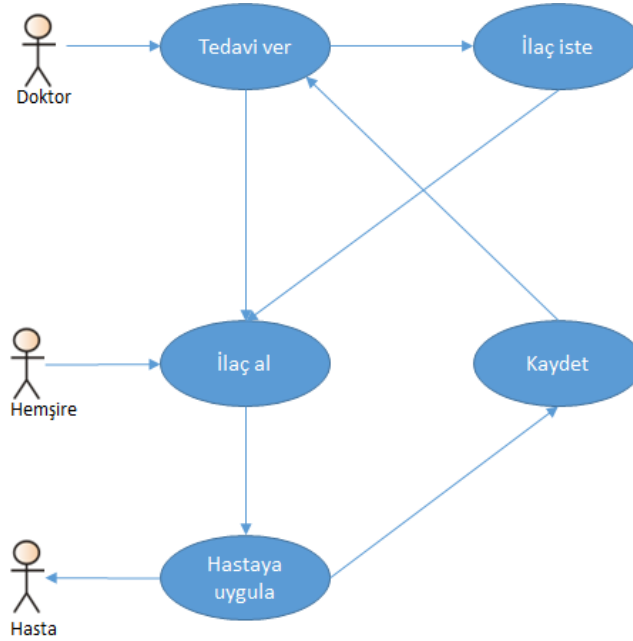
Şekil 5.2: Fonksiyonel akış blok diyagramı- (Functional flow block diagram, FFBD)



Şekil 5.3: Model tabanlı tasarım- Model-based design, Örneğin, Simulink, VisSim, vs.



Şekil 5.4: Kullanım Senaryosu şeması-Use case diagram



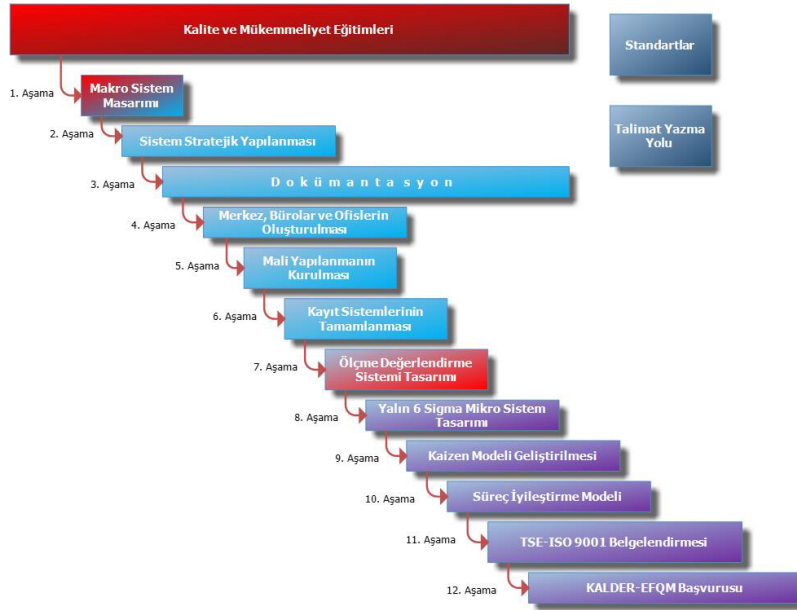
5.3. Makro Sistem Tasarımı

5.3.1. Kavramsal Tasarım

Bir sistem mühendisliği çalışmasında önce kavramsal makro sistem ve yol haritası çalışılmalıdır. Bu amaçla sıfır noktasından o an için planlanan ve görülebilen en yakın makro hedefe kadar adımlar çizilmelidir. Bu amaçla yapılacak olan çalışmalarda, önceden bu kavramsal metotların tümüne hâkim olmak gerekmektedir.

Aşağıda örnek bir kavramsal çalışmanın adımları ve ana kavram haritasının yapılandırılması görülmektedir.

Şekil 5.5: Örnek Kavramsal Çalışma Adımları



Sistem mühendisliği sürecindeki aşamaların temeli kavramsal çalışmalarda saklıdır. Genelde klasik hatalar buradaki kavramların ya terim olarak ya da fonksiyon olarak ortak akla dönüşmemesinden kaynaklanmaktadır. Paydaşlar kavramlarda anlaştıklarını düşündükleri hâlde bilinçaltında veya alt benlikte farklı anlam, amaç veya hedefler barındırabilmektedirler. Bazen de kişilerin gizli ajandaları denen paylaşamadıkları düşünceleri kavramsal çatışmalar oluşturmaktadır. Ancak tartışmalar genellikle kavramsal konularda değil, ilerideki basamaklarda başlamakta ve sistemsel tıkanmalar yaşanmaktadır. Bu sebeple her sürecin girdisinin, çıktısının, tüm kaynakların ve akışların kavram haritası ile sürekli eşgüdümüne azami hassasiyet gösterilmelidir.

5.3.2. İhtiyaçların Belirlenmesi

Sistem mühendisliği süreci, ya ilk kuruluş aşamasında ya da gerçek (veya algılanan) bir ihtiyacın, sorunun, yetersizliğin veya gelecek hedeflerinin belirlenmesiyle başlar. Her ne olursa olsun ortada bir gereksinim vardır. Bu gereksinimler ölçülebilir veya ölçülemeyen olabilir. İmkânlar bu gereksinimleri karşılamakta yeterli veya yetersiz olabilir. Maddi veya manevi kaynaklar eksik veya zayıf olabilir. Bazen sistem mühendisliği ortamı veya paydaşları rahatsız edici aşamalar ortaya koyabilir. Gereksinimlerin tanımlanması zaman zaman zor olsa bile, mevcut yetersizliğin ve gerçek ihtiyacın tam tanımı gereklidir. Bu amaçla, iç ve dış paydaşları, yöneticileri ve çalışanları ve en önemlisi beklenti sahibi olan kitleyi yani son kullanıcıları başlangıçtan itibaren sürece dâhil etmek en iyi yöntemdir.

5.3.3. Olurluluk (Fizibilite) Etüdü

Tasarlanacak sistemin gerçekleşme ihtimali çok önemli bir basamaktır. Hayatta her şey hayallerle başlar ancak hayalle bitmez, ön hedefler gerçekleşmez ise sonraki hayaller her zaman rüya olarak kalır. Bu sebeple tasarlanacak kavramsal sistem ve belirlenecek ihtiyaç ve tedarik analizi gerçekleştirilebilir hedefler içermelidir.

Tüm hedefler ve ihtiyaçlar aynı anda gerçekleştirilebilecek boyutta olamayabilir ancak bu sürecin öncesinde zaman, ihtiyaç ve tedarik planı yapılması şarttır. Bu amaçla fizibilite etüdünün sistematik basamaklama, zaman, iş, ihtiyaç ve sonuç planında yapılması gerekmektedir. En sık rastlanan hataların başında, basamak hataları gelmektedir. Ağacı dikmeden, büyütmeden ve ip bulmadan dalına salıncak kurulamaz görüşü bunun çok iyi bir örneğidir. Ağaç dalında ve ip salıncakta sallanmak istiyor isek, önce ağacı dikmeli ve büyütmeli veya dalına salıncak kurulacak ağacı bulmalıyız. Sonra hangi dala uygun salıncak olacak ise ona göre bir ip örmeli veya bulmalıyız. İpi bulup dala taktıktan sonra ipe oturma yeri oluşturmalı ve sonra sallanmaya başlamalıyız. Önce ip bulup ona göre ağaç aramakta bir yoldur ancak bu nal bulup nala uygun at aramaya benzecektir.

Buna çevremizde verilebilecek o kadar çok örnek vardır ki nereye baksanız bir anlamlı söz çıkacaktır. Sanayi sektöründe kaputun açılmadan bujinin sökülemeyeceği gibi, Cerrahi bir ameliyatta da kişinin karnını açmadan karaciğeri görememek çok sayıda örneklerden bazılarıdır. Ancak yine de sistem tasarımlarında yapılan en büyük hatalardan birinin, iş basamakları hataları olduğunu söyleyebiliriz. Bunu önlemek için ise; gereksinimi karşılamak üzere izlenecek olası sistem için doğru tasarım belirlenmeli, performans, etkinlik, bakım, destek ve ekonomik ölçütler açısından en doğru yaklaşımlar bulunmalıdır.

Bu aşamada alınacak kararlarda, bir sistemin en son karakteristikleri ve yaşam çevrimi maliyetleri üzerindeki etkisi oldukça büyüktür. Belli bir teknolojinin seçimi ve uygulanması; güvenilirliği, bakıma alınabilirliği, gerekli süreçler açısından imalat işlemlerini, test ekipmanı ve yedek parça gereksinimlerini önemli ölçüde etkiler. Pek çok seçenek arasından kaynakların (personel, malzeme, para vb.) yeterlilik düzeyleriyle uyumlu birkaç seçenek belirlenmelidir. Alternatif tasarım yaklaşımlarının değerlendirilmesinde farklı teknoloji uygulamaları araştırılmalıdır. Değerlendirme sürecinde teknolojinin tip ve gelişmişlik düzeyi, kararlılığı ve büyüme potansiyeli, teknolojinin beklenen ömrü, tedarikçi kaynakların sayısı gibi konular da dikkate alınmalıdır.

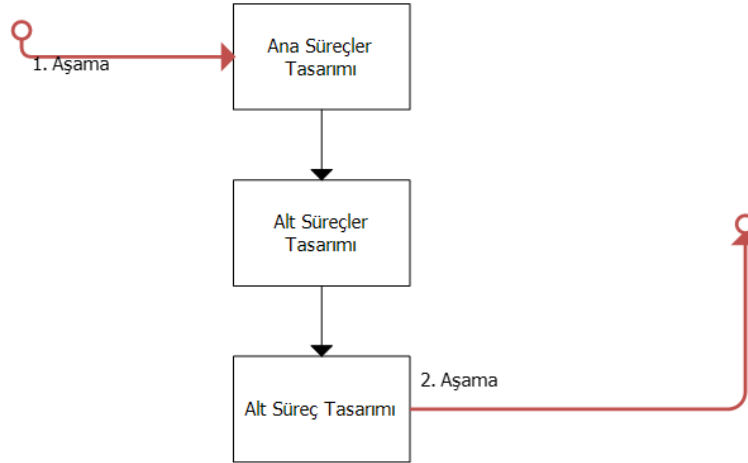
5.3.4. Ön Sistem Planlama

Ön sistem planlama, uygulama alanına ait tüm bilgi ve gereksinimlere hâkim olarak makro sistem planı yapmaktır.

Bu amaçla; kavramsal tasarımdaki yol haritasının uygulama planı çıkarılmalıdır. Bu plan tüm paydaşlar ile tartışılmalı ve tüm anlaşmazlıklar çözülmelidir. Gereksinimin tüm kapsamı ile elde edilmesi için son kullanıcı ile iletişim kurulmalıdır. İhtiyaca uygun teknolojilerin varlığını belirlemek için teknik analizler tamamlanmalıdır. Sistem çalışma

gerekleri tanımlanmalıdır. Sistem bakım ve destek kavramları geliştirilmeli, acil durum planları yapılmalıdır. Teknik performans ölçülerinin (ve diğer tasarıma bağlı metriklerini) tanımlanması ve önceliklendirilmesi yapılmalıdır. Sistem mühendisliğinin yürütme planlarına ait ölçüm parametreleri ve kontrol noktaları oluşturulmalıdır. Üst yönetsel zihin haritaları oluşturulmalı ve analiz edilmelidir. Sistem özellikleri, gereksinimleri, risk analizleri, başarı kriterleri ve tehditleri mutlaka ayrıntılı incelenmelidir.

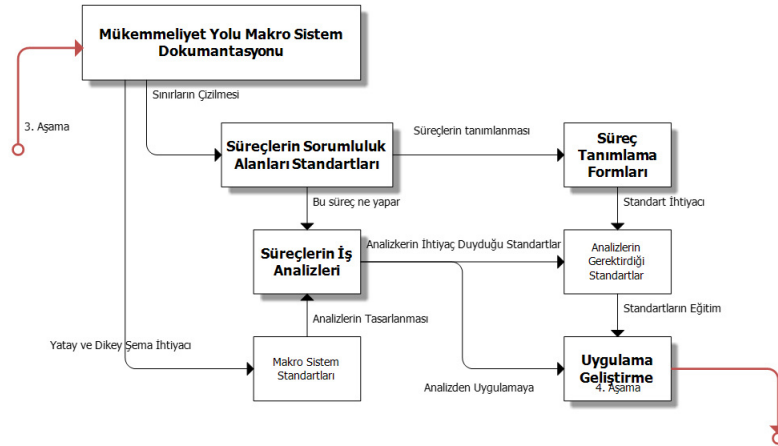
Şekil 5.6: Ön Sistem Planlama Örneği



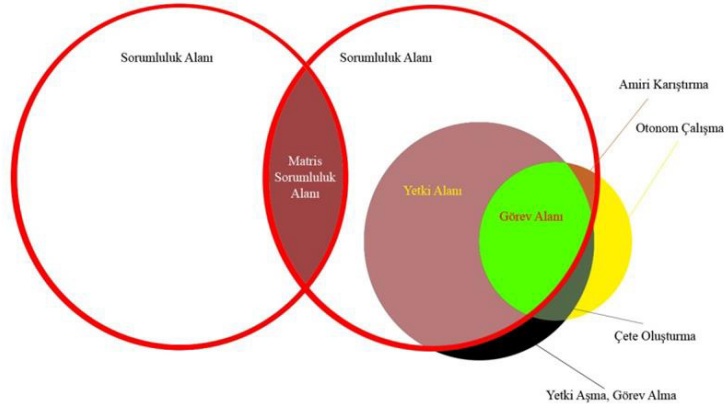
5.3.5. Sistem Tanımları

Sistemin genel bir tanımı, işlemsel gereksinimleri ve bakım kavramı, üst düzey işlevsel analiz ve gereksinimlerin alt sistem düzeylerine paylaştırılma metodolojisi, makro ve mikro süreç algoritmaları ve ilişkileri, bunlara ilişkin prosedürlerin nasıl olacağı, kavramsal süreç sınırları, sorumlulukları ve beklenenlerin ne şekilde tasarlanacağı, bu beklentilerin tanımlanma sistemleri, performans ve etkinlik faktörleri yönetim sistemi, fiziksel karakteristikler, tasarım karakteristikleri, tasarım veri gereksinimleri, test ve değerlendirme gereksinimleri ve kalite güvencesi ISO 9001 mantığında **Kalite El Kitabı** olarak adlandırılan şekilde tanımlanmalıdır.

Şekil 5.7: Makro Sistem Dokümantasyonu



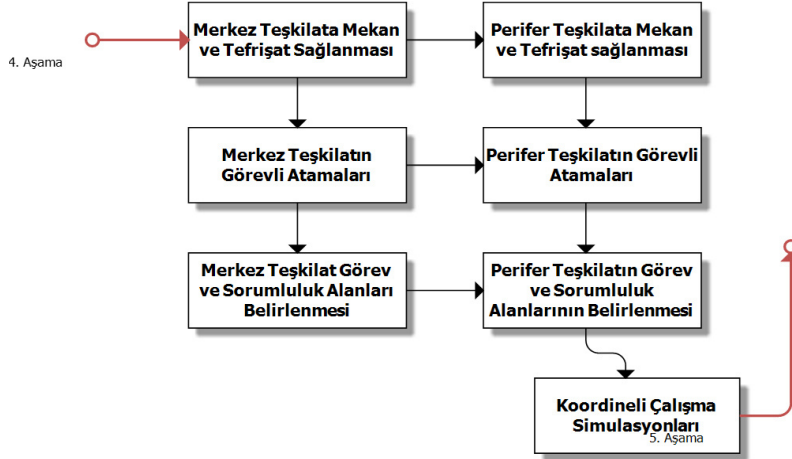
Şekil 5.8: Matris Sorumluluk Alanı



5.3.6. İşlemsel Gereksinimlerin Tanımlanması

Makro sistem tasarımında gerçekleştirilen kavramsal tanımlamalar “İşlemsel Gereksinimlerin Tanımlanması” aşamasında ete kemiğe büründürülerek harekete geçirilmelidir. Hangi sürecin ne gibi sorumlulukları var ise bunları nasıl ve hangi iş zaman aktivite basamaklarında yerine getireceği mantıksal olarak sıralanmalıdır. Her bir adım bir sonrakini kolaylaştırmalı, âdetâ süreci kendiliğinden o adıma götürmelidir.

Şekil 5.9: İşlemsel Gereksinimlerin Tanımlanması Örneği



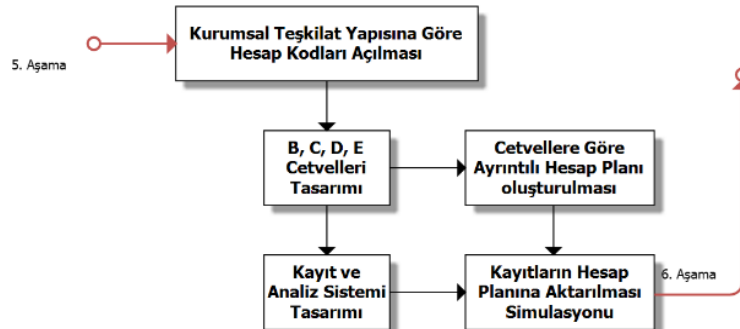
5.3.7. Bakım ve Destek Gereksinimleri

Sistemin kendinden beklenen işlevi öngörülen yaşam çevrimi süresince gerçekleştirebilmesi için bakım ve destek gereksinimlerinin de tasarım aşamasında dikkate alınması gerekir. Bu aşamada tüm yardımcı veya alt sistemler adım adım oluşturulmalıdır. Örneğin; ana sistem ile ilgili bir alt mali sistem gereksinimi var ise bir sonraki basamak önceden kurgulanmalıdır.

Bakım kavramı ile ilgili olarak aşağıdaki unsurlar üzerinde durulmalıdır:

- Planlama ve bakım düzeyleri,
- Onarım ve oluşturma politikaları,
- Organizasyonel sorumluluklar,
- Lojistik destek elemanları,
- Etkinlik gereksinimleri,
- Çevre.

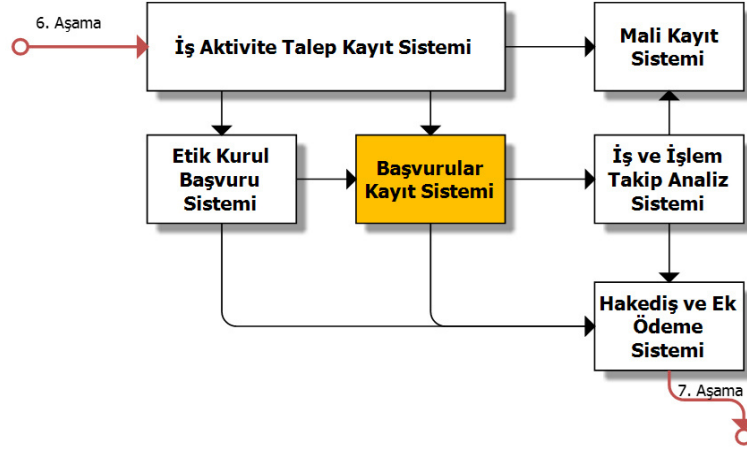
Şekil 5.10: Bakım ve Destek Gereksinimleri Oluşturma Örneği



5.3.8. Sistem Otomasyonu

Sistem Otomasyonu amacına erişmek için kullanıcı ve üretici arasında iyi ve sürekli bir iletişim bulunmalıdır. Burada elektronik sistemlerden mümkün olduğunca faydalanılmalı ve sistemler adeta otomasyon döngüsünde oluşturulmalıdır.

Şekil 5.11: Sistem Otomasyonu Örneği



5.3.9. Ölçme Değerlendirme (Monitorizasyon)

Belli bir sistem için sayısal gereksinimleri tanımlarken, doğru etmenlerin kullanıcı tarafından onlara verilen önem derecesiyle birlikte değerlendirilmesi gerekir. Ağırlıklandırılmış etmenler uygun tasarım ölçütlerine dönüştürülmeli ve tasarım sürecine bir girdi olarak tasarıma bağımlı parametrelere yansıtılmalıdır. Başlangıçta en iyi ölçüm yöntemi sorumlulukların ve beklenenlerin yerine getirilip getirilmediğinin ölçülmesidir.

Geliştirilen makro sistem tasarımı ve buna bağlı mikro sistem süreç haritalarında yapılan sorumluluk standartlarına göre yapılması beklenenler bir set hâlinde daha önce oluşturulması ve basit sorular sorulması en güvenilir subjektif ölçme ve takip yöntemidir.

Aşağıdaki resimlerde web tabanlı bir ölçme değerlendirme sistemi tasarımı görülmektedir. Soru ölçekleri tanımlanmış ve 1-5 arası puanlama ile sahadaki sonuçlar toplanabilmektedir.

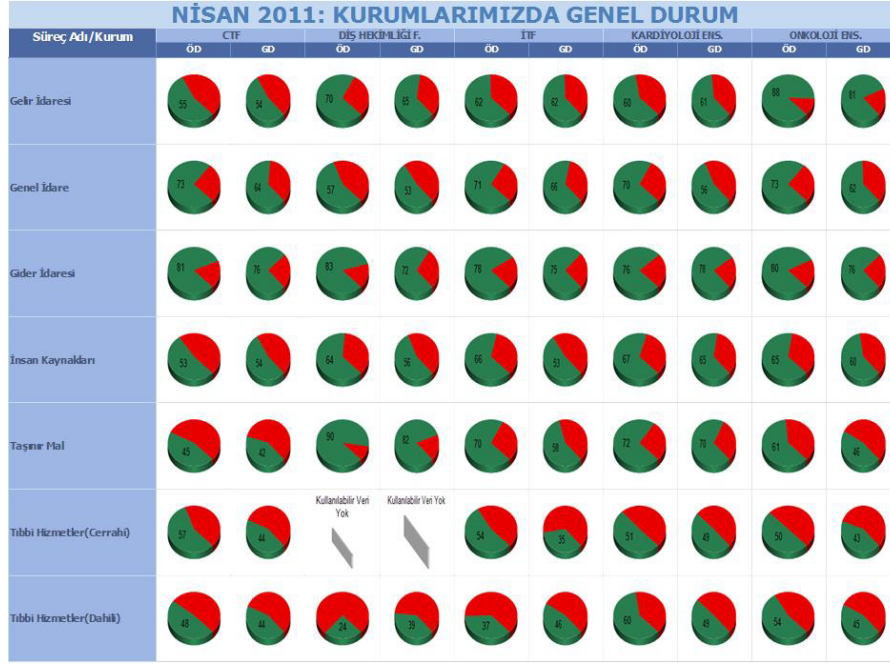
Şekil 5.12: Web Tabanlı Bir Ölçme Değerlendirme Sistemi Tasarımı Örneği

Şekil 5.13: Web Tabanlı Bir Ölçme Değerlendirme Sistemi Tasarımı Örneği

5.3.10. Kalite Yaygınlaştırma

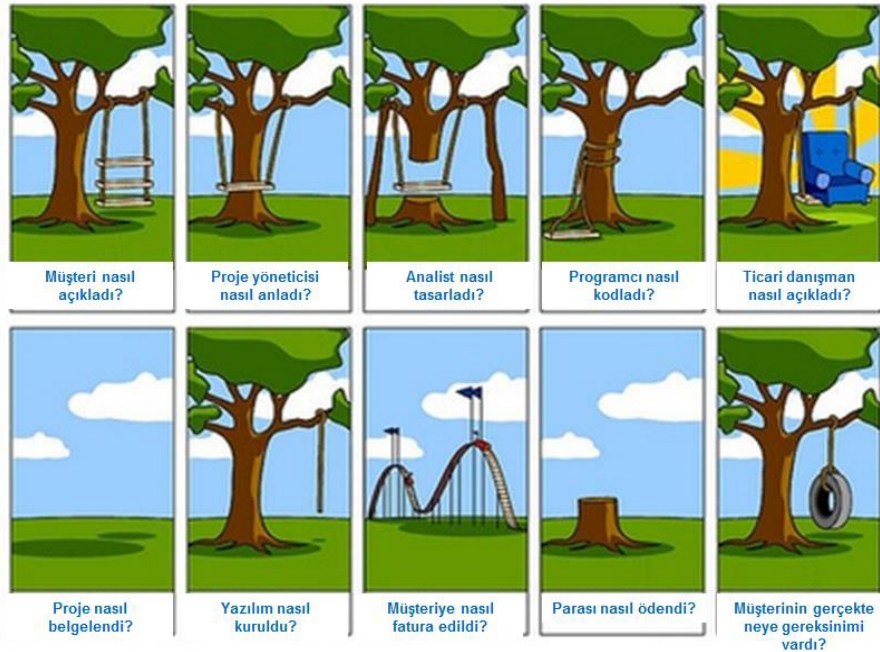
Kurumsal sistem tasarımlarında kalite sistem yaygınlaştırma süreçleri sürekli olarak dinamik tutulmalıdır. Erken aşamada kullanıcı ve üretici arasındaki iletişimi kolaylaştırmak iyi bir yöntemdir. Müşterinin sesinin son tasarımda yer almasını sağlamak için iyi bir “ekip yaklaşımı” uygulanmalıdır. Amaç, zayıf noktaları belirleyip bunları teknik çözüme dönüştürmektir. Kullanıcıların gereksinimleri ve tercihleri, aktivite ve kalite planlarına sürekli yansıtılmalıdır.

Şekil 5.14: Kalite Yaygınlaştırma Örneği



Kalite yaygınlaştırmada her adım ve her süreç tek tek ölçülmeli, kritik süreçler, dar boğazlar ve gerçekleşenlerin beklenen sonuç ile arasındaki farkları ayrıca analiz edilmelidir. Bunun dışında son kullanıcının beklentisi de sürekli analiz edilmeli, temel politika ve hedeflerden sapmalar sürekli incelenmelidir. Bu arada son kullanıcının beklentisi ile gerçekleşen sonucun kontrolü karşılaştırılmalı ve aşağıdaki resim sürekli akılda tutulmalıdır.

Şekil 5.15: Son Kullanıcının Beklentisi İle Gerçekleşen Sonucun Kontrolü Karşılaştırmasına Örnek



5.3.11. İş Analizleri ve Yeniden Düzenleme

İş analizleri, aktivite planlama veya talimat kontrolü, sistem gereksinimlerini ayrıntılı tasarım ölçütlerine dönüştürme, sistemi aktive edip çalıştırma ve çalışan aktivitelerin analiz edilmesidir. Alt sistem düzeyindeki özel kaynak gereksinimleri, makro sistemin alt sistemlerle ilişki kontrolü, tasarımların beklenen çıktıları üretmesi gibi birçok gözlem burada yapılacaktır. Bu aşamaya gelmeden ve bu aşamanın periyodik sonuçları alınıp karşılaştırmadan sistem revizyonları yapılmamalıdır. Sistemin işlevsel terimler cinsinden üst düzeyli bir tanımı elde edildikten sonraki adım, benzer işlevlerin mantıklı alt bölümlere doğru bölünmesi, birleştirilmesi veya gruplanmasıdır. Bu işlem, temel alt sistemleri ve tüm sistemin daha alt düzeyli bileşenlerini belirlemeye doğru ilerleyecektir. Bu aşamada yapılacak analiz, sentez ve değerlendirme ile önerilen sistem tasarımının resmi olarak kontrolü sağlanır. Tüm proje personeli için ortak bir temel oluşturur. Etkileşim sorunlarının çözümüne yardımcı olur. Tüm sistem bileşenlerinin uyumlu olmasını sağlar. Tasarım kararlarının resmi kayıtlarını sağlar. Daha olgun bir tasarıma erişme olasılığını artırır.

5.4. Sağlık Sistem Mühendisliği

Sağlık sistemi yönetiminin, bir arada işleyen çok sayıdaki iş kolu, sağlık alanını zor ve sadece sağlıkçılarca hâkim olunan bilim alanı olmaktan çıkarmıştır. Çok sayıda çalışanın ve hizmet alanın bir arada olduğu büyük kurum ve kuruluşlar, büyük bütçelerin döndüğü mali yapı ve insan sağlığı gibi kalite ve hatasızlığın çok önemli olduğu bir hizmet alanında ne kadar zor olduğunu anlatmaya gerek yoktur.

Sağlık sistemini yönetmek, bu amaç için eğitilmiş ve nitelikli insanlar gerektirir. İhtiyaçları doğru gören, öncelikleri doğru belirleyebilen, değişim ve gelişimi doğru yönetebilen, insanını ve toplumunu tanıyan, konusunda uzman, ehliyetli insanlar gerektirir. Yönetim sektöründe insanoğlunun en güzel örnekleri her zaman havacılık sektöründen verilir iken, kötü örnekler de genellikle sağlık sektöründen verilmektedir. Tıbbi hatalar, ihmaller, gereksiz işlemler, yüksek maliyetli verimsiz tedaviler gibi genellikle çok sayıda olumsuz örnek dile getirilmektedir. Milyonda birden daha az hataların veya eksikliklerin yaşandığı havacılık sektörü insanoğlunun mükemmelliği yakalayabilecek yetenekte olduğunu göstermektedir. Peki, sağlıkta neden yakalayamıyoruz? En önemli sebebi havacılığa yaptığımız maddi ve insan kaynağı desteğini sağlık sektörüne yapmıyoruz. Zannediyoruz ki her konuyu bilen sağlıkçılar kendilerini de en iyi yönetirler. Sanıyoruz ki burada sağlık özel bir alandır, bunun satın almasından, otelcilik yönetiminden, temizlik ve güvenlik hizmetlerinden bundan daha fazlası beklenmez. Bu aslında konuya ciddiyetle eğilmediğimizizin temel göstergesidir.

5.4.1. Sağlık ve Sağlık Hizmeti Nedir?

Dünya Sağlık Örgütü tanımına göre sağlık; sadece hastalık ve sakatlık durumunun olmayışı değil kişinin beden, ruhen ve sosyal yönden tam bir iyilik hâlidir.

- **Bedensel iyilik:** Vücudu oluşturan doku ve organlarda eksiklik, işlev bozukluğu, mikrop taşıma gibi durumların olmaması hâli.

- **Ruhsal iyilik:** Yaşına uygun olarak düşünebilen, düşündüklerini anlaşılır şekilde ifade edebilen, başkalarını anlayabilen, yerinde ağlamasını ve gülmesini bilen, güçlüklerle mücadele edebilen, koşullara uygun hareket edebilen, başarılarında mutlu olup başarısızlıkları kabullenebilen, kendisiyle barışık olma hâli.

- **Sosyal iyilik:** Nerede, nasıl davranacağını ve sorumluluklarını bilen, insanlarla iyi ilişkiler içinde olup büyüğünü, küçüğünü severek hoşgörölü davranan, çevresiyle barışık olma hâlidir.

Sağlık hizmetleri, fert ve toplumun sağlıklı, uzun ömürlü olmasını ve verimli çalışmasını sağlar. Bu amaçla sağlık hizmetleri yürütölür.

Sağlık hizmetleri şunlardır:

- Koruyucu sağlık hizmetleri
- Tedavi edici sağlık hizmetleri
- Esinlendirici sağlık hizmetleri (rehabilite edici)dir.

Sağlık sistemi dünyadaki büyük hizmet sektörlerinden biridir. Devletlerin temel görevleri arasında eğitim, sağlık ve güvenlik gelmektedir. Sağlık sistemi yönetiminde finansman, örgütlenme, hizmet sunumu, politika, yönetim, planlama, çalışanlar ve hizmet alanlara yönelik aktiviteler vardır.

Bu aktiviteleri yerine getirirken de **dört** temel ilke gözetilir. Bunlar **etkililik, verimlilik, hakkaniyet ve insancılıktır**. Bu ilkeleri yerine getirmek için olumlu veya olumsuz çeşitli faktörler söz konusudur. Bunlardan ilki **ekonomik faktördür**. Ülkenin genel durumu belirleyicidir ve sağlık sistemini hizmetin sunumu ve hizmet kaynaklarının kalitesi açısından etkiler. İkincisi **politik ve tarihi faktördür**. Ülke politikası ve çevresel etkiler sağlık hizmeti üzerinde büyük etki sahibidir. Üçüncü faktör **kültürel faktördür**. Sosyal değerler ve inançlar, din ve dini kurumlar, dil ve kültürel kimlik ve aile yapısı sağlık hizmetinin birçok parametresini yakından ilgilendirir.

Kamu sağlık hizmetlerinin belki de vatandaşlar tarafından en iyi bilineni veya halka en ciddi yansıması tedavi edici hizmetler üzerinden olmaktadır. Halk tarafından diğer sistemler genelde daha sonra düşünölmekte, sağlık hizmeti denince çoğunluğun aklına hastane hizmetleri gelmektedir.

Sağlık Bakanlığının hastane hizmetleri dışında da birçok büyük kapsamlı hizmet alanları ve birimleri mevcuttur.

- Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu
- Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu
- Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü

- Türkiye Halk Sağlığı Kurumu
- Denetim Hizmetleri Başkanlığı
- İç Denetim Birimi Başkanlığı
- Strateji Geliştirme Başkanlığı
- Hukuk Müşavirliği
- Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü
- Acil Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü
- Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü
- Sağlığın Geliştirilmesi Genel Müdürlüğü
- Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü
- Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü
- Sağlık Yatırımları Genel Müdürlüğü
- Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü
- Proje Yönetim Destek Birimi

Yukarıdaki birimlerin tamamı sistem mühendisliği çalışmaları gerektiren, bilimsel yoğun detaylar içeren, yönetsel birçok zorluk ve belirsizlik içeren alanlara sahiptir. Bu alanların her biri için ayrı ayrı sağlık sistem mühendisliği çalışmaları yapılması gerektiği gibi bu sistemlerin tümüne sahip olan Sağlık Bakanlığı içinde makro sistem tasarımları yapılmalıdır. Bu amaçla kurulan Türkiye Sağlık Enstitüleri gibi uluslararası kurumlar, yıllar önce birçok gelişmiş ülkelerinde de faaliyete geçmiştir. Esasen adı Sağlık Sistem Mühendisliği çalışması olarak konmamış olsa da aslında dünyaca çok sayıda uzman resmi kimliksiz olarak bu çalışmaları yürütmektedir.

5.4.2. Sağlık Sistemi Yönetimi

Yükseköğretimde sağlık sistem mühendisliği konusunda kapsamlı bir çözüm yoktur. Ancak sağlık sisteminin ana aktörü olan Sağlık Bakanlığı, bu sistemi daha etkin kullanabilmenin yollarını aramaktadır. Nitekim 2012 yılında çıkardığı yeni teşkilat yasasında, Sağlık Politikaları Kurulu adında bir kurul teşkil etmiştir ve tanımları arasında şu ifadeye yer vermiştir: “Sağlık Politikaları Kurulu, Bakanlığın sağlık sistemi yönetimi ve politika belirleme ile ilgili temel görevlerini yerine getirmek üzere görevlendirilen on bir üye ile Müsteşar ve Müsteşar Yardımcılarından meydana gelir”. Kanunda, yönetilmesi gereken mefhumun bir

“sistem” olduğunun özellikle vurgulanması ve “sağlık sistem yönetimi” ifadesinin kullanılması çok doğrudur.

Sağlık Sistemi Yönetimi’nin birçok alt kırılımı mevcuttur. Burada sağlık sistemi kavramından hizmet üretiminin yönetimini anlamaktayız. Sağlık hizmeti elle tutulamayan, önceden biriktirilemeyen, kişiye özel gelişen bir kavramdır. Özellikle sağlık hizmetleri gibi asimetrik bilgi hiyerarşisinin yoğun olduğu ve hizmete ihtiyaç olduğu anda ertelenemez karakterde olması, sebep, sonuç ilişkileri ile kalite ve memnuniyet durumlarının da açıkça görüldüğü bir ortamdır. Peki, bu ortamda neyi yönetiyoruz? Bu yönetim bir makinayı, bir otomobili veya uçağı yönetmek gibi fiziksel bir olgu değildir. Sağlık Sistemi Yönetimi, çok sayıda birbirine geçmiş sistemi, sınırsız istek ve ihtiyaçları, eldeki sınırlı kaynaklarla karşılama ve memnuniyet oluşturmaya yönelik idari ve kavramsal bir hizmet sunmadır. Aslında ortaya çıkan hizmet zihinsel bir aktivite ile yapılan bilgi yönetimidir. Olaylara, kavramlara, nesnelere ve eşyanın tabiatına ait dataaları toplayıp, bunlardan malumat yoluyla çıkarımlar oluşturma işlevidir.

5.4.3. Sağlık Sistem Mühendisliği

Bütün bunlar, “sağlık sistemi yönetiminin” sadece bir modelleme ve öngörüsöl yönetim konusu değil, karmaşık bir sistem yönetimi konusu olduğunu göstermektedir. Sağlık Yönetimi konusu çok çok geniş bir konu olduğundan daha anlaşılır ve hedef bazlı olmak üzere konuyu hastane yönetimi etrafında tanımlayarak gitmek daha iyi olacaktır.

Hastanelerin fonksiyonlarına baktığımızda aşağıdaki başlıkları sayabileceğimiz gibi bazıılarımız bunları daha da çoğaltabilir veya birleştirerek azaltabilir.

- Tıbbi fonksiyonlar
- Hasta bakım fonksiyonları
- İdari fonksiyonlar
- Mali fonksiyonlar
- Teknik fonksiyonlar
- Otelcilik fonksiyonları
- Eğitim fonksiyonları
- Araştırma - geliştirme fonksiyonları
- Sosyal fonksiyonlar
- Koruyucu hekimlik fonksiyonları

Büyük bir evreni olan sağlık sisteminin içindeki bir hastanede bile yukarıdaki kadar farklı ve geniş alanlarda fonksiyonlar sürdürülmektedir. Aslında sağlık sistem yönetimi, yüzlerce yıldır geliştirilmekte ve kullanılmakta olan bilimsel prensiplerden yararlanılmadan yapılması mümkün olmayan bir problemdir. Bu sebeple bu fonksiyonların birleşik tasarımı ve geliştirilmesi faaliyetlerini “Sağlık Sistem Mühendisliği” olarak ifade edilmektedir. Bu ifade dünyada çoktan beri yaygın kullanılmaya başlamış bir ifadedir. Sağlık sistem mühendisliği ifadesi ilk defa 1970’lerin sonlarında literatüre girmiştir. Sağlık sistem mühendisliği, özelde sağlık işletmelerini ve genelde de sağlık sisteminin tamamını karmaşık sistemler olarak kabul eder ve gelişmiş mühendislik yöntemlerinin bu sistemler üzerinde uygulanmasını hedefler. Bu yöntemlerden başlıcaları arasında; sürekli hizmet, karar verme, kaynak yönetimi, tedarik yönetimi, bina ve teknoloji yönetimi, verimlilik ve optimizasyon sağlama, bilgi keşfi, insan kaynakları yönetimi, kalite geliştirme, iletişim ve bilgi teknolojileri sayılabilir. Mühendislik disiplinleri içerisinde bu yöntemlerin yaygın şekilde uygulandığı, endüstri mühendisliği ve yönetim/işletme mühendisliği gibi alanlar mevcut olsa da bu yöntemlerin sağlık işletmelerinde ve sistemlerinde uygulanıyor olması nedeniyle, bu alanda çalışan mühendisler, sağlık sistem mühendisi olarak isimlendirilmektedir.

Uygulamalar

- 1)** İlgi alanınızda veya iş alanınızda bulunan herhangi bir iş yeri veya hizmet üretimi ile ilgili sistem mühendisliği kavramlarını tanımlayınız.
- 2)** İlgi alanınızda veya iş alanınızda bulunan herhangi bir iş yeri veya hizmet üretimi ile ilgili sistem mühendisliği tasarımı yapabilmek için kavramsal yol haritasını belirleyiniz. Bu yol haritasında yer alan alt basamaklardaki tanımlamaları yapınız.
- 3)** Sağlık Bakanlığının teşkilat yapısını araştırarak Türkiye’de sağlık sistemi hakkında makro sistemin yorumunu yapınız. Bu sistem içinde hastanelere ait sistem tasarımını inceleyiniz.

Uygulama Soruları

- 1) Tanımladığınız sistem ne tür bir sistemdir?
- 2) Tanımlamaya çalıştığınız sistemde mühendislik adına neler yapılabilir?
- 3) Tanımlamaya çalıştığınız sistemde ne tür modeller kullanılabilir?
- 4) Tanımladığınız yol haritası hangi kavramla başlamaktadır, ne gibi hedefleri vardır?
- 5) Yol haritası kaç basamaktan oluşmuştur, basamaklardaki önemli durma noktaları hangileridir?
- 6) Tanımladığınız sistemde sistemin performansını ölçmek için ilk adımınız ne olmalıdır?
- 7) Sağlık Bakanlığında sistem mühendisliği üzerine çalışma yapacak örgütsel yapı veya yapılar hangileridir?
- 8) Sağlık Sistem Mühendisliği kavramı nasıl gelişmiştir?
- 9) Sağlık Sistem Mühendisliği konularını tanımlayınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde sistem, mühendislik, sistem analizi ve mühendisliği konuları incelenmiştir. Sistem mühendisliğinin tanımının yapılması, tarihi, sistem mühendisliği tipleri, disiplinler arası yaklaşım, sistem mühendisliği süreci, sistem mühendisliğinde modelleri kullanma, modelleme biçimlemesi ve grafiksel gösterimler ile sistem mühendisliğinin önemli yanları ele alınmıştır.

Makro sistemin kavramsal tasarımı, ihtiyaçların belirlenmesi, olurluluk (fizibilite) etüdü, ön sistem planlama, sistem tanımları, işlemsel gereksinimlerin tanımlanması, bakım ve destek gereksinimleri, sistem otomasyonu, ölçme değerlendirme (monitorizasyon), kalite yaygınlaştırma, iş analizleri ve yeniden düzenleme konuları ele alınmıştır.

Sağlık ve sağlık hizmetlerinin tanımı yapılmıştır. Sağlığın tam ve fonksiyonel tanımları açıklanmıştır. Sağlık sistemi yönetimi konusunda kavramlar tartışılmıştır. Sağlık sistem mühendisliğinin tanımı yapılarak tarihi ve temelleri anlatılmıştır. Sağlık Bakanlığının sağlık sistem mühendisliği alanındaki örgütsel yapısı ve kavramsal bakışı anlatılmıştır. Akademik eğitimde sağlık sistem mühendisliği konularında ne gibi eğitimler olduğu, konuları ve ne gibi çalışmalar olduğu aktarılmıştır. Dünyada sağlık sistem mühendisliği tartışılmış, gerekleri ve neden ortaya çıktığı konularında bilgiler aktarılmıştır.

Bölüm Soruları

- 1) Mühendislikte tasarım ve analizin amacını yazınız.
- 2) Sistem mühendisliği tiplerini yazınız ve tanımlayınız.
- 3) Sağlığın sosyal tanımını yapınız.
- 4) Sağlık hizmeti türlerini tanımlayınız.
- 5) Sağlık hizmeti vermekte önemli olan dört faktörü tanımlayınız.
- 6) Veri, malumat ve bilginin tanımını yapınız.
- 7) Hastanelerin fonksiyonlarını yazınız.
- 8) Liyakatin tanımını yapıp sağlıkta liyakat için yorum yapınız.
- 9) Sağlık sistem mühendisliğinde önemli dört eğitim alanını yazınız.
- 10) Sistem mühendisliği kapsamında oluşturulan kurslarda verilen eğitimleri yazınız.

6. YÖNETİM TEORİLERİNDEN SÜREÇ YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Bu bölümde yönetim biliminin tarihsel seyri, kaynak yönetimi, post Fordizm, üretim yönetimi, süreç yönetimi detayları ve sürecin tanımı konuları işlenecektir.

Bir süreçten beklenen özellikler olarak neden süreç yönetimi sorusuna cevap verilebilmesi, tanımlanabilme, ölçülebilme, tekrarlanabilme, kontrol edilebilme ve katma değer oluşturma özellikleri tanımlanacak, süreç hiyerarşisi olarak yönetsel süreçler, fonksiyonel süreçler, destek süreçler ve kalite ve geliştirme süreçleri konuları işlenecektir.

Süreçlerin tanımlanması, amaç, performans göstergeleri ve hedefleri, hangi faaliyetle başlayıp hangi faaliyetle bittiği, sürecin sahibi / sorumlusu, sürecin sınırları, süreçlerin tanımlanması, uygulayıcılar, girdiler, kaynaklar, alt süreçleri-faaliyetler, çıktılar, müşteriler, müşterinin ihtiyaç ve beklentileri (müşterinin sesi), sürecin ihtiyaç ve beklentileri (sürecin sesi), kontrol noktaları ve kriterleri, performans hedefleri, süreçlerin dokümantasyonu ve kontrolü, grafiksel sunumlar, akış diyagramları, bpmn, yazılı talimatlar, görsel medya araçları, kontrol listeleri, elektronik yöntemler, analogdan dijitale, süreç haritası, süreç listesi, süreç etkileşim matrisi, süreç etkinlik kriterleri listesi konuları işlenecektir.

Süreçlerin iyileştirilmesi, süreç iyileştirme ilkeleri, süreç iyileştirme yöntemleri, süreç yönetimi ve iyileştirme aşamaları, uygulama ve performans izleme, süreç performans göstergeleri, süreçlerin analiz edilme yöntemleri, sürecin sesi, çalışanların sesi, müşterinin sesi konuları işlenecektir.

Süreçlerle yönetimin tanımı, gereklilikleri ve kullanılan bazı modeller ile İÜ süreç oluşturma standartları konuları işlenecektir.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Dünyada yönetim işlerinin nasıl geliştiğini sorgulayınız.
- 2) Yönetim bilim midir, sanat mıdır, neden?
- 3) İnsanlığın yaşama düzenleri ve hedefleri ile yönetimlerin ilişkisi nedir?
- 4) Bir süreç tasarımı ne gibi özellikler olmalıdır?
- 5) Süreç tasarımları neden tekrarlanabilir olmalıdır?
- 6) Süreçleri ölçmek için ne gibi yöntemler kullanılabilir?
- 7) Süreçlerin tanımlanmasında hangi özellikleri ele alınmalıdır?
- 8) Bir sürecin sınırları nasıl belirlenir?
- 9) Süreçlerin dokümantasyonunda hangi modeller vardır?
- 10) Bir sürecin iyileştirilmesinde ne gibi özellikler olmalıdır?
- 11) Süreç iyileştirmede hangi yöntemler vardır?
- 12) Süreç performans göstergelerinde hangi tanımlamalar kullanılır?
- 13) Süreç yönetimi ile süreçlerle yönetimin farkı nedir?
- 14) Süreçlerle yönetimin kuruma kazandırdıkları nelerdir?
- 15) Süreçlerle yönetimde modeller nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Tarihsel seyir		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Kaynak yönetimi		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Proses yönetimi		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Post Fordism		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Üretim yönetimi		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Süreç yönetimi		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak

Neden süreç yönetimi?		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Süreçlerin tanımlanması		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Performans göstergeleri ve hedefleri		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Hangi faaliyetle başlayıp hangi faaliyetle bittiği		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Sürecin sahibi / sorumlusu		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Sürecin sınırları		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Süreçlerin tanımlanması		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak

Kontrol noktaları ve kriterleri		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Performans hedefleri		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Süreçlerin dokümantasyonu ve kontrolü		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Süreç iyileştirme yöntemleri		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
İyileştirme önceliklerinin belirlenmesi - etki analizi		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Kritik süreçlerin belirlenmesi - mevcut durum analizi ve iyileştirme öncelikleri		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak

Uygulama ve performans izleme		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Standartlaşma		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Süreçlerle yönetim		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Süreçlerle yönetimde modeller		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
İÜ süreç standartları		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak

Anahtar Kavramlar

- Bilimsel yönetim,
- Yönetim teorileri,
- Kaynak yönetimi,
- Süreç yönetimi,
- Süreçlerin ölçülmesi,
- Tanımlanması,
- Süreç hiyerarşisi,
- Süreç yönetimi,
- Süreçlerin ölçülmesi,
- Süreçlerin tanımlanması,
- Süreç iyileştirme,
- Süreç yönetimi,
- Süreç performansı
- Süreçlerle yönetim,
- Süreçlerle yönetim modelleri.

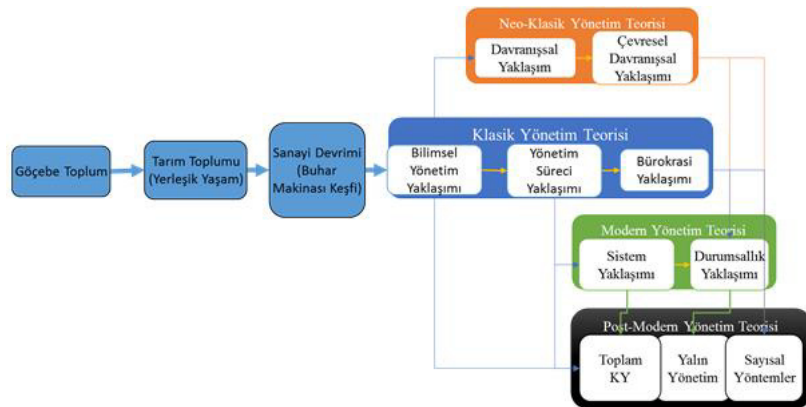
6.1. Tarihsel Seyir

Yönetim teorileri insanlığın varlığından beri toplumlarda önemli yer almış bir konudur. İnsanların göçebe toplumdan tarım toplumuna geçişiyle yönetsel sistemler düşünölmeye başlanmıştır. Göçebe dönemde sadece doğal gelişen, varlıkları ve hayvanları beslenme ve diğer ihtiyaçları karşılama için kullanan insanoğlu, toprağı ekip ürün elde ederek yalnızca tüketen bir varlık olmaktan bir şeyler üretebilen bir varlık olmaya geçmiştir.

Çevresel imkânları ve aklını kullanarak yerden, topraktan sıfırdan bir ürün geliştirme heyecanını keşfederek, bu ürünleri daha verimli ve daha faydalı bir hâlde nasıl elde edeceklerini yıllar boyunca araştırarak, düşünerek, doğru zamanda, doğru mevsimde doğru ekim yöntemiyle doğru hasat almaya çalışmış ve bu konudaki bilgilerini giderek geliştirmiştir.

Yerleşik toplum, tarım toplumu veya üretime geçmiş toplumdan sonra, dünyadaki üretim ve tüketim döngüsünün artmasıyla makineleşmeye doğru akımlar başlamıştır. İnsanoğlu kaynak geliştirmede daha çok üretim yapmayı, tüketimde de daha konforlu ve keyifli tüketime yönelmeyi bir amaç hâline getirmiştir.

Şekil 6.1: Yönetimin tarihsel gelişimi



Bilimsel dönemin başlangıcı olan bu dönemde, buhar makinasının da bulunmasıyla sanayi devrimi yaşanmış, üretim ve tüketim ikilemi giderek artmıştır. Bu üretim ve tüketim döngüsünün artışıyla yönetsel modeller de geliştirilmiş ve klasik yönetim teorisi olarak yönetim kademelerinde tanımlamalar ve metodolojiler geliştirme dönemi başlamıştır. Artık bu konuda kendini yetiştirmiş üreticiler, sonrasında gelişen akademisyenler ve konu uzmanları bilişsel ve tasarımsal yöntemler tasarlayarak başkalarına da yol göstermeye başlamıştır.

Zaman içinde klasik teorideki gelişmeler ve insanoğlunun bilgi birikiminin artışıyla modeller yenilenmiş ve **Neoklasik teori** doğmuştur. Bu Neoklasik teorinin arkasından da sanayileşme, üretim, kapitalizm ve tüketim dengesinin iyice artmasıyla yönetim sistemlerinde yeni bilgi birikimleri, yeni araştırmalar ve yeni tanımlamalar girerek **modern yönetim teorisi** gelişmiştir. Modern yönetim teorisi insan faktörlerinin çok önemsenmediği, tamamen üretim ve tüketim üzerine dayalı, insanların adeta robotlaştığı, makineleştiği bir yönetim teorisi olarak karşımıza çıkmıştır.

Bu süreçte modern teoride insan faktörünün en önemli kaynak olduğu ve insan kaynağının fonksiyonları yerine iyi getirilmez ise üretimde sınırlılıklar, kalitede sınırlılıklar olduğu tespit edilerek insan kaynağının üretimin temel noktası olduğu düşüncesiyle Postmodern teori doğmuştur. Daha iyi üretim için daha nitelikli, daha motivasyonu yüksek insan gücü gerektiği, insan gücünün sadece üreten, iş gören, eylem yapan değil aynı zamanda planlayan ve organize eden güç olarak da kullanılması gerektiği **Postmodern teori** ile üretim sektörüne yerleşmiştir.

Bu teorinin gelişmesi, bilgi birikiminin artması, bilişim ve matematik sistemlerinin gelişmesi, üretenlerin, çalışanların ve yönetenlerin deneyim ve tecrübelerinin artmasıyla doğru zamanda, doğru hedefe, doğru ürün çıkararak daha yüksek kalitede gitmek amaçlarını öngören **hedeflerle yönetim teorisi** geliştirilmiştir. Bu hedeflerle yönetim teorisi, işleri zaman içinde küçük parçalara bölerek analiz etme, her parçanın amaç ve hedefini yeniden tanımlama, iş bölümlenmesi ve uzmanlaşma yapma çalışmalarıyla devam ederken **süreç yönetimi teorisi** gelişmiştir.

Süreç yönetimi teorisinin gelişmesiyle bütün işler alt iş basamakları, kaynaklar ve yöntemler ölçülebilir hâle gelmiş, bu ölçülme sonucunda da değerlendirme ve iyileştirme basamakları sisteme eklenmiş ve **sayısal kontroller teorisi** oluşmuştur. Bu sayısal kontroller teorisi süreç yönetiminin üzerine kurularak hedeflerle ve yönetimlerle de birleştirilerek günümüzün hemen her sektöre uygulanabilen bilimsel yönetim tekniklerini oluşturmaktadır. Bu bilimsel yönetim tekniklerinde her işin bir amacı, her amacın bir hedefi, her hedefin bir stratejik ilkesi, temel değerleri, iç ve dış paydaşları olduğu düşüncesiyle mantıksal planlamanın ön plana geçtiği görülmektedir.

Şekil 6.2: Yönetimde bilimsel dönemin başlaması ve yönetim teorilerinin tarihsel gelişimi

Yönetimin Tarihsel Gelişimi	1880-1930 Klasik (Geleneksel) Yaklaşım	Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Fredrick Winslow Taylor)
	1930-1950 Neoklasik (Davranışsal) Yaklaşım	Yönetim Süreci Yaklaşımı (Henry Fayol)
		Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber)
		Hawthorne Araştırmaları
	1950-1970 Modern Yaklaşım	X ve Y Teorileri
		C. Argyrs Modeli
		Maslow
		Sistem Yaklaşımı
	1970'den günümüze Post Modern Yaklaşım	İstisnalarla Yönetim
		Amaçlara Göre Yönetim
		Durumsallık Yaklaşımı
		Stratejik Yönetim Yaklaşımı
		Toplam Kalite Yönetimi
		Yalın Yönetim
		Değişim Mühendisliği

6.2. Kaynak Yönetimi

- Tarım devriminden birinci sanayi devrimine,

- Buhar makinesinin keşfi üretimde yepyeni ufukların açılmasına neden olmuştur.
- İnsan önce, daha çok üretebilmeyi amaçlamıştır.
- Ancak ekonomilerdeki gelişim ve rekabet yalnızca daha çok üretebilmenin yeterli olmadığını göstermiştir.
- Amaç, günün koşulları içinde değişmektedir. Verimli üretmek, kaliteli üretmek ve sonunda müşteriye tatmin eden üretime sıra gelmiştir.

Tarihsel seyir içinde yönetim ve organizasyon bilimi üretim gelişiminin beraberinde hızla gelişmiştir. Post modern yönetim tekniklerinin gelişmesiyle yönetim bilimciler geçmiş de daha iyi inceleyerek geçmişte yapılan eksik veya hataların sebeplerini analiz etmişlerdir. Tarım devriminden birinci sanayi devrimine bütün iş ve işlemler analiz edilmiş, buhar makinesinin keşfi ile üretimde yepyeni ufukların açıldığı görülmüştür. İnsan önce daha çok üretmeyi amaçlamış, daha çok üretmek için gereken her türlü kaynağı bulmayı, daha çok kaynak tüketmeyi tüketilen bütün kaynakların sonucunda da ortaya daha çok üretim koymayı amaçlamıştır. Ancak ekonomilerdeki gelişim, yönetim organizasyon bilimindeki gelişim ve sektörde aynı veya benzer işi yapanların artmasıyla üretimde rekabet unsuru ön plana çıkmaya başlamıştır. Rekabet döneminde sadece daha çok üretmenin yeterli olmadığı görülmüştür. İlk başlarda daha çok üretmek için daha çok kaynak tüketildiği görülmüştür. Artılarla eksikler bir araya getirildiğinde daha çok üretmenin tek başına anlamlı olmadığı fark edilmiştir. Amaç günün koşulları içinde verimli üretmek, kaliteli üretmek ve son kullanıcıyı tatmin eden bir üretme yöntemi oluşturmaktır. Daha çok üretelim derken çok fazla kaynak tüketmek verimsizlik olarak görülmüştür. Verimlilik için daha az kaynak tüketirken daha fazla üretmek, daha kaliteli üretmek, daha sürdürülebilir üretmek temel amaç hâline gelmiştir. İşte bu noktada tüketilen kaynakların analizi gereksiz veya fazla tüketilen kaynakların optimizasyonu, kaynakları sağlamanın zorluğu yanında kaynakları yönetmenin de onun kadar önemli olduğunu birinci sıraya yerleştirmiştir. Bu dönemde kaynakların uygun yönetimi, verimlilik ve sürdürülebilirlik için temel amaç hâline gelmiştir. Bu kaynak yönetimi döneminde paranın bir kaynak olmayıp kaynaklar arasında ki takas aracı olduğu fikri yaygınlaşmıştır. Kapitalizmin çılgın döneminde para temel kaynak sayılırken, modern yönetim teorisinde para yapay veya suni bir kaynak olarak görülmekte, temel kaynaklar türev ve fonksiyonel kaynaklar arasındaki bir değişim, bir takas aracı olarak adlandırılmaktadır. Bir ekonomik sistemde veya bir üretim-tüketim sisteminde bütçe artıya geçiyorsa tüketilen kaynaktan daha çok üretim yapıldığı, eksiye düşüyorsa tüketilen kaynaktan daha az üretim yapıldığı anlayışı yerleşmiştir.

6.3. Proses Yönetimi

- Smith' in iş bölümü (ihtisaslaşma) ile başlayan gelişim, C. Babbage ve Taylor ile devam etmiş, Ford'un seri üretimine gelinmiştir.
- Bu dönemin özelliği, ihtisaslaşma, iş basitleştirmesi, zaman – hareket etütleri, standartlaşma yöntemleri ile kitle (seri) üretimi gerçekleştirmek ve verimliliği arttırmaktır.

- Bu akım, arzın yönlendirdiği bir endüstri (Push by the Industry) doğurmuş ve Fordism olarak adlandırılmıştır.

Tarihsel seyir içinde yönetim teorisinin gelişmesi modern ve post modern yönetim teknikleriyle kaynak yönetiminde uzmanlaşan yönetim bilimciler iş bölümü veya ihtisaslaşma ile başlayan bir gelişim süreci keşfetmişlerdir. Bu gelişim süreci Adam Smith ile başlamış Babbage ve Taylor ile devam etmiş ve Ford'un seri üretimi ile gelişmiştir. Teknik kapasitenin gelişmesinin yanında yönetim bilimi kapasitesi de oldukça gelişen sanayi sektörü, bu dönemde işleri parçalar hâlinde görerek her parçanın amacını, hedefini, yöntemini, girdilerini, çıktılarını ayrı ayrı inceleyerek, ihtisaslaşma, iş basitleştirme, zaman hareket etütleri, standartlaşma yöntemleri ile seri üretimi geliştirerek verimliliği artırma yöntemlerini bulmuşlardır. Bu noktada büyük üretim sektörlerinde veya uzun süreli üretim sektörlerinde her alt birimin farklı amaç ve hedefleri olduğu keşfedilmiştir. Her alt birimin kendi içinde de alt birimlere ayrılabilmesi, o alt birimlerin de farklı amaç ve hedefleri olabileceği, ama bunların kesintisiz bir akış içinde büyük sistemi olgunlaştırmak için peşi sıra dizilerek büyük sistemleri oluşturduğu fikri kabul edilmiştir.

Büyük sistemleri analiz ederken, karmaşık birçok iş dizisinin arka arkaya analiz etmenin zorluğu da görüldükten sonra, bu ihtisaslaşma ve süreçlere ayırmayla işleri kendi içinde daha basit yönetilebilir, daha basit örgütlenebilir hâle getirme, sanayi sektörünün önünü açmıştır. Küçük parçalara bölünen iş basamakları sadeleştirme ve basitleştirme kuramlarından geçirildikten sonra zaman ve hareket etütleriyle bir işi daha basit şekilde yapma imkânı var mı, bu işi daha sadeleştirme imkânı var mı, bu işi daha kısa zamanda yapma imkânı var mı, bu işi daha az hareketle ve daha az enerji ile yapma imkânı var mı gibi birçok etüt çalışması geliştirilmiştir.

Bu etütlerde her işin daha az sürede, daha az kaynakla, daha az insan gücüyle, daha az nitelikli insanla, daha küçük maliyetle, daha yüksek kalitede elde etme prensipleri geliştirildikten sonra, bunların da her defasında aynı kalitede olmasını sağlayacak standartlaştırma teknikleri gelişmiştir. Bu akım ile dünyada Fordist teori denen seri üretim, bant üretim, insan makine üretim sistemi temel amaçları oluşturmuştur.

6.4. Post Fordism

- NC (Numeric Control) ile üretimde otomasyon dönemi başlamıştır.
- Fordism'in getirdiği "Ekonomi için üret (Push by the Industry)", 1980'lere doğru önemini yitirmeye başlamış, talebin yön verdiği 'Müşteri için üret (Pull by the Customer)' kavramı üretim endüstrisinde öne çıkmış ve bu döneme de POST – FORDISM adı yakıştırılmıştır.
- Diğer bir deyişle, DOĞRU ÜRÜNÜ, DOĞRU ZAMANDA ve DOĞRU FİYATLA müşteriye ulaştırmak, üretimin amacını oluşturmaktadır.

Fordist teorisinin sektörde yerleşmesiyle yoğun bir makineleşme, insanların makine gibi çalışması, insanın da bir ham madde gibi düşünülmesi devri teknolojik sınırlılıkları

doğurmuştur. Bu teknolojik sınırlılıkların başında makine gibi çalışan insanların statik hâle gelmesi, beklemedik sorunlar çıktığında çözüm üretememesi gelmiştir. Bir iş için özelleşmiş insan kaynağının farklı özellik ve niteliklerde kullanılamaması, insan kaynağının giderek motivasyonun düşmesi, bu sebeple de üretimde hız ve kalite düşmesi görülmüştür. Postmodern yönetim tekniklerinin içinde işlerin süreçlere bölünmesi, her işin sayısal bir değerle ölçülebilir hâle getirilmesi ile numerik kontroller sistemi veya kantitatif yönetim teknikleri veya sayısal yönetim teknikleri denen üretimde bilişsel ve bilimsel otomasyon dönemi başlamıştır.

Fordismin getirdiği endüstri için üret mantığı 1980'lere doğru önemini yitirmiş ve talebin yön verdiği üretim kavramı ön plana çıkmıştır. Bir üretimin sonucunda kullanıcı neyi talep ediyor, nasıl bir ürün bekliyorsa ona göre şekillenen üretim kavramı Postfordism teorisini doğurmuştur. Üretilen bir mal, ürün, hizmet veya bilişsel bir sistem ne olursa olsun sonuçta bir kullanıcı için üretildiğinden dolayı kullanıcının beklentisi ön plana alınmıştır. Bu üretilen bir araç, bir yemek, bir elbise de olsa veya bir eğitim hizmeti veya bir sağlık hizmeti de olsa sonuçta her üretilenin bir kullanıcısı vardır ve bu kullanıcının beklentileri üretim metodolojisi, üretim kalitesi, üretim maliyeti gibi temel şartlara bağlıdır. Diğer bir değişle son kullanıcının beklediği doğru ürünü son kullanıcının beklediği zamanda, yani doğru zamanda ve son kullanıcının beklediği alış gücü olan fiyatta, yani doğru fiyatla kullanıcıya ulaştırmak mal, hizmet, eğitim veya sağlık hizmeti üretiminin temel amacını oluşturmıştır. Buradan yola çıkarak müşteri merkezli üretim, hasta merkezli yazılım, öğrenci merkezli öğretim gibi kavramsal değişimler yaşanmıştır. Üretimin amaçlarının daha detaylı bir şekilde ele alınma zorluğu ortak kabul hâline gelmiştir.

6.5. Üretim Yönetimi

Yine görülmüştür ki, bir ürünü gerçekleştirmede yalnızca üretim süreci değil, diğer süreçlerin de etkisi vardır ve bu süreçlerin entegre ve koordineli bir şekilde yönetimi gerekmektedir.

Üretim Planlama

- Malzeme yönetimi
- Kapasite planlama
- Maliyet
- Ürün tasarımı
- İnsan kaynaklarını yönetme

Doğru zamanda, doğru ürünü, doğru kalitede, doğru fiyata üretme mantığı aslında üretim teknolojisinin, üretim sisteminin önemi kadar hatta bazen ondan daha fazla üretim yönetiminin önemli olduğu fikrini dünyaya yaymıştır. Görülmüştür ki bir ürünü gerçekleştirmede yalnızca üretim süreci değil diğer süreçlerin de etkisi vardır ve bu süreçlerin entegre ve koordineli bir şekilde yönetimi gerekmektedir. Doğru yönetilmeyen süreçlerde,

girdiler, kaynaklar, aletler, fabrikalar ve insanlar ne kadar kaliteli olursa olsun, doğru fiyata, doğru zamanda, doğru kalitede ürün gerçekleştirmek mümkün değildir. Bu sebeple üretimi planlama, malzeme yönetimi, kapasite planlama, maliyet analizi, ürün tasarımı geliştirme ve insan kaynaklarını yönetme, hedefleri ve amaçları gözden geçirme, üretimde daha önemli hâle gelmiştir.

Bilimsel yönetim felsefelerinin uygulanmasıyla üretim yapan her sistemin ana maliyet alanlarından bir tanesinin de kaliteli yönetim süreçleri olduğu fikri sanayide oturmuştur. Son 50 yıldır sanayi ve malzeme üretim sektörü bu konularda büyük ilerlemeler kaydetmiştir. Elektronik, bilgisayar, enerji, finans, havacılık ve daha birçok sektörde üretime ve malzemeye yapılan yatırım kadar ve bazı sektörlerde daha fazla olmak üzere yönetim süreçlerine de ciddi kaynaklar ayrıldığı görülmektedir. Bu kaynaklar sayesinde daha verimli, daha sürdürülebilir, daha kaliteli, beklentileri daha iyi karşılayan mal ve hizmetlerin üretimi ön plana geçmiştir. Görülmüştür ki; yüksek maliyet olarak görülen ve beyaz yakalı sektöre yapılan yatırımın, aslında toplam sahip olmaya veya yatırımların geri dönüşümüne katkısı kendilerine yapılan maliyetten katlarla fazla getiri sağlamaktadır. Bu üretim yönetiminin gelişmesiyle yönetim biliminin ivmesi daha da artmıştır. Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra Japonların geliştirdiği birçok teknik ile dünyada büyük başarı hikâyeleri yazılmıştır. Bu üretim yönetimindeki gelişmeler sadece mal ve hizmet üretimi sektöründe kalmayıp eğitim ve sağlık sektörüne de önemli katkılarda bulunmuştur. Birçok yönetim ve planlama modeli öncelikle sanayi sektöründe gelişmiş arkasından hizmet sektöründe de kullanılmaya başlanmıştır.

6.6. Süreç Yönetimi

Yönetim biliminin gelişmesi ile büyük, orta veya küçük yönetim sistemleri yeniden tasarlanarak her boyuttaki yönetim sistemini süreçlere bölme, işleri alt parçalarda analiz etme, buna yönelik olarak iyileştirme ve geliştirme çalışmaları daha da hız kazanmıştır. Süreç yönetimi adıyla tanımlanan bu yönetim şekli bugünün dünyasındaki bütün modern tekniklerinin ana felsefesini oluşturmaktadır.

Süreç yönetimini ele alırken bir sürecin tanımlanmasının ne kadar önemli olduğu aslında daha iyi anlaşılacaktır. Süreci tanımlarken o süreçten beklenen özelliklerin neler olduğu temel felsefeyi oluşturacaktır. Bu beklentileri karşılayacak süreçlerin temel unsurları nelerdir? Bu temel unsurlarla süreç hiyerarşisi arasındaki ilişki nasıldır? Süreçler nasıl tanımlanmalı veya nasıl tanımlanırlar ve bunlar nasıl dokümanite edilir sorularının tamamı yönetim biliminin içinde önemli konuları oluşturmaktadır. Elbette süreç yönetiminin temel varlık sebebi daha iyiyi bulmaktır. Süreç yönetimi yapmış olmak için değil süreçleri iyileştirmeye başlayabilmek için gereken temel şart öncelikle süreç yönetimine başlamaktır. Dolayısıyla süreç yönetiminin gerekliliklerini yerine getirdikten sonra başlayan en önemli iş süreçlerin iyileştirilmesidir. Süreçlerin sürekli iyileştirme olanaklarının yakalanamadığı bir sistemde süreç yönetimi de gereksiz bir aktivite olarak kalacaktır. Dolayısıyla süreçlerin iyileştirme ilkeleri, süreçleri iyileştirme yöntemleri ayrıntılı olarak ele alınması gereken ve her yöneticinin ana hedefleri içerisinde olması gereken basamaklardır.

6.7. Süreç != Süre

Süreç yönetimine daha teknik detayda bakacak olursak; aslında Türkçeden gelen bir karışıklık bizi süreç tasarımıyla oldukça zorlamaktadır. Başlıkta da görüldüğü gibi “süreç” kelimesi “süre” kelimesine benzer veya eşit değildir. İngilizce terminolojiye bakacak olursak İngilizcede süreç kelimesi “proses” kelimesi olarak karşımıza çıkmakta, aslında işin doğrusunu, eşyanın mantığını proses kelimesi daha iyi ifade etmektedir. İngilizcede proses kelimesi süreci, time kelimesi zamanı gösterirken Türkçede süreç ve süre kelimesindeki 4 harfin birbirine benzemesi hatası bizde yanlış tasarımlara sebep olmaktadır. Çoğu insan süreç kelimesini süre kökünden bir kavram olarak nitelemekte veya bilinçaltında böyle oluşturmakta ve yanlış kullanımlara sebep olmaktadır. Birçok yazıda veya konuşmada bir konudan söz ederken “onun daha süreci var” kelimesi aslında o iş için biraz daha süre gerekiyor anlamında kullanılmaktadır. Süreç kelimesinin bu şekilde zaman ilgisi ile kullanılması dilimizde yanlış bir tanımlama olduğunu göstermektedir. Aslında İngilizcedeki proses kelimesinin dilimizdeki tam karşılığı işlem dizisi, ardışık işlemler veya ardışık aktiviteler anlamındadır. Proses kelimesini ya olduğu gibi kullanmak ya da işlev dizisi olarak kullanmak tasarımlarda daha doğru sonuçlar çıkarmayı sağlayacaktır. Proses veya işlev dizisi dediğimizde tanımlamak daha kolay olmaktadır. Prosesin ISO 9001-2008’deki resmi tanımı “kaynakları kullanan ve girdileri çıktıya dönüştüren faaliyetler dizisi” olarak yer almıştır. Girdileri çıktıya dönüştüren birbiri ile ilişkili veya etkileşimli faaliyetler takımına proses veya işlem dizisi denmektedir.

Ortada bir dönüşüm katmanı vardır ve bu dönüşüm katmanında kaynaklar fiziksel, konumsal, değersel veya bilgisel dönüşüme uğramaktadırlar.

Bu kaynaklarsa doğal kaynaklar olarak adlandırdığımız insan, taşınır, taşınmaz ve zaman kaynaklarıdır. Kaynak tanımlama standartları günümüzde çok net olmayıp her sektörü veya her yazar kendine göre bir kaynak mimarisi kullanabilmektedir. Kimi yazarlar canlı kaynaklar, cansız kaynaklar gibi bir tanım kullanırken, kimi yazarlar kaynak tasnifine hiç gitmeyip tamamen kaynaklar veya değerler veya ihtiyaçlar gibi bir tanımda istediği gibi bir üretim yapmaktadırlar. Kimi yazarlar mali kaynaklar, maddi kaynaklar, insan kaynakları gibi tanımlamalar da yapabilmektedir. Bizim sağlık sistem mühendisliğinde kullanacağımız kaynak mimarisi buradaki dörtlü doğal kaynak mimarisi olup insan kaynakları, taşınır kaynaklar, taşınmaz kaynaklar ve zaman kaynakları olarak ele alınacaktır.

Bu kaynak dönüşüm katmanında kaynakların fiziksel dönüşüme uğraması için tetikleyici bir etken gerekmektedir. Bu dönüşüm katmanına veya buradaki sürecin eko sistemine tetikleyici bir etken gelmeli ki dönüşüm başlasın ve dönüşüm sonucunda ortaya bir çıktı oluşsun. İşte bu dönüşümü başlatan tetikleyici etkene süreç mühendisliğinde “**girdi**” adı verilmektedir. Buradaki girdi kelimesi de İngilizcedeki input kelimesinden gelmektedir.

Girdi kelimesi finans, ekonomi veya mal üretim sisteminde kuruma gelen kaynaklar olarak da kullanıldığı gibi temel kaynaklar anlamında da yer alabilmektedir. Ancak süreç yönetim sisteminde girdi; fiziksel, konumsal, değersel veya bilgisel dönüşümü başlatan tetikleyici etken anlamındadır. Yani bilgisayardaki enter tuşu bilgisayarı harekete geçiriyorsa o anki girdi odur. Bir üretim sistemine bir talep geldiğinde o talep oradaki üretimi başlatıyorsa

oradaki girdi o talebin gelişidir. Girdi kaynaklara bağımlı ya da kaynaklardan bağımsız da olabilir. Girdinin temel özelliği oradaki dönüşümü başlatan etkiye sahip olmasıdır.

Bu girdiyi oluşturan etken malzeme, insan, makine, para, bina veya bilgi olabilir. Hangisi olursa olsun tetikleyici etken olarak sürece dokunduğunda dönüşümün başlaması sonucu ortaya bir çıktı oluşmaktadır. Bu oluşan çıktı da bir mal veya bir hizmet olabilir. Bir sandalye üretim tesisinde sandalye talebi geldiği zaman oradaki makineleri, ağaçları, çivileri kullanarak oradaki atölye bir sandalye üretir ve bir mal olarak çıktı oluşur. Bir okula gittiğiniz zaman veya dershaneye gittiğiniz zaman oraya başvurunuz oradaki eğitim sürecini başlatır, sonuçta eğitim almış kişi o süreçten çıktığında o kişi için bir eğitim hizmeti üretilmiş olur. Bunun gibi birçok süreç örnek olarak verilip tanımlanabilir

- Kaynakları kullanan ve girdilerin çıktılarına dönüşümünün sağlanması için yönetilen faaliyet (ISO 9001:2008).
- Girdileri çıktılarına dönüştüren, birbirleriyle ilişkili veya etkileşimli faaliyetler takımıdır.

Şekil 6.3'te dönüşüm katmanı öncesinde bunu harekete geçiren, tetikleyici aktiviteyi kabul eden ve bununla aktive olan süreç diyagramı görülmektedir. Tetikleyici etken süreci, yani faaliyetleri aktive edip harekete geçirdikten sonra çalışan bu sistem bir sonuç verecektir. Sonuç olarak üretilen mal veya hizmet çıktı olarak adlandırılır. Dönüşüm katmanında kullanılan her somut veya soyut varlık kaynaklar olarak adlandırılır. Bu kaynaklar doğada bulunan kök hâliyle insan, taşınır, taşınmaz ve zaman kaynağı olarak kategorize edilebilir.

Şekil 6.3: Kaynak, girdi, çıktı tablosu



6.8. Süreç Yönetiminden Beklentiler ve Hiyerarşi

6.8.1. Bir Süreçten Beklenen Özellikler

Herhangi bir sürecin temel işlevi, var olan kaynaklar ve girdiler ile en yalın ve en etkin bir şekilde, istenilen/amaçlanan dönüşümü sağlamak ve o sürecin müşterilerinin beklentilerini/gereksinimlerini karşılayarak müşteri tatmini oluşturmak ve geliştirmektir.

Her süreç, yarattığı katma değer kadar değerlidir!

Süreç yönetiminin niye yapıldığı öncelikle çok iyi anlaşılmalıdır. Neden süreç yönetimine geçildiğinin çok iyi anlaşılması yönetimsel sistemlerde süreçler ve yönetim tekniği bizi hedeflediğimiz amaçlara götürmeyecektir. Herhangi bir sürecin temel işlevi; var olan kaynaklar ve girdiler ile en yalın ve en yetkin şekilde istenilen, amaçlanan dönüşümü sağlamak ve o sürecin kullanıcılarının beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak doğru beklentiyi oluşturmak ve sistemde geliştirme sağlamaktır. Bir sürecin oluşturulma hedefi öncelikle süreç oluşturulan sistemde gelişme sağlamaktır. Sürekli yaptığımız bir işi, bir de süreç olarak tasarlayalım mantığı süreç yönetiminin hedefi değildir. Süreç yönetimi yapılan işleri daha iyi hâle getirmek için oluşturulur.

Süreçler yarattıkları katma değerler kadar değerlidir. Her zaman yapılan aynı işleri aynı şekilde, aynı beklentide, aynı verimlilikte oluşturmak için süreç yönetimi yapılmaz. Süreç yönetimi işleri daha verimli, daha basit ve daha başarılı hâle getirmek için yapılır. Dolayısıyla süreç yönetimine geçerken öncelikle amaçların ve hedeflerin çok net olarak ortaya konması gerekmektedir. Amaçları ve hedefleri net ve doğru olarak ortaya konmayan süreç yönetimlerin de nasıl bir katma değer sağladığını tespit etmek de mümkün olmayacaktır. Sağlanan katma değer amaç ve hedeflere ulaşma ile ölçülebilir değerlere dönüştürülebilir.

Süreç yönetimi yaparken temel mantıkta “neden süreç yönetimi yapıldığı” sorusu her zaman tekrarlanmalıdır. Süreç yönetimi rekabet etmek ve daha iyiyi bulmak için yapılır. Oluşabilecek hataları önceden öngörmek ve bunlar için önlem almak amacıyla yapılır. Süreç yönetimi yeniden yapılanma ve değişime ihtiyaç duyulduğu zaman daha başarılı olur.

Her süreç bir önceki sürecin müşterisidir. Bir önceki sürecin çıktılarını girdi olarak alıp kendi dönüşüm katmanına tetikleyici etken olarak kullanır. Her sürecin bir beklentisi vardır. Bu beklentileri karşılamak için, kısaca beklenti yönetimi yapmak için süreç yönetimi yapılır. Süreç yönetimi aynı zamanda kalıcı başarı sağlamanın da anahtarıdır.

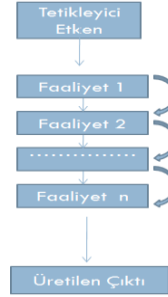
Bu mantıkla bakıldığında kaynakları kullanarak girdileri çıktılarına dönüştüren faaliyetler dizisine süreç yönetimi denir. Dönüşümün amacı, girdinin veya tetikleyici etkenin fonksiyonları, bu tetikleyici etkenle gelişecek fonksiyonların, faaliyetlerin ve alt adımların tanımlanması ve yönetilecek çıktının çok iyi ortaya konması gerekmektedir.

Süreç yönetimi girdileri çıktılarına dönüştüren, ilişkili ve etkileşimli faaliyetler takımı olarak düşünülmeli ve her ana sürecin altında başka alt süreçlerin olacağı, o alt süreçlerin altında da daha alt süreçlerin, faaliyetlerin, fonksiyonların veya aktivitelerin olacağı ve sonuçta bir çıktı üretileceği unutulmamalıdır.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi (Şekil 6.4) bir önceki süreçten gelen çıktı ele aldığımız sürecin tetikleyici etkeni olarak görülmektedir. Bu tetikleyici etken sürecin dönüşüm katmanındaki faaliyetleri başlatır ve o faaliyetlerin sonucunda oluşan çıktı da bir sonraki sürecin girdisi olarak planlanır. Bu akış diyagramları mantıksal, kavramsal ve fonksiyonel olarak kurulduğunda sürekli akış gösteren bir sistem teorisi geliştirilmiş olur. Süreç yönetiminin temel

mantığı uygulandığında işler süreçlere ve faaliyetlere bölünmüş ve süre gelen bir iş dizisi oluşturulmuştur.

Şekil 6.4: Tetikleyici etken ve üretilen çıktı şeması



6.8.2. Süreç Hiyerarşisi

ISO/TC 176/SC 2/N 544R3 nolu standartta süreçler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Organizasyonun Yönetimi İçin Gereken Süreçler: Stratejik planlama, politikalar oluşturulması, amaçların belirlenmesi, iletişim sağlanması, diğer kuruluşun kalite hedefleri ve istenilen sonuçları ile süreç mimarisinin tasarlanması, kaynakların etkin kullanılması gibi yönetsel işleri planlayan süreçtir.

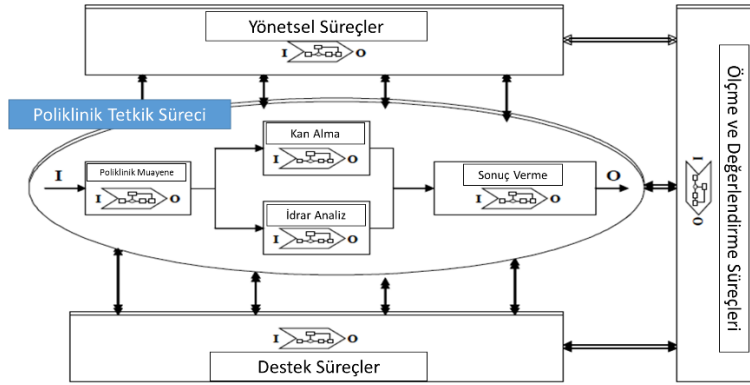
Gerçekleştirme Süreçleri (Fonksiyonel Süreçler): Sistemin ana varlık sebebini yerine getiren süreçlerdir.

Kaynakların Yönetimi İçin Gereken Süreçler (Destek Süreçler): Sistemin ana varlık sebebini gerçekleştirme esnasında kaynakları sağlayan, bu faaliyetleri daha iyi yerine getirmesi için ihtiyaçları karşılayan süreçlerdir.

Ölçme, Değerlendirme ve Geliştirme Süreçleri: Ana ve destek faaliyetleri, yönetim faaliyetlerini yerine getirirken, performans analizi, etkinlik ve verimliliğinin artırılması için veri toplayan ve ölçümlmeleri yapan süreçlerdir. Bunlar (düzeltici ve önleyici faaliyetler için örneğin) ölçme, izleme, denetim, performans analizi ve iyileştirme süreçlerini kapsar. Ölçüm süreçleri genellikle yönetim süreçlerinin bazen de destek süreçlerin bir parçası olarak anılmaktadır.

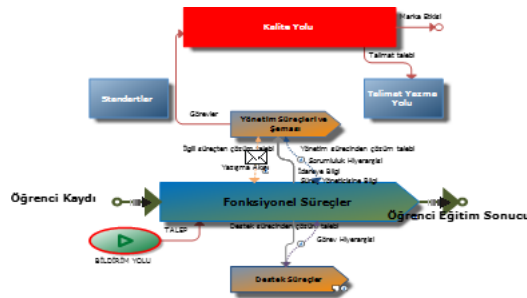
Bu ana süreç katmanları **birinci süreç katmanı** olarak tanımlanır. Bu süreçlerin bir alt detayları **ikinci süreç katmanı**, sonraki de **üçüncü süreç katmanı** olarak tanımlanır. Bu ilk üç katmanın tamamına **Makro Süreç Mühendisliği** veya **Makro Sistem Tasarımı** adı verilir.

Şekil 6.5: Yönetim sistemleri için proses yaklaşımı kavramı ve kullanımı ile ilgili bilgi şeması

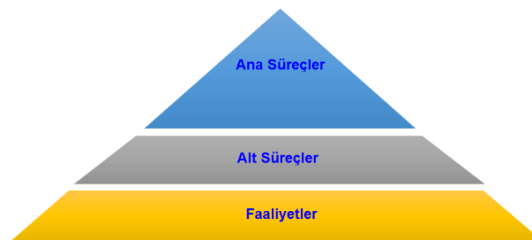


Ana Süreç, birçok bölümü kapsayan ve içerisinde birden çok sürecin bulunduğu süreçlerdir. Ana sürecin içerisinde yer alan süreçlere “**alt süreç**” adı verilir. Alt sürecin altında da süreçler bulunabilir. Bu süreçlere “**alt alt süreç**” veya “**detay süreç**” adı verilir. İç detayı tanımlanmayan ve alt faaliyetleri oluşturulmayan işlemlere **faaliyet** denir. Şekil 6.6 yukarıdaki süreç tanımına benzer olarak tasarlanmış ana süreçleri gösteren AUZEF Makro Sistem şemasının birinci katmanını yansıtmaktadır. Burada görülen ana süreçlerin altında veya bir başka deyişle alt süreçler ikinci katman olarak yer almaktadır. İkinci katman alt süreçlerin de altında her birinin kendi alt alt süreçleri yer almaktadır. Bu şekilde altında hiçbir aktivitenin tanımlanmadığı iş akış basamağı olan “Faaliyet” tanımına kadar iç içe geçmiş katmanlı süreç mimarisi olarak devam eder.

Şekil 6.6: AUZEF makro sistem şeması

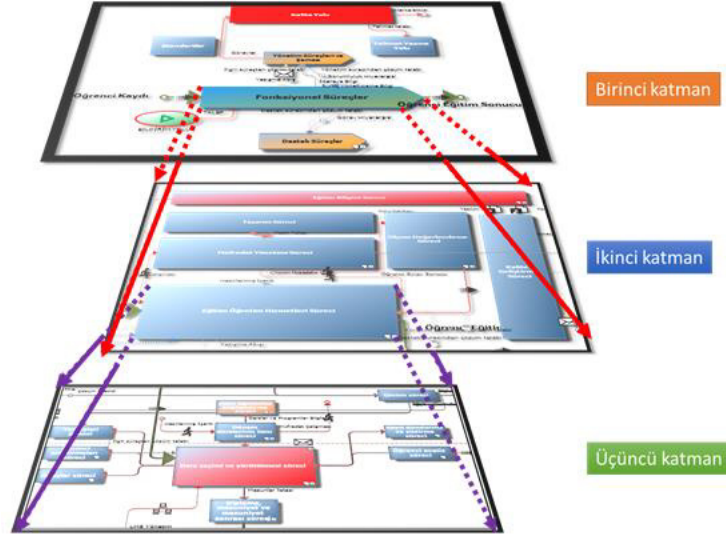


Şekil 6.7: Ana süreç, alt süreç, faaliyetler şeması



Şekil 6.7. ana süreç ve alt süreç tasarımını göstermektedir. AUZEF Makro Süreç Mimarisinin ilk üç katmanı olan tabakalar Şekil 6.8’de görülmektedir. Birinci katmanda görülen ana süreç olan Fonksiyonel sürecin açılımı ikinci katmanda görülmektedir. İkinci katmanda yer alan alt süreçlerden de Eğitim Öğretim Hizmetleri Sürecinin alt süreçler üçüncü katman detaylarında görülmektedir.

Şekil 6.8: Süreçlerin organizasyonunda yalınlaştırma ve katman mimarisi



6.8.2.1. Yönetmel Süreçler

- Tüm süreçlerin izlenmesi, ölçülmesi, analizi, değerlendirilmesi ve yönlendirilmesine yönelik süreçlerdir.
- Tüm süreçlerle ilgili hedef ve amaçları belirlerler.
- Tüm süreçlerin performans değerlendirmelerini yaparlar.
- Gereken durumlarda kuruluşun rotasını değiştirirler.

AMAÇ

Politikaların oluşturulması

Performans izleme

Raporlama

Denetim

YÖNTEM

Stratejik planlama

Hedef yönetimi

Yönetimin gözden geçirilmesi

Düzeltilici/Önleyici faaliyet

Süreç yönetiminin yapılması belli standartlara tabidir. Süreç yönetiminin standartları olarak tanımlanan standartlar genellikle yazılım yönetimi standartlarıyla eşdeğerdir. ISO 544 nolu standart süreçleri dört ana kategoride tanımlamıştır. Makro bir sistemde ana süreçler olarak aşağıdakiler tanımlanmıştır:

- Organizasyonun yönetimi için gereken süreçler,
- Gerçekleştirme veya fonksiyonel süreçler,
- Sürecin kaynaklarının yönetimi için gereken süreçler veya destek süreçler
- Sürecin ölçme – değerlendirme ve geliştirme süreçleri olarak tanımlanmıştır.

Süreçlerin organizasyonu için gereken yönetim süreçleri aslında **üst yönetim mimarisi, üst yönetim görev ve sorunlulukları** olarak tanımlanmaktadır. Üst yönetimin amaç, hedefler, stratejiler, politikalar, temel ilkeleri tanımlayıcı bir sorumluluğa sahip olması ve bu alanlardaki görev ve akışları belirlemesi gerekmektedir.

Yönetsel süreçler tüm süreçlerle ilgili hedef ve amaçları belirler, tüm süreçlerin performans değerlendirmelerini yapar, gereken durumlarda kuruluşun rotasını değiştirir, yön verir. Yönetsel süreçler politikaları oluşturur, stratejileri planlar, performansı izler, hedeflere ve hedeflere ulaşmaya karar verir, bunlara göre raporlamalar çıkarır, yönetimin gözden geçirilmesini yapar bu kapsamda denetimler yaptırarak düzeltici, önleyici faaliyetler geliştirir. Yönetimsel süreçlerin temel varlık sebebi temel ve destek süreçlerin performansını yükseltmek için sürekli planlama ve organizasyon geliştirmektir. Dolayısıyla bir yöneticinin ne kadar çok çalıştığı değil, yöneticinin sahip olduğu sürecin performansı ana kriterdir. Profesyonel işletmelerin 7/24 aralıksız çalışan süreç yöneticilerine değil, sürecini çok iyi fonksiyone eden, kuruluşu veya süreci hedeflerine çok kolay ve çok başarılı şekilde ulaştıran yöneticilere ihtiyacı vardır.

Yönetsel süreçlerin faaliyetlerine örnekler;

- Yatırım yönetimi
- Bütçe planlama
- Stratejik planlama
- Kaynak planlaması
- Sürekli iyileştirme

6.8.2.2. Fonksiyonel Süreçler

Fonksiyonel süreçler olarak adlandırılan gerçekleştirme süreçleri ise kurumun ana süreci, yani **temel varlık sebebi** olarak tanımlanmaktadır. Fonksiyonel süreçler veya gerçekleştirme süreçleri, kurumun temel amacını yerine getirmeyi sağlayan süreçlerdir.

Doğrudan kuruluşun çıktılarını oluşturan, son kullanıcılara, hizmet alanlara veya müşterilere beklediğini sunan süreçlerdir. Süreçlerin fonksiyonel yapılarının tanımlanmasında o kuruluşun varlık sebebi ve hedefleri temel iskeleti teşkil etmektedir.

Operasyonel (temel) süreçler, doğrudan kuruluşun dış müşterilerinden gelen talep üzerine başlayan ve dış müşteriye bir ürün ya da hizmet sunulmasını sağlayan süreçlerdir (üretim, pazarlama, satış). Kuruluşların kuruluş amaçlarını, var olma nedenlerini gerçekleştirmek üzere yaptıkları faaliyetleri kapsar.

Fonksiyonel süreçlerin faaliyetlerine örnekler;

- İletişim ve halkla ilişkiler
- Satış ve pazarlama
- Tasarım
- Satın alma
- Malzeme yönetimi
- Hasta bakma

6.8.2.3. Destek Süreçler

Bu temel amacı yerine getirmek için tanımlanan süreçlerde buradaki aktivitelerin daha iyi, daha verimli olması için destek, düzenleme ve kaynak sağlayan süreçlere “**destek süreçler**” adı verilir. **Destek süreçler**, şirket genelinde kaynakların optimum kullanımının sağlanması amacıyla ortak çatı altında toplanmış değişik uzmanlık alanlarından oluşur (insan kaynakları yönetimi, finansal kaynakların yönetimi, bilgi kaynakları yönetimi). Operasyonel ve yönetsel süreçlerin yerine getirilmesi için hemen hemen tüm kuruluşlar için ortak sayılabilecek, destek faaliyetlerini kapsar.

Bir sandalye üretim tesisinde sandalyenin parçalarını oluşturan ve sandalyeyi meydana getiren bütün aktiviteler fonksiyonel süreci oluştururken, o sandalye oluşturma işletmesinin muhasebesini, personel sistemini, değişim sistemini yürüten süreçler destek süreçler içinde yer alır. Hastanelerden örnek verecek olursak, teşhis ve tedavi süreçleri ana süreçler olup, taşınır mal süreci, gelir idaresi veya gider idaresi süreci, bilişim süreci, insan kaynakları süreci, temizlik ve yemek hizmetleri süreçleri destek süreçler olarak adlandırılmalıdır.

Bir hastanenin varlık sebebi yemek çıkarmak olmayıp hastanedeki ana süreçler olan teşhis ve tedavi hizmetlerinin yürütülmesinde çalışanlara ve hastalara beslenme desteği vermektir. Bu verilen beslenme desteği ile teşhis ve tedavi süreçlerindeki başarının ve memnuniyetin artması hedeflenmektedir. Kalite ve geliştirme süreçleri ise hem yönetsel süreçlerden hem fonksiyonel süreçlerden hem de destek süreçlerden sorumlu olan bu süreçlerin sürekli takibini, analizini, değerlendirmesini yapan ve yönetsel süreçlere veri sağlayan süreçlerdir.

Destek süreç faaliyetlerine örnekler;

- Muhasebe
- Sabit Kıymetler
- İdari İşler
- Personel (İK)
- Bilgi teknolojileri

6.8.2.4. Kalite ve Geliştirme Süreçleri

Sonuçta üst yönetimin temel sorumluluğundan biri olan daha iyi hâle getirme, verimlilik ve sürdürülebilirlik sağlama işleri de bir süreç olarak tasarlanıp ölçme - değerlendirme ve gelişme süreçleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı süreç yönetim modellerinde ölçme – değerlendirme ve geliştirme yönetsel süreçlerin içinde tanımlanabildiği gibi ISO standartlarında dördüncü temel süreç olarak da geliştirilmektedir. Bu dört kategori aslında dört ana süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

6.9. Süreçlerin Tanımlanması ve Dokümantasyonu

6.9.1. Süreçlerin Tanımlanması

Süreç mühendisliğinde süreçleri tanımlayabilmek için yerine getirilmesi gereken belli başlı faaliyetler aşağıda verilmiştir.

- Amaç
- Performans göstergeleri ve hedefleri
- Hangi faaliyetle başlayıp hangi faaliyetle bittiği
- Sürecin sahibi / sorumlusu
- Sınırları
- Süreçlerin tanımlanması;
- Uygulayıcılar
- Süreç öğelerinin belirlenmesi ve dokümente edilmesi
- Girdiler
- Kaynakları

- Alt süreçleri-faaliyetleri
- Çıktılar
- Müşterileri
- Kontrol noktaları ve kriterleri

6.9.2. Süreçlerin Dokümantasyonu ve Kontrolü

Her kuruluş müşterisine uygulanabilir, yasal ve mevzuat şartlarına, faaliyetlerinin yapısına ve genel kurul stratejisine göre hangi süreçlerin dokümante edileceğine karar vermelidir.

Süreçlerin aynı şekilde sürekliliğinin sağlanması, planlanan şekilde yürütülebilmesi, şartları eksiksiz sağlayabilmesi, hedeflerin oluşturulması, izlenmesi ve ulaşılabilmesi için ihtiyaç duyulan dokümantasyonlar oluşturulmalıdır.

Süreçlerin dokümantasyonunda kayıt mekanizmaları, görsel mekanizmalar, yazılı mekanizmalar kullanılmaktadır. Dokümantasyonun oluşturulması kullanım ve kontrolü kuruluşun etkin ve verimli çalışması için değerlendirilmelidir. Bu karar sırasında dikkate alınacak faktörler aşağıdadır, bunlar;

- Kalite üzerine etkisi
- Müşteri tatminsizliği riski
- Yasal ve veya mevzuat şartları
- Ekonomik riskler
- Etkinlik ve verim durumları
- Personel yetkinliği ve süreçlerin karmaşıklığına göre organize edilmelidir.

Bütün kuruluşlar aynı şekilde süreç dokümantasyonu yapmak zorunda değildir. Yukarıda saydığımız kriterlerden hangi tipte ve desende dokümantasyon yapılacağı süreç içerisinde ortaya çıkaracaktır. Süreç yönetiminin ana ilkesi ele alınan işlerde ilerleme ve verimlilik artışı olduğuna göre dokümantasyon da sürecin iyileştirilmesi ve verimliliğin artırılmasına en kolay yardım edecek şekilde yapılmalıdır. Dokümantasyonu oluştururken sadece süreç yöneticisinin veya süreç mühendisinin istek ve önerileri değil, kullanıcıların bu dokümantasyondan nasıl verimli sonuçlar çıkaracağını da çok iyi analiz edilmesi lazımdır.

Kullanıcıların ve çalışanların ulaşamayacağı, ulaşıp anlayamayacağı veya anlasa da yerine getiremeyeceği dokümantasyonlar tamamen hatalı dokümantasyon olarak adlandırılır. Üretim kademesinde kişilerin okumaya fırsat bulamadığı veya görsel iletişimin çok az olabileceği kurumlarda tamamen görsel dokümantasyonun yapılması süreç içinde

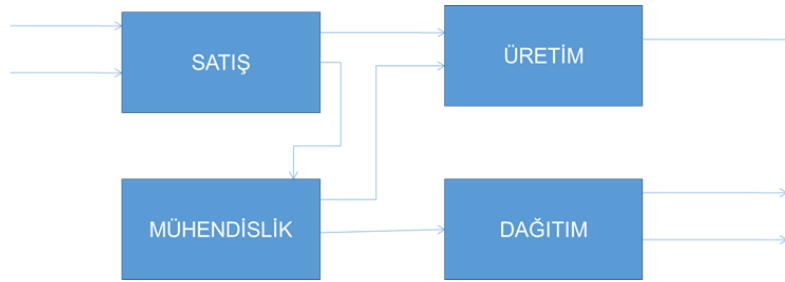
kullanılmayacak dokümantasyon zahmetine girmektir. Süreçlerin dokümantasyonunda grafiksel sunumlar, akış diyagramları, yazılı talimatlar, görsel medya araçları, kontrol listeleri, elektronik yöntemler, süreç haritaları, süreç listesi, süreç etkileşim maddesi, süreç etkinlik kriterleri gibi birçok dokümantasyon yöntemi kullanılabilir.

6.9.2.1. Grafiksel Sunumlar

Grafiksel sunumlara bakacak olursak süreçteki ana kademeleri süreçteki birim yapılarını süreçte sürekli akılda tutulması gereken veya önemli noktaları grafik hâlinde çizim hâlinde özet anlatım hâlinde ortaya koyan dokümanlardır.

Aşağıdaki resimde görüldüğü gibi satış üretim mühendislik ve dağıtım arasındaki hiyerarşik ve akış ilişkisini gösteren grafiksel sunum buna örnektir.

Şekil 6.9: Mühendislik ve dağıtım arasındaki hiyerarşik ve akış ilişkisini gösteren grafiksel sunum



6.9.2.2. Akış Diyagramları

Amaçları;

- Bir sistem ya da süreci anlatmak
- Süreçleri doğrulamak ya da açıkça göstermek
- Katma değer sağlayan işleri tanımlamak
- Olası sorunları ve iyileştirme fırsatlarını tanımlamak
- Gereksiz adımları elimine etmek
- Bir faaliyetin nasıl yapıldığını sıralı ve şematik olarak anlatan doküman.
- Sık sık yapılmakta olan işlemlerin nasıl yapıldığını görme
- Sürecin hangi noktalarında iyileştirmeye ihtiyaç duyulduğunu görme
- Problemleri çözme yöntemi olarak kullanılma
- Yönetim ve üretimle ilgili süreçlerde, süreç kontrolüne imkân tanıma

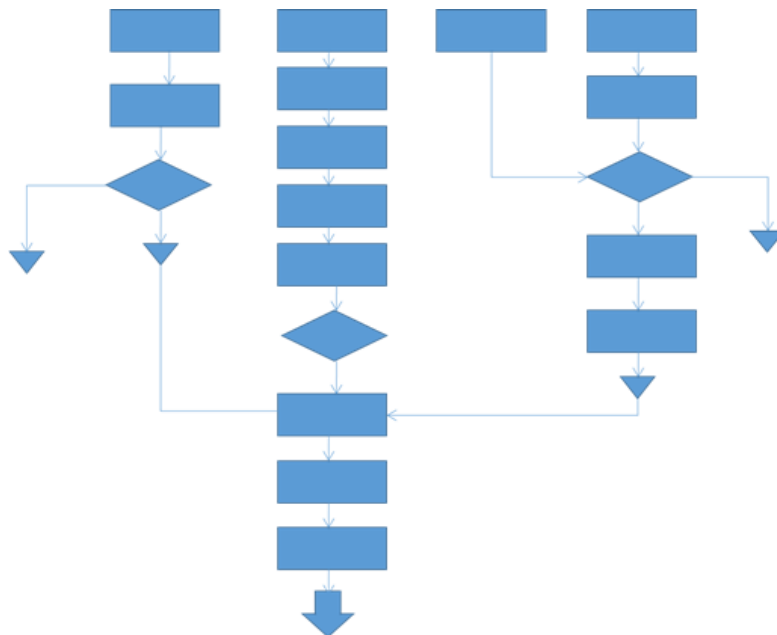
Süreç diyagramı oluşturulurken asli görevleri yapanların bir araya getirilmesi gerekir. Grup tarafından süreçteki basamaklar belirlenir ve bunlar kâğıt üzerinde listelenir.

Bütün basamaklar belirlendikten sonra, grubun bunları yapılış sırasına koyması istenir.

Ham madde, bileşenler, yarı mamuller veya hizmetlerin işletme içerisinde belirli süreçler boyunca hareketinin görsel ifadesidir. Süreç yönetimi deyince hemen herkesin aklına gelen diyagramlardır. Akış diyagramlarında faaliyet dizileri görselleştirilir. Bu faaliyet dizilerinde bir faaliyetin nasıl yapıldığını sıralı ve şematik olarak anlatılan dokümanlar geliştirilir. Bazen sayfalarca yazıyı bir resimde ifade edebilme mantığı dolayısıyla geliştirilmiş olan süreç diyagramlarında bir A4 sayfasında anlatılan iş akışı hiyerarşisi sebep sonuç ilişkisi veya yöntem tanımları onlarca sayfa kâğıt yazarak anlatılamayabilir. Akış diyagramlarının temel özelliği yazılı talimatlardaki yoğun kelime birikiminden ve okuma zahmetinden kurtularak insan zihninin kolay ve net anlayacağı bir şekilde sembollerle girdileri, çıktıları ve faaliyet dizilerini tanımlamaktır. Bunun için Business Process Model and Notation olarak adlandırılan bir grafik sembol dili geliştirilmiştir. BPMN denen iş süreçleri yönetimi sembolleri dili uluslararası standartlara sahip bir dil tanımındır.

Aşağıdaki **süreç diyagramı akışında** (Şekil 6.10) görüldüğü gibi girdinin nereyi tetiklediği, o girdiye oradaki sürecin nasıl bir çıktı ürettiği, o çıktının o süreçten çıktıktan sonra hangi sürece dokunduğu, o dokunma sonrasında ne olduğu hem geometrik şekillerle hem de şekillere verilen süreç isim tanımlamalarıyla görsel hâle getirilir. Süreç diyagramı oluşturulurken asli görevleri yapanların bir araya getirilmesi gerekir. Süreç diyagramları grup tarafından süreçteki basamaklar belirlenmek suretiyle ve ortak akılla tasarlanır. İlgili kurumda veya süreçte yapılan işlere hâkim olmayan veya o işlerin profesyonel noktada bilgisine sahip olmayan kişilerin süreç görselleştirmesi akış diyagramı yapması veya o sürece bir faaliyet dizisi oluşturması faydasız olacaktır.

Şekil 6.10: Süreç diyagramı akışı



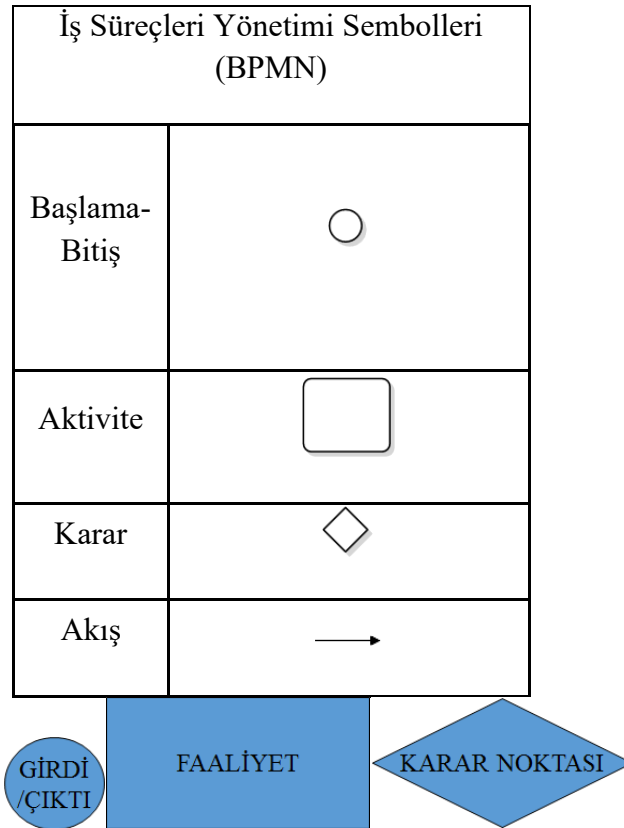
6.9.2.2.1. BPMN

İş Süreçleri Modeli Gösterimi (BPMN) bir iş süreci modeli iş süreçlerini belirlemek için grafiksel bir temsildir.

İş Süreçleri Yönetimi Girişimi (BPMI), BPMN geçerli sürümü 2.0 iki kuruluşlar Mart 2011 tarihi itibarıyla 2005 yılında birleşti beri Object Management Group tarafından muhafaza edilmiştir.

İş Süreci Modeli ve Notasyon (BPMN) İş Süreci Şeması (BPD) iş süreçlerini belirlemek için bir grafik gösterimi sağlar, iş süreci modelleme için bir standart, Unified Modeling Language gelen aktivite diyagramları çok benzer bir akış şeması tekniğine dayalı (UML). BPMN amacı henüz iş kullanıcıları için sezgisel karmaşık bir süreç anlambilim temsil edebilir bir gösterimini sağlayarak, teknik kullanıcılar ve iş kullanıcıları hem iş süreci yönetimini desteklemek için. BPMN özellikleri de gösterim grafikleri ve özellikle İş Süreçleri Yürütme Dil yürütme dilleri, altta yatan yapıları (BPEL) arasında bir eşleme sağlar.

BPMN öncelikli hedefi tüm iş paydaşlar tarafından kolayca anlaşılabilir bir standart gösterim sağlamaktır. Bu süreçleri oluşturmak ve rafine iş analistleri dâhil, izlemek ve bunları uygulamakla yükümlü teknik geliştiriciler ve iş yöneticileri bunları yönetmek. Sonuç olarak, BPMN sık sık iş süreci tasarımı ve uygulanması arasında oluşur iletişim köprü, ortak bir dil olarak hizmet vermektedir.





6.9.2.3. Yazılı Talimatlar

Süreç yönetiminde olmazsa olmaz dokümantasyonlardan birisi de **yazılı talimatlardır**. Görsel dokümanlar grafik sunumları veya akış diyagramları aslında yazılı talimatların şeklen özetlenmesidir. **Yazılı talimatlar** olarak aşağıdaki resimde (Şekil 6.11) görüldüğü gibi standartlar, prosedürler, iş analizleri aktivite diyagramları sayfalar hâlinde oluşturulup sürecin tüm paydaşlarına dağıtılması esastır.

Şekil 6.11: Yazılı talimat örneği

SÜREÇ ADI	STANDART ADI
YÖNETİM SÜRECİ	AUZE-SS-1.0-01 Yönetim Süreci Yapısı, Kapsamı ve Sorumlulukları Standardı
	AUZE-SS-1.2-01 KGS Yapısı Kapsamı Sorumlulukları Standardı
	AUZE-SS-1.2-02 Standart Belirleme Kılavuzu
KALİTE GELİŞTİRME SÜRECİ	AUZE-SS-1.2-03 AUZE Toplantı Düzenleme Standardı
	AUZE-SS-1.2-04 AUZE Süreci Yapısı Standardı
	AUZE-SS-1.2-05 AUZE Hizmet İçi Eğitim Organizasyonları Standardı
	AUZE-SS-1.2-06 KPI Değerlendirme Standardı
	AUZE-SS-1.2-07 Arşivleme Standardı
	AUZE-SS-1.2-08 Yeniden Değerlendirme ve Analiz Standardı
	AUZE-SS-2.1-01 Eğitim-Öğretim Süreci Yapısı, Kapsamı ve Sorumlulukları Standardı
	AUZE-SS-2.1-02 Dönem Dersten İlanı Standardı
	AUZE-SS-2.1-03 Kayıt ve Kayıtlı Öğrenci Takibi ve Analiz Standardı
	AUZE-SS-2.1-04 Ders Seçimi ve Yürütülmesi Standardı
EĞİTİM ÖĞRETİM SÜRECİ	AUZE-SS-2.1-05 Kayıt Dondurma ve Sildirme Standardı
	AUZE-SS-2.1-06 Diploma, Mezuniyet ve Mezuniyet Sonrası Standardı
	AUZE-SS-2.1-07 Stajyer Organizasyon ve Takip Standardı
	AUZE-SS-2.1-08 Paydaş Memnuniyeti ve Bildirim Yönetimi Standardı

6.9.2.4. Görsel Medya Araçları

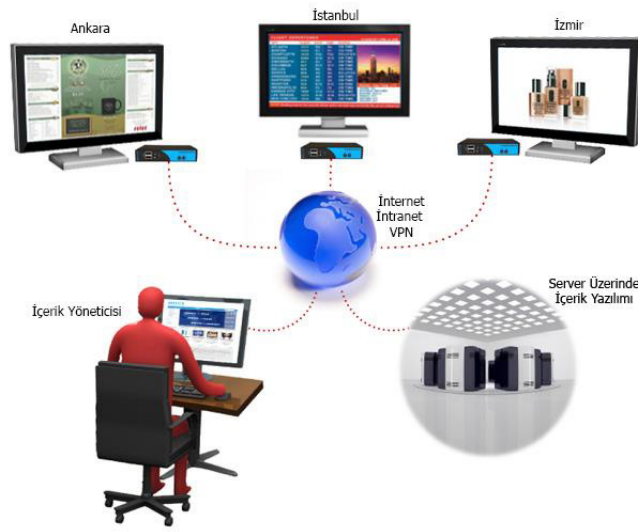
Görsel medya araçları olarak da iki tip kullanım vardır. Birincisi süreçle ilgili bilgilerin, süreçle ilgili hatırlatmaların sürekli iç ve dış paydaşlara görsel olarak ulaştırıldığı bilgi aktarma amaçlı görsel medya kullanımıdır. Dijital Signage olarak adlandırılan bu sistemde süreçlerin sürekli dinamik tutulması süreçlerin işlenmesi anında o süreçler ile paydaşlara bilgilerin aktarılması bilişim sistemi ile süreçlerin sürekli entegre hâlde olması sağlanabilir.

Görsel medya araçlarının bir diğer kullanım şekli de aşağıdaki resimde görüldüğü gibi o süreçte artması gereken işlerin görsel bir sistemle yönetsel hedefe doğru şekillendirilmesidir. **Makro sistemsel bir süreçte bir noktaya geldikten sonra orayla ilgili yapılacak işin bir görsel medya aracıyla yönlendirilmesi şimdi buradan şu noktaya hareket edilecek bu noktaya gelince şeklinde sürece yönetsel kademeler oluşturulacak görsel medya kullanımıdır.**

Şekil 6.12: Görsel medya araçlarının kullanımı örneği



Şekil 6.13: Görsel medya araçlarının kullanımı örneği



Kaynak: <http://www.mit.com.tr/digital-signage>

6.9.2.5. Kontrol Listeleri

Süreçlerin dokümantasyonunda bir başka nokta da **kontrol listeleridir**. Kontrol listeleri hem süreçler tasarlanırken, tanımlanırken yol gösterici olarak kullanılır hem de süreçler faaliyet gösterirken süreçle ilgili özet bilgileri hedefleri, kontrol kriterlerini ve performansları not etmek için kullanılır. Kontrol listeleri süreç başında süreç planlama aşamasında oluşturulup kullanıldığı gibi dönemlik kontrol listeleri olarak ölçme ve değerlendirme aşamalarında da oldukça işe yaramaktadır.

Aşağıdaki resimde (Şekil 6.14) bilişim hizmetleri süreç formu görülmekte olup sürecin sorumlusu, sınırları, bundan etkilenen süreçler, bu sürecin girdileri, çıktıları, kaynakları, bu süreçteki faaliyetler, bu süreçteki hangi kontrol kriterlerinin kullanılacağı, süreç performansının kriterleri ve sürecin ulaşması istenen hedefleri özet olarak gösterilmektedir.

Şekil 6.14: Bilişim hizmetleri süreç formu örneği

	İ.Ü. AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ Bilişim Hizmetleri Süreç Formu	
Dök. No: AUZEF-SF-2.5 Yayın Tarihi: 30.06.2014 Rev.No: 00 Rev Tarihi: Sayfa 1 / 1		



SÜREÇ SORUMLUSU	Dekan
SÜRECİN SINIRLARI	Sistemin devamlı çalışmasının sağlanması ve gelen talepler doğrultusunda bilişim hizmetlerinin verilmesi.
ETKİLENEN SÜREÇLER	Tüm Süreçler
ETKİLEYEN SÜREÇLER	Destek Süreçler, Eğitim Öğretim Süreci
GİRDİLER	Onay, Bilgi, Veri
ÇIKTILAR	Sistem, Bilgi Yönetimi, Web Sayfası, Web Yazılım
KAYNAKLAR	Sistem Yöneticisi, Yazılımcı, Sistem Destek Asistanı, Web Grafiker, İş Takip Sistemi, Zaman, Bütçe, Ürün (Malzeme)
FAALİYETLER	İLGİLİ STANDART
Koordinasyon	Bilişim Hizmetleri Organizasyon Standardı
Sistem Yönetim	Bilişim Hizmetleri Organizasyon Standardı
Yazılım Geliştirme	Bilişim Hizmetleri Organizasyon Standardı
Web ve İnteraktif Ara yüzler Tasarım ve Geliştirme	Bilişim Hizmetleri Organizasyon Standardı
Paket Programlar Yönetim	Bilişim Hizmetleri Organizasyon Standardı

KONTROL KRİTERLERİ	SÜREÇ PERFORMANS KRİTERLERİ	SÜREÇ HEDEFLERİ
- İşin gereksinimleri	Web Tasarımın tamamlanma süresi (Tasarım+Kodlama)	5 iş günü
- İşin zamanında teslim edilmesi	Web yazılımın tamamlanma süresi (Önyüz+Arkaplan)	10 iş günü
- İşin çalışır şekilde teslim edilmesi	Bakım Onarım (Teknik Çalışma)	1 iş günü
- İşin planlanma aşaması	Web sayfasının kesintili olma süresi	12 saat / 1 yılda toplam erişim kesinti süresi
- İşin test aşamasının kontrolleri ve yayımlanma işleminin zamanı	Paket programların kurulum süresi	2 iş günü
- Sistem yönetiminin sorunsuz çalışması	Sunucu yedekleme periyodu	Haftada 1
- Sunucuların yedekleme aşaması		

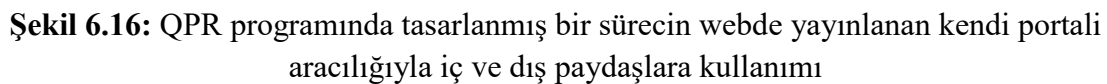
BU DOKÜMANIN KAĞIT ORTAMINDAKİ NÜSHALARI KONTROLSUZ DOKÜMANDIR.

HAZIRLAYAN: Süreç Sorumlusu GÖZDEN GEÇİREN: Yönetim Temsilcisi ONAYLAYAN: AUZEF Dekanı

6.9.2.6. Elektronik Yöntemler

Elektronik yöntemler olarak akış diyagramlarının belli paket programlar ile oluşturulması, sürecin bu paket programlar ile tasarlanması, daha sonra da sürecin iç ve dış paydaşlarına elektronik yöntemlerle kullanıma sunulması söz konusudur.

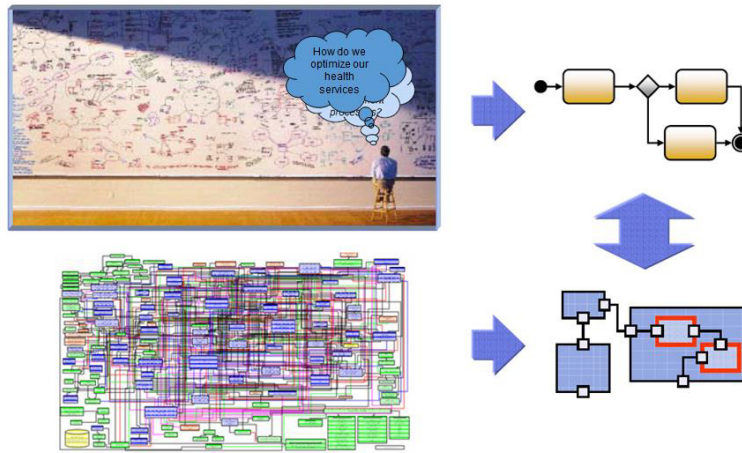
Şekil 6.15: QPR olarak adlandırılan bir paket programındaki süreç tasarımı



6.9.2.7. Analogdan Dijitale

Aşağıdaki şekilde (Şekil 6.17) bulunan ilk görselde fark edilecek şekilde elle bir kâğıda veya bir tabloya çizilen süreçler düzenli bir sistematik oluşturmamaktadır. Elektronik yöntemlerin kullanılmasıyla süreç geliştirme hızı ve mantığı daha da gelişmiş, artmış ve hızlanmıştır. Ancak bu yöntemle de örümcek ağı veya karmaşık modeller denen süreçler oluşurken gelişen elektronik yöntemler ve yalınlaştırma mimarisi süreçleri iç içe katmanlar şeklinde bölerek daha az görsel şemalardan daha derinlikli şemalara kadar birçok isteğe cevap verebilmektedir. Süreç haritası olarak kullanılan görsel tasarımlar bir kuruluştaki tüm süreçlerin birbiri ile ilişkisini görsel olarak tanımlamaya yararmaktadır.

Şekil 6.17: Elle ve elektronik yöntemler kullanılarak çizilen süreç örnekleri



6.9.2.8. Süreç Haritası

Bir kuruluştaki tüm süreçlerin birbiri ile ilişkilerini görsel olarak tanımlamakta kullanılır. Süreçlere makro bakış oluşturan süreç haritaları kurumdaki ana mimariyi ve ana mimarinin birkaç kat alt detayını gösteren mantıksal haritalar olarak süreçteki tüm iç ve dış paydaşların aynı görsel hedefler oluşturmalarını sağlayan haritalardır.

6.9.2.9. Süreç Listesi

Süreç listesi olarak kuruluştaki tüm süreçlerin liste hâlinde sorumlulukları, gerekli açıklamaları ve tanımlayıcı bilgileriyle sıralandığı dokümanlardır. Süreç yönetimi sisteminde bazen yüzlerce, binlerce süreçler olduğunda bu süreçleri yönetmek ve hatırlamak zor olacağından süreç listeleri ile aslında bir kartoteks tarzı bir sistem oluşturulur.

6.9.2.10. Süreç Etkileşim Matrisi

Kuruluştaki tüm süreçlerin birbiri ile etkileşimlerini, birbirlerine sağladıkları girdilerle tanımlayan dokümandır. Süreç etkileşim maddesi olarak da aslında yukarıda sayılan sunum ve dokümantasyon yöntemlerinin özet tabloları oluşturulur. Ana süreçler, alt süreçler, detay süreçler de bir görsellik ilişkisi ağı tanımlanır.

6.9.2.11. Süreç Etkinlik Kriterleri Listesi

- Bir sürecin etkinliğinin;
- Hangi zaman aralıklarında,
- Hangi ölçütlere bağlı olarak,
- Kimler tarafından ve
- Hangi yöntemlerle ölçüleceğini tanımlayan doküman

Süreçlerin etkinlik kriterleri listesinde de bir sürecin etkinliğinin hangi zaman aralığında hangi ölçütlere bağlı olarak kimler tarafından ve hangi yöntemlerle ölçüleceği tanımlanır. Süreç etkinlik kriterleri süreçler çalışmaya başladıktan sonra daha çok ölçme değerlendirme basamaklarında kullanılan listelerdir.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi süreçlerin dokümantasyonunda birçok yöntem ve metodoloji vardır. Bir süreç yönetimi tasarımında bunlardan biri veya bir kaçını bir arada kombinasyon hâlinde kullanılabilir. Hangisinin kullanılması gerektiği veya hangi yöntemin ön planda olması gerektiği tamamen kuruluşun yapısına süreçlerin organizasyonuna ulaşmak istenilen hedeflere bu hedeflere ulaşmaktaki yolculuğun süresine elde olan kaynakların durumuna sürecin iç ve dış paydaşların bunu anlama yetilerine ve kurumun yatırım gücüne bağlıdır. Esas olan en verimli en düşük maliyetli ve en başarılı şekilde hedeflere ulaşımı sağlayacak süreç yönetimi ve dokümantasyonu kurmaktır.

6.10. Süreçlerin İyileştirilmesi

Neden süreç iyileştirme?

- Hizmet alanların ihtiyaçlarını daha iyi karşılama
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılama
- Zamana ve gelişmelere uyum sağlama
- Daha hızlı ve verimli çalışma
- Kaynakları etkili kullanma
- Çalışanların organizasyon içindeki katkılarını artırma
- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin sunulması
- Maliyetlerin azaltılıp gelirlerin yükseltilmesi

Süreç yönetimi daha önceki bölümlerde de söz ettiğimiz gibi süreçleri iyileştirmek için atılacak ilk adımdır. Bu ilk adım olan süreç yönetimi sisteminin kurulması süreç iyileştirme

alışmalarının ön şartıdır. İşletmelerin içinde bulunduğu sektörde başarıyı veya başarısızlığı belirleyen faktörler mevcuttur. Başarıyı veya başarısızlığı belirlemede daha çok etkili olan faktörlere ‘**kritik başarı faktörleri**’ denir. Kritik başarı faktörleri üzerine etkisi büyük, gelişme ihtiyacı yüksek, iyileştirme önceliğine sahip süreçlere de ‘**kritik süreçler**’ ismi verilir.

Bir kuruluş veya organizasyon için süreçlerin tümü aynı öneme sahip kurgular iken iyileştirme aşamasında bir öncelik sıralaması yapmak gerekmektedir. Elbette ki bir kuruluşun tüm süreçleri onun olmazsa olmaz parçalarıdır. Bu parçalardan biri veya birkaçı eksik olduğunda sistemin bütünlüğünden söz edilemeyecektir. Süreç yöneticileri ve süreç çalışanları için süreçlerin birbirine önem ve öncelik olarak üstünlüğü sadece yarattığı katma değerle ölçülebilir. Yarattığı katma değer, sonuçlara etkileri, başarıyı veya başarısızlığı yakalamadaki fonksiyonları aydınlatılmamış süreçlerin birbiri üzerinde herhangi bir astlık üstlük ilişkisi kurulamayacaktır.

Süreçlerin tamamı kuruluşun organları olup bir vücutta “**şu organ daha önemli, bu organ daha önemsiz, şu organ şuna üstün hâkim organdır**” gibi bir tanımlama yapılamayacağı gibi vücutta nasıl bütün organların kendilerine has görevleri ve her görev içinde o süreç veya o organ olmazsa olmaz bir yere sahipse kuruluşlarda da bütün süreçler hayati önem taşırlar.

Bir organizasyonda veya kuruluştaki en önemsiz görülen bir süreç bile eksikliğinde veya hata gösterdiğinde kuruluşun tüm fonksiyonlarını bozabilir. Dolayısıyla süreç yönetiminde süreçlerin hiyerarşisi, süreçlerin önem mekanizması, süreçlerin ana süreç, alt süreç, detay süreç gibi kimliksel bir sınıflandırması tamamen kategorik bir yöntem olup birbirine üstünlük taslama veya amirlik yapma yetkilerine sahip değillerdir.

Süreçleri iyileştirmek için yapılacak birçok çalışma ve yöntem mevcuttur. En önemli nokta hangi yöntemin, hangi tekniğin nasıl kullanılacağı değil hangi süreçten iyileştirmeye başlanacağıdır. Makro yönetim sistemlerinde birden fazla ana süreç ve iç içe geçmiş yüzlerce, hatta bazen binlerce alt süreçler tanımlanabilir. Hatalar veya eksiklikler birden çok süreçle aynı anda oluşabilir.

Yönetim bilimi, kıt kaynaklarla sınırsız ihtiyaçları karşılama sanatı olarak adlandırıldığına göre süreç iyileştirme yönetiminde de iyileştirme ekiplerinin ve kurumdaki iyileşme potansiyelinin iyileştirebileceği süreç sayısı ve iyileştirme zamanı göz önünde bulundurularak bütün süreçlerin aynı anda, eş zamanlı, topyekûn iyileştirmeye tabi tutulamayacağı görülecektir.

Süreç iyileştirmedeki en önemli nokta hedeflere ulaşmadaki zorlukları yaratan temel sorunları, ana sebepleri ve bu noktadaki en etkin süreçleri bularak soruna minör veya çok küçük etki eden detaylarla uğraşmak yerine düzeltilmesiyle birden fazla sorunun çözüleceği ana çözüm noktalarını bulmaktır. Süreç iyileştirmesindeki düşünce mekanizmalarının temelinde de daima neden süreç yönetimi yaptığımız fikri akılda tutulmalıdır. Neden süreç yönetimi yapıldığı ana fikri akılda tutulmaz veya vizyondan çıkarılırsa iyileştirme teknikleri ve yöntemleri de çok faydalı olmayacaktır.

Süreç yönetimi belirlenmiş amaç ve hedeflere gitmenin bir yöntemi olarak adlandırıldığından belirlenmiş hedef ve amaçlara doğru gidişteki hatalar amaç ve hedef sapması olursa çözümsüz olarak kalacaktır. Bu sebeple süreç iyileştirmenin birinci basamağı **‘Biz kimiz?’**, **‘Ne yapıyoruz?’**, **‘Neden yapıyoruz?’** sorularına öncelikle tekrar cevap vermeye bağlıdır. Bu noktada hizmet alanların ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için her iyileştirme döngüsünde son kullanıcının görüş ve istekleri de daima sorulmalıdır.

Süreçlerin iyileştirilmesi noktasında sadece sürecin sesinin dinlenmesi değil son kullanıcının sesinin dinlenmesi ve sürekli kayıt altında tutulması çok önemlidir. Süreç planlandığı zaman mevcut olan şartlar, süreç geliştikçe ve zaman ilerledikçe değişime uğrayabilirler. Tasarlanmış ve yaşıatılan süreçlerin daima zamana ve gelişmelere uyum sağlar nitelikte planlanması gerekmektedir. Zaman içinde gelişmelere uyum sağlayamayan süreçler hız kaybedecek, verimlilik kaybedecek veya beklentileri karşılayamayacak duruma düşeceklerdir. Daha hızlı ve verimli çalışmak için süreç analizi sistemlerinin de sürekli çalışır hâlde tutulması ve iyileştirme teknikleri ile iyileştirme önceliklerinin de sürekli aktif olarak analiz edilmesi gerekmektedir. Bu sayede kaynakları etkin kullanmak, kaynaklardan daha çok verim almak ve kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamak mümkün olacaktır. Kaynakların en önemlisi temel insan kaynağı olduğu için süreçlerdeki bu canlılık, dinamizm, sürekli ölçme iyileştirme çalışanların organizasyon içindeki katkılarını da artırmaya imkân verecektir. İnsan kaynaklarının süreçlere aktif katılımı ile yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin sunulması da kolaylaşacaktır. Kurumsallaşma, kurumdaki bütün pay ve paydaşların birbirini anlayarak çalışması, bütün iç ve dış paydaşların birbiri ile ortak amaç, hedef ve beklentide olması, sistemdeki gereksiz iş yükü oluşturan, zaman kaybettiren maliyetlerin bertaraf edilmesi ile maliyetlerin de azaltılıp süreçteki verimliliğin artırılması çok daha kolaylaşacaktır.

6.10.1. Süreç İyileştirme İlkeleri

- Sadeleştirme
- Katma değer yaratmayan adımların kaldırılması
- Kontrol ve karar adımlarının azaltılması
- Hata önleyici sistemlerin kullanılması
- Az sayıda fakat etkin personel kullanımı
- Tekrar eden faaliyetlerin ortadan kaldırılması
- Basitleştirme
- İşlerin olabildiğince paralel gerçekleştirilmesi
- Ekip odaklı çalışılması, yetki ve sorumlulukların dağıtılması
- Teknoloji kullanımı (otomasyon, uzman sistemler, vb.)

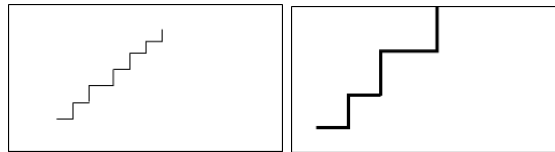
- Standardizasyon
- Belirli bir performans düzeyinde sürekliliği sağlamak amacıyla gerekli önlemlerin alınması

- Kademeli iyileştirmeler

Mevcut süreçlere, süreçte çalışanlar tarafından uygulanan, küçük fakat sürekli iyileştirmeler:

- Sürekli iyileştirme kademeli iyileştirme işlemlerinden daha geniş bir anlama sahiptir.
- Kademeli iyileştirme sürekli iyileştirmenin bir alt metodudur.
- Kademeli iyileştirmeler İPK metodlarını kullanarak yaptığımız küçük adımlı iyileştirmeleri içerir ancak sürekli iyileştirme kademeli iyileştirmeler, sıçramalı iyileştirmeleri, yenilikçi iyileştirmeleri, yeniden yapılandırma çalışmalarının tamamını içerir.
- Başka bir deyişle iyileştirme ile ilgili her çeşit işlem sürekli iyileştirme olarak tanınır.

Şekil 6.18: Basamaklı iyileşme



- **Sadeleştirme**

Süreç iyileştirme bir süreç yönetimi mantığı başarıldıktan sonra başlanması gereken ve sürekli devam ettirilmesi gereken temel istektir. Bu iyileştirme içinde unutulmaması gereken ve her adımda her adımda tekrar denetlenmesi gereken belli başlı ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler **sadeleştirme, basitleştirme, standardizasyon, kademeli iyileştirme, sıçramalı iyileştirme, gerektiğinde değişim mühendisliği ve iyileştirme** öncelik sıralamasıdır.

Süreç yönetimi başarıldıktan sonra hemen arkasından gelecek ilk aktivite **sürecin yaygınlaştırılması ve kolay anlaşılır hâle getirilmesidir**. Süreç yönetimi geliştiriciler tarafından üzerinde defalarca düşünülerek, tekrar tekrar çalışılarak bütün alt ve üst paydaşları gözden geçirerek, etraflica anlaşılmalı tasarımlar iken süreç tasarım grubunun dışından bulunan iç ve dış paydaşlar bu süreçleri aynı netlik ve özellikte anlayamayabilecektir.

Süreç tasarım ekibi veya üst yönetim ekibi kendi tasarladığı süreçleri kendi gözüyle görerek daha iyi anlama şansına sahipken o sürecin tedarikçileri veya çıktısını kullananlar, sonraki süreçler ya da sürecin iç çevrim katmanlarında yer alan kaynaklar, süreçleri kendi bulundukları yerden görecekleri için bazen daha net detayları görme şansına sahip

olabilecekken bazen de sürecin tümünü fark edememe şansızlığına düşeceklerdir. Bu sebeple süreçler kurulup çalıştırılır çalıştırılmaz ilk yapılması gereken işlerden birisi katma değer yaratmayan adımların ortadan kaldırılmasıdır.

Süreç ve algoritma tasarımları ilk tasarım anında temel kural olarak mükemmele ve ideale göre tasarlanır, beraberinde de aksamalara, kötülöklere veya hatalara karşı kontrol noktaları konur. Bu aşamada aklın, fikrin ve düşüncenin özgürlüğü yaklaşımından yola çıkarak, süreç tasarım ekipleri de aynı fikri özgünlük ve serbestlik ile düşünsel olarak çok daha mükemmel, kavramsal olarak çok daha yaratıcı, uygulamada tehditleri çok daha geniş görücü bir yaklaşımla sürece belki de fiili alanda katma değer yaratmayan adımlar koymuş olabilirler. Süreçler ilk çalıştırılır çalıştırılmaz süreçte bulunan fonksiyonların, faaliyetlerin ve adımların katma değer yaratıp yaratmadığı göz önünde tutulmalıdır.

Bir başka önemli sıkıntı da süreç tasarımı esnasında gerçek veya sanal olarak hissedilen tüm tehditlere karşı kontrol ve karar adımları konmuş olabileceğinden fiiliyatta çok sık gerçekleşmeyen veya çok da gerçekçi olmayan kontrol ve karar adımları konmuş olabilir. Bu sebeple katma değer yaratmayan adımların kaldırılmasının hemen arkasından kontrol ve karar adımlarından da sürecin hızını kesen noktalar varsa azaltılması gerekmektedir. Hata önleyici sistemlerin kullanılması da süreçteki tüm fonksiyonların ve kontrol noktalarının tekrar tekrar gözden geçirilerek hata oluştuğca kontrol etme amacından ziyade hatalar oluşmadan hataları önleyici mekanizmaların geliştirilmesini sağlamalıdır.

Sadeleştirme basamağında bir başka önemli nokta da, az sayıda fakat etkin personelin kullanımı yöntemlerini bulmaktır. Süreçlerin ilk tasarımı anında personellerin anlık ve hedeflerine yönelik fonksiyonları tamamen hayali dizayn edildiğinden gerçek ortama alındığında bazı personellerin gereksiz istihdam edilmiş olabileceği veya bazı adımların sıralı ve döngülü olarak aynı personel tarafından yapılabileceği görülecektir. Bu noktada tekrar eden gereksiz iş güçlerinin ortadan kaldırılması, gereksiz tekrar eden faaliyetlerin ortadan kaldırılması, kontrol ve karar adımların azaltılması ve katma değer yaratmayan adımların kaldırılması sadeleştirmenin temel ilkesidir.

- **Basitleştirme**

Süreçlerin iyileştirilmesinde sadeleştirme kadar önemli bir diğer nokta da süreçlerin **basitleştirilmesi** aşamasıdır. Basitleştirme ilkesinden sürecin sadeleştirildikten sonra daha kolay anlaşılması da dâhil olmak üzere daha kolay işletilebilir, uzman olmayan kişiler tarafından da yürütülebilir aktiviteler hâline dönüştürülmesi anlaşılır. Kelime anlamıyla basit kökü kolay yapılır, kolay işlenir, zorluk çıkarmaz ifadelerini akla getirdiğinden basitleştirme ilkesinde de işlerin olabildiğince eşgüdömlü ve paralel gerçekleşmesi ekip odaklı çalışarak, yetki ve sorumlulukların dağıtılarak daha az yeteneğe ve deneyime sahip insanlar tarafından da yapılabilir hâle getirilebilmesi anlaşılmalıdır.

Basitleştirme ilkesindeki bir diğer nokta da, işler ne kadar komplike olursa olsun uzman sistemler, yardımcı teknik sistemler, otomasyon gibi teknoloji kullanılarak işlerin daha kolay hâle getirilmesi de vardır. Bazı işler ilk tasarlandığı anda karmaşık ve değişken kurallarla ortaya

çıktığından süreçler tekrar tekrar döngülere tabi tutuldukça, süreçlerde çalışan insan kaynakları yaptıkları işler konusunda uzmanlaştıkça, süreçlerdeki bazı faaliyetlerin de gereksizliği veya süreç içinde artık yer almaması gerektiği görüşü kendiliğinden oluşmaktadır. İyi bir süreç yönetiminde süreçler doğru planlandığı, doğru işletildiği, doğru ölçüldüğü ve süreç yöneticileri tarafından sürekli takip edildiği zaman kendiliğinden basitleşme eyleminin gerçekleştiği de görülecektir.

Süreçlerin iyileştirme ilkelerinden **sadeleştirme** ve **basitleştirme**, kişiler tarafından sürekli yapılan işlerin başlangıçta zor gelmesine rağmen zaman içinde ne kadar kolay geldiğinin ifade edilmesi de süreç yönetiminin doğal seyrinde olan bir bilgi artışı, ilgi alaka artışı ve oluşan alışkanlıklardan dolayı tüm süreç paydaşları tarafından hissedilen bir durumdur. İyi bir süreç yönetimi sistemi uygulanıyorsa süreçler kendiliğinden giderek sadeleşecek, kendiliğinden giderek basitleşecek ve zaman içinde sürecin iyileşme noktaları karanlıkta parlayan birer yıldız gibi göze çarpacaktır. İyi bir süreç yönetimi sistemi uygulanıyorsa süreçler otomatikman kendini geliştirmeye tabi tutacağı gibi yöneticilerini de gelişmeye ve sürece daha iyi sahip çıkmaya zorlayacaktır. İyi bir süreç yönetimi sahibini, sorumlusunu geliştireceği gibi süreç sorumlusunu daha iyi olmaya zorlayacaktır. Süreç sahibi süreciyle beraber gelişme gösteremediği durumlarda da süreç performansı ve hedeflerindeki aksamalardan dolayı süreç sahibini değiştirmek zorunda kalacaktır. İyi bir süreç yönetimi tasarlandığında adeta bir organizma, canlı bir yapı kurmuş gibi kendini büyümeye, gelişmeye, kendi iç ve dış paydaşlarını buna uymaya zorlayacaktır.

- **Standardizasyon**

Bu noktalarda bir diğer önemli süreç iyileştirme ilkesi de **standardizasyon** olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir süreç yönetiminin motivasyon ve gelişimi aşamasında doğal olarak standardizasyon bilgisi gerekecektir. Süreçler kişiler tarafından tekrar tekrar yürütüldükçe, iyileştirme noktaları kendiliğinden ortaya birer birer çıktıkça, süreçler içindeki belirsiz veya kontrolsüz değişkenler de sürecin girdilerini çıktılarını veya kaynaklarını rahatsız etmeye başlayacaktır. Süreç evrenindeki bu belirsiz değişkenler zaman içinde sürecin kendi sesi tarafından veya süreçten sonraki son kullanıcının sesi tarafından ya da iyileştirme ekiplerinin sesi tarafından ortaya atılacak önerilerle zaman içinde kendi kendine standardize olmaya başlayacaktır. Bazı komplike süreçlerde sürecin kendi kendine standardize olmaya başlaması çok vakit alacağından süreçlerin standardizasyonu ve sürekli iyileştirme ve standart geliştirme işlemi de önemli bir aktivite olarak süreç yönetimi ekiplerinin daima önünde durmalıdır. Süreçlerin iyileştirilmesinde sadeleştirme, basitleştirme ve standardizasyon belli aralıklarla ve sürekli olacağından süreçlerde otomatikman ve kademeli iyileştirme mantığı yürüyecektir.

- **Kademeli İyileştirmeler**

Süreçler aşama aşama sadeleştirildikçe aşama aşama basitleştirildikçe ihtiyaç duyulduğunda veya gerektiği anda standardizasyonlar yapıp eylemler kontrol altına alındıkça basamaklı, **kademeli** veya **sıçramalı iyileşme aktiviteleri** doğal bir akış olarak karşımıza çıkacaktır. Mevcut süreçlere süreçte çalışanlar tarafından uygulanan küçük fakat sürekli iyileştirmeler süreç yönetimini daima daha iyiyi hedefleyen, sürekli gelişen, kademeli iyileşen

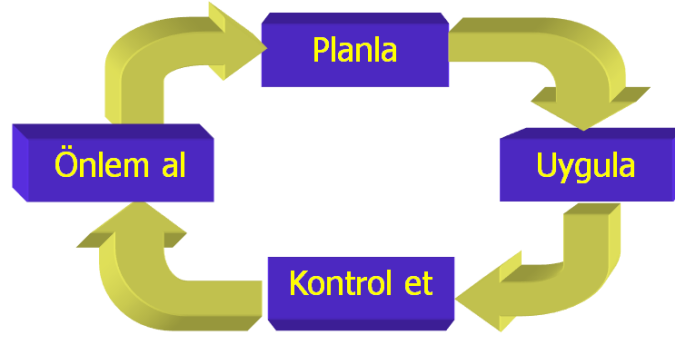
bir yapıya getirecektir. Kademeli iyileşme sürekli iyileştirmenin bir alt metodudur. Yakından bakıldığında kademe kademe merdiven basamağı gibi gözüken iyileşmeler uzaktan bakıldığında sürekli yukarıya doğru artan bir ivme tarzında düzenli ve sürekli iyileşme olarak gözükecektir. Küçük kademeli iyileştirmelerin sürekli yapıldığı ortamlarda belli periyotlarla yapılan daha kapsamlı iyileştirme basamakları ise sıçramalı iyileştirmeleri oluşturacaktır. Sürekli yüzde 3-5 civarında iyileştirilen ve aylarca böyle giden bir süreç yönetiminde arada bir dönemde yüzde 20 kapasite artışı veya verimlilik artışı sağlayacak bir iyileştirme o yüzde 20'lik dönem içinde sıçramalı bir iyileştirme olarak karşımıza çıkacaktır. Süreçlerin iyileştirilmesinde uygulanacak birçok metod vardır. Süreçlerin komple iyileştirilmesi, yeniden organize edilmesi, dağıtılıp yeniden kurulması veya makro sistem değişiklikleri değişim mühendisliği olarak yapılmaktadır. Literatürde sürekli iyileşme, sıçramalı iyileşme veya değişim mühendisliği arasında yüzde olarak oransal bir sınır tarif edilmeyip makro ve büyük değişim yapıldığında değişim mühendisliği, sürekli bir şekilde küçük küçük veya sıçramalı yapıldığında da süreç iyileştirme prensipleri olarak adlandırılmaktadır. Değişim mühendisliği aşamasında mevcut sistemlerin geliştirilmesi yerine yeniden yapılandırılması makro ve mikro sistem teorilerinin yeniden tasarlanması söz konusudur. Kimi yazarlara göre değişim mühendisliği süreç iyileştirme aktivitesi olarak adlandırılmakta ancak kimi otoritelere göre de değişim mühendisliği bir sürecin iyileştirilmesi değil sistemin komple yeniden tasarlanması olarak adlandırılmaktadır.

6.10.2. Süreç İyileştirme Yöntemleri

Süreç iyileştirmede genel ilkeler belirlendikten sonra hangi yöntemle iyileştirme ilkelerinin uygulanacağı da tartışma konusudur. Süreç iyileştirme yöntemi olarak değişik modeller veya değişik yazarlar birbirine aslında benzer ama farklı kurgulara sahip birçok model önermişlerdir. Burada bütün kalite uygulamalarında, süreç uygulamalarında, sistem mühendisliği uygulamalarında ortak olarak ele alınan adeta bu işin ABC'si olarak adlandırılan **Deming'in Sürekli Gelişim Döngüsü olarak adlandırılan PUKO döngüsünden** söz edeceğiz.

Aşağıdaki resimde de görüldüğü gibi (Şekil 6.19) PUKO döngüsü; gayet basit, oldukça sade, kolay anlaşılır, herkes tarafından uygulanabilir ideal bir temel yöntemdir. Oluşan hatalarla veya gözlenen süreçlerle rastgele bir uğraşı yerine sabit, statik ve etkili bir döngü uygulanır. Bir süreç veya aktivite baştan planlansa veya mevcut yürüyen bir aktivite değerlendirilmek üzere ele alınsa da ilk yapılması gereken **planlama aşamasıdır**. Bu aşamada mantıksal kurgular, kavramsal değerler, olaylar ve etkileri, sistem tasarımının gözden geçirilmesi, zihinsel aktivitelerle veya yardımcı tekniklerle simülasyonlar yapılması ve ne yapılacağından emin olunması aşamasıdır.

Şekil 6.19: Deming'in sürekli gelişim döngüsü (PUKÖ döngüsü)



6.10.3. Süreç Yönetimi ve İyileştirme Aşamaları

Süreç sistemine geçilen bir organizasyonda yüzlerce süreçle karşı karşıya kalınacaktır. Ana süreçlerden başlayarak tüm alt süreçlere kadar karmaşık bir hiyerarşi oluşur. Burada iyileştirilmesi gereken birçok nokta göze çarpacaktır. Temel sorun bu kadar süreci aynı anda ve bir anda düzeltmek mümkün değildir. Onun için hangi sürecin önce düzeltilmeye başlanması tespiti hayati önem taşır. Bu deneyimli kişilerce önceden kazanılmış tecrübe veya hayal gücü yoluyla olabileceği gibi çok basit yollarla, yani mevcut durum analizi ile kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

İyileştirmede önemli aktiviteler;

- Sürecin tanımlanması
- Kuruluş amaçlarının (müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin) tanımlanması
- Politika ve hedeflerinin belirlenmesi
- Süreçlerin belirlenmesi
- Süreçlerin sırası ve etkileşiminin belirlenmesi
- Süreç sahibinin belirlenmesi
- Süreç dokümantasyonunun belirlenmesi
- Sürecin planlanması
- Alt süreç ve faaliyetlerinin belirlenmesi
- İzleme ve ölçme gerekliliklerinin belirlenmesi
- Uygulama ve ölçme
- Analiz
- Kaynak ihtiyaçlarının belirlenmesi

- Doğrulama
- Süreç iyileştirme aşamaları olarak sayılabilir.

Süreç iyileştirme ilkeleri ve yöntemleri yukarıda da anlatıldığı gibi gayet basit prosedürlerdir. Bu iyileştirme yöntemine başlamak ve iyileştirme aşamalarını gerçekleştirmek için yukarıdaki maddelere dikkat edilmelidir. Öncelikle sürecin tanımlanması noktasında gözden geçirilmesi gereken noktalar sürecin oluşturulması aşamasında mutlaka yerine getirilmiştir. Ancak unutulmamalıdır ki; süreç tasarımı insan yapısı bir tasarım olduğundan, tasarımda görevli insanların tamamen öngörüsüne, tecrübesine, şahsi yeteneklerine bağlı olduğundan hatalar veya eksiklikle içerebilecektir. Süreç tasarlayan kişiler de, süreç iyileştiren kişiler de bu bilinçte olarak sürece ait bütün tanımlama ve planlama aşamalarını her defasında yeniden gözden geçirmelidir. Tanımlanan ve çalışmaya başlatılan bir sürecin iyileştirme aşaması geldiğinde sürecin tanımlama aşamasında gerçekleştirilen kuruluş amaçlarının, ihtiyaç ve beklentilerinin tanımlanması, politika ve hedeflerinin belirlenmesi, süreçlerin belirlenmesi sırası ve etkileşimi, süreç sahibinin belirlenmesi ve süreç dokümantasyonunun mutlaka yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Süreç iyileştirilmesi aşamasında bu önceden tanımlanan süreç bileşenlerini değişmez birer kurar olarak algılayıp buna göre şekillenmeye çalışmak, iyileştirme körlüğü getirmektedir. Ancak; iyileştirme körlüğüne düşmeyelim diye süreç tanımlarını tekrar tekrar tartışmaya almak, her defasında yeniden belirleyecek sorgular üretmek, hedefleri ve politikaları sürekli tartışmak, süreç iyileştirme aşamasını hiç başlatmayacaktır. Buradaki denge ne bunların değişmez kurallar olduğunu kabul ederek iyileştirme körlüğüne düşmek ne de bunları sürecin yeniden tasarımına soyunarak şekilde her defasında yeniden belirlemek olmamalıdır.

Bir sürecin oluşturulması, kurulması, planlanması ve yürütülmesi süreç sahibinin sorumluluğu iken sürecin iyileştirilmesi süreç içinde belirlenmiş takip ve izleme görevleridir. Süreçlerin tanımlanmasında strateji konseyleri görev yaparken sürecin yönetimi ve iyileştirilmesi aşamasında iyileştirme görevlileri yer alırlar. Dolayısıyla süreç iyileştirme görevlilerinin strateji konseyinin alanına girmemesi, strateji konseyi rolüne soyunmaması ve kendisini sürecin sahibi yerine koyarak süreçteki temel yapı taşlarını sürekli değiştirir hâle gelmemesi gerekmektedir.

Sürecin tanımlanmasından sonra, sürecin planlaması aşamasında da iyileştirme ekiplerine yine benzer roller düşmektedir. Bu noktada da ifrata veya tefrite kaçmayıp ne kraldan çok kralcı ne de umursamaz, vurdumduymaz olunmamalıdır. Sürecin planlanmasındaki ana süreç ve faaliyetlerin belirlenmesi gözden geçirilmeli, izleme ve ölçme gereklilikleri iyi belirlenmeli, uygulama ve ölçme basamakları kontrol edilmelidir. Süreç iyileştirilmesi aşamasındaki ölçme ve değerlendirme işleri de strateji konseyi tarafından genel prensiplere bağlanmış olduğu için iyileştirme aşamalarını hem daha iyi anlamak, hem daha iyi uygulamak, hem de burada bir iyileştirmeci gözüyle bir hata var mı yok mu diye yeniden sorgulamak iyileştirme takımlarının öncelikli işlerindendir. Sürecin tanımlanması ve sürecin planlanması yeniden gözden geçirildikten sonra iyileştirme aşamasında ölçme ve değerlendirme yapılarak analizlere başlanmalıdır. Bu analizlerde de elde edilen rakamların veya bulguların elde ediliş yolu, elde edilen rakamın veya elde ediliş yolunun amaca veya hedefe uygunluğu, bunların

yorumlanmasında oluşturulan mantıksal kurguların doğruluğu tek tek gözden geçirilmelidir. Bu aşamada kaynak ihtiyaçlarının belirlenmesi ve doğrulamada analizin sürekli düşünülmesi gereken basamaklarındandır. Süreçlerin bu analizler ve önceki bilgiler noktasında gerekiyorsa yeniden tanımlanması, anlamlandırılması ve iyileştirme aşamalarının belirlenmesi, buradaki düşünce döngüsünü tamamlayacaktır. Bu noktada aşağıdaki mavi basamaklı tabloda (Şekil 6.20) gördüğümüz akış tekrar devreye girecektir.

Şekil 6.20: Süreç yönetimi ve iyileştirme aşamaları



Sürecin tanımlanması zihinsel olarak yapıldıktan sonra, kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi önemli bir aşamadır. Kritik başarı faktörleri belirlenmeyen süreçlerde mantıksal ölçümlemenin hangi noktalarda doğrulanmış ve yapılabilir olduğu netleşmemiş demektir. Dolayısıyla doğru ölçümlemenin ne olduğunun adının konmadığı bir sistemde elde edilen rakamlarında da değeri anlaşılmayacaktır. Kritik başarı faktörleri doğru belirlenmiş, doğru ölçme ve değerlendirme teknikleri uygulanmış ve gerçekçi olarak elde edilmiş verileri yorumlamak bize gerçekten nerelerin iyileştirme önceliğine sahip olduğunu daha açık ortaya çıkaracaktır. İyileştirme öncelikleri belirlendikten sonra her iyileştirme çalışmasına ve yöntemine ait iyileştirme ekiplerinin kurulması gündeme gelecektir. Unutulmamalıdır ki bütün iyileştirmelerde aynı ve tek iyileştirme ekibi her zaman fayda sağlamayacaktır. Mantıksal iyileştirmelerde zihinsel takımların daha ön planda olması bilişimsel iyileştirmelerde yazılım ekiplerinin daha planda olması, uygulama iyileştirmelerinde bedensel yeteneklerin daha ön planda olması, yönetsel iyileştirmelerde ise yönetici ekiplerin daha ön planda olması beklenmektedir. İyileştirme ekipleri iyileştirme önceliği ve özelliğine göre oluşturulduktan sonra adeta bir süreç yeniden planlanıyor gibi iyileştirme planı kurgulanmalıdır. Zaten çalışmakta olan bir sürece hesapsız ve plansızca dalıp “Durun bir dakika, burayı iyileştiriyoruz” demek öyle veya böyle süregelen işlerde de aksamalara sebep olacaktır.

Çalışmaya başlamış bir otomobilin yolda seyahat esnasındayken bir düzeltme veya iyileştirmeye ihtiyaç duyulduğunda öncelikle düşünülmesi gereken nokta bu otomobil yolda giderken mi iyileştirme yapılacak yoksa seyahate bir miktar ara verme lüksümüz var mıdır? Planlamadaki temel nokta budur. Yani iyileştirme uygulaması süreç durdurularak mı yapılacak yoksa süreç durdurulmadan, çalışma esnasındayken üretim bandı durdurulmadan süreç iyileştirme uygulaması mı yapılacak en önemli planlama aşaması budur.

Bazı süreçler vardır ki kesintisizliği gerekmektedir. Hiçbir zaman durulamaz veya kapatılamaz veya o sürecin işleri ertelenemez, o süreçlerde işlemler devam ederken iyileştirme uygulamalarının yapılması gerekmektedir. Onun için iyileştirme noktalarında iyileştirme önceliğinin belirlenmesi kadar iyileştirmenin nasıl yapılacağının planlanması da hayati önem arz etmektedir. Doğru iyileştirme planlaması yapıldıktan sonra bunun uygulanması da ayrı bir hassasiyet gerektirmektedir. Süreç iyileştirme uygulamaları mutlaka uzman ve deneyimli kişiler tarafından yapılmalıdır. Bir süreç konusunda ön bilgisi veya tasavvuru olmayan, deneyimi olmayan kişilerce sürece iyileştirme uygulaması başlatmak yapılacak önemli hatalardandır.

Uygulama aşaması da başarı ile yürütüldükten sonra buradaki sürece yapılan iyileştirme ve uygulama aşamasının gerçekten sürece katkısının olup olmadığı için iyileştirme performansının izlenmesi gerekmektedir. Süreç performansını izlemekle iyileştirme performansını izlemek arasında da önemli farklar vardır. Süreç performansı sürecin girdilerini, çıktılarını ve kaynaklarını sürekli ölçme değerlendirmeye tabi tutarken iyileştirme performansını izlemek bu standart ölçümlerdeki artışları kıyaslama temeline dayanır. İyileştirmenin son aşamasında da benzer iyileştirmelere sürekli dönüp dönüp tekraren ihtiyaç duyulmaması için bunu standartlaştırma ve bu iyileştirme ihtiyacının bir daha olmamasını sağlama basamağı önemli bir noktadır. Yaptığımız bir iyileştirme aktivitesi veya bir sürece yaptığımız iyileştirme her süreçte tekrar tekrar tasarlanmak ve her süreç için yeniden yapılmak zorunda kalıyorsa; standartlaştırma basamağı atlanmış demektir. Dolayısı ile iyi bir süreç yönetimi ve iyi bir iyileştirme çalışmasında sürecin tanımlanması ile başlayan aktiviteler standartlaştırılmasıyla tamamlanmalıdır.

6.10.4. Uygulama ve Performans İzleme

Bu aşamada, hazırlanmış olan planlar uygulamaya alınır ve faaliyetler gerçekleştirilir. Uygulama sırasında performans göstergeleri planlara uygun olarak düzenli bir şekilde takip edilir ve raporlanır. Performans göstergelerindeki gelişmeler yönetim, iyileştirme ekibi ve diğer ilgililer tarafından değerlendirilerek hedeflere ulaşp ulaşmadığı, göstergelerin “kararlı” ve “kontrol” altında olup olmadığı kontrol edilir. Hedeflerden sapma olması durumunda; bunun nedenleri araştırılır ve bu nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik düzeltici faaliyetler belirlenir. Planlama tekrar gözden geçirilerek gerekiyorsa revize edilir.

6.10.4.1. Standartlaşma

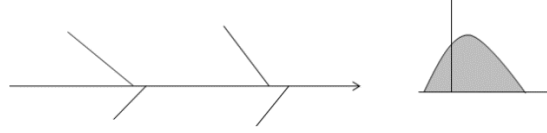
İyileştirme faaliyetleri sonucunda performans hedeflerine ulaşıldığında, tekrar geriye dönüşün olmaması için, sağlanan iyileşmeler sistematik hâle getirilmeli ve uygulamalar standartlaştırılmalıdır. Bu amaçla: sürecin ve süreç ile ilgili dokümantasyonu gözden geçirilmesi ve revizyonu, personelin eğitimi gibi faaliyetler gereklidir.

6.10.4.2. Problem Çözme Teknikleri

Süreçleri analiz etmek, problemlerin nedenlerini ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek amacıyla kullanılan araçlardır. Problemlerin sebep sonuç diyagramları, gerçek problem ve kök

sorun analizleri gibi yöntemlerle detaylı analizler yapılmalıdır. Bunun için grafiksel metotlar da kullanılır.

Şekil 6.21: Problem çözme teknikleri



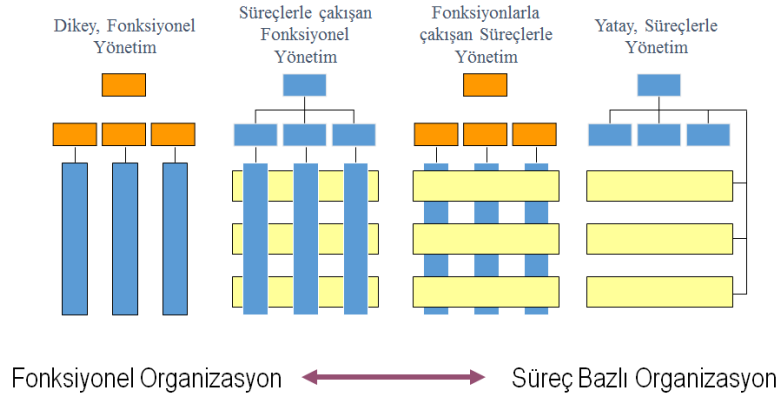
6.10.4.3. Fonksiyonel Organizasyonların Darboğazları

Süreç yönetimi olmayan fonksiyonel hiyerarşik organizasyonlarda, gerçekte olan ancak tanımlanmadığı için görselleşmeyen süreçlerin girdileri çıktı hâline gelinceye kadar, departmanlar arasındaki aktarımlar nedeniyle, erozyonlar ve gecikmeler olabilir. Sorumlular, sürecin tümünün nasıl işlediğinden habersizdirler. Yapılan geliştirmeler sürecin bütünü gözetilmeden yapılır. Departmanlar sürecin kendilerine ait olan kısmını iyileştirirken sürecin bütününe dikkate almazlar. Süreç içinde çalışanlar genellikle, süreç içinde rol ve etkinliklerinin bilincinde değildir. Süreç performansı genellikle bütünü yansıtmayacak şekilde yetersiz düzeyde ölçülür.

Yönetim organizasyon tekniklerinde organizasyonların belli kategorileri vardır. Mekanistik organizasyonlar bütün durum ve davranışların katı kurallarla birbirine bağlı olduğu organizasyonlardır. Organistik organizasyonlar ise durumlara, değişkenlere, kişilere ve ihtiyaçlara göre tasarım mimarisinde ve işlevselliğinde değişiklik oluşturulabilen organizasyonlardır. Mekanistik organizasyonlar süreç kurallarını çok daha katı, daha az tanımlanmış dokümantasyon daha net kurallarla yerine getirirken, organistik yapılar; standartların daha iyi tanımlandığı, değişkenlerin ve değişiklik hallerinin yer, zaman ve mekâna göre ayrıntılı oluşturulduğu, ihtiyaçlara ve beklentilere göre kullanılacak yetkilerin ve inisiyatiflerin tek tek tanımlandığı tasarımlar gerektirir.

Klasik yönetimlerde oluşturulan organizasyon şemaları aslında fonksiyonel yönetim organizasyon şeması olup aşağıdaki grafiğin birinci şeklinde görüldüğü gibi dikey fonksiyonel yönetim şemaları kullanılmaktadır.

Şekil 6.22: Fonksiyonel organizasyon – süreç bazlı organizasyon şeması



Bu tür dikey fonksiyonel yönetim şemalarında süreçteki işler değil birimlerin veya yöneticilerin adı ve görevleri yer almaktadır. Kişilerin veya makamların adı veya oradaki büro ve ofislerin tanımı yazılan fonksiyonel yönetim şemalarında işlerin akış şemalarını veya detay özelliklerini tanımlamak mümkün olmadığından çıktıların başarısı tamamen idarecilerin ve çalışanların yeteneklerine kalmış durumdadır. Daha güçlü yönetici ve çalışanlar takımı gerektiren veya yöneticilerin ve çalışanların kendilerini daha söz sahibi, daha otoriter hissettiği dikey fonksiyonel yönetim sistemlerinde belli dar boğazlar oluşmaktadır. Süreçlerin girdileri çıktı hâline gelinceye kadar departmanlar arasındaki aktarımlar nedeniyle akışların bir süreç ve akış diyagramı şeklinde tanımlanmamasından dolayı erozyonlar ve gecikmeler olabilmektedir. Sorumlular sürecin tümünün nasıl işlediğini ayrıntılı süreç haritaları olmadığı için fark edememektedirler. Yapılan geliştirmeler sürecin bütününe gözetmeden yapılmaktadır. Departmanlar sürecin kendilerine ait olan kısmını iyileştirirken süreç tasarımı ve şeması olmadığı için akışın tümünü dikkate alamamaktadırlar. Süreç içinde çalışanlar genellikle süreç içinde rol ve etkinliklerinin bilincinde değillerdir. Süreç performansı genellikle bütünü yansıtmayacak şekilde ve yetersiz düzeyde ölçülür.

Dikey fonksiyonel yönetim şemalarında tepede her zaman en üst idareci, onun altında ikinci basamaktaki idareciler ve aşağıda da çalışanların olduğu bir şema görülürken bu şema içinde iş akışlarını tanımlamak her zaman mümkün olmamaktadır. Dikey fonksiyonel yönetim şeması kuruluşların olmazsa olmaz organizasyonel yönetim şeması olarak algılandığından insanlar astlık-üstlük ilişkisini öncelik-sonralık tanımını veya kıdem beklentilerini bu şemaya göre oluşturmaktadırlar. Sürecin tam tanımlanmadığı ve sistemin dikey fonksiyonel yönetim şemasıyla yürütüldüğü kurumlarda tepede her zaman en üst idareci olduğu hâlde kurumdaki işleri başlatıcı nokta genellikle en üst idareciden başlamamaktadır.

Bir hastane yönetim şemasını düşündüğümüzde en üstteki ismin hastane yöneticisi veya hastane başhekimisi olması gerekmektedir. Bu şemayı iş akışı olarak değiştirmeye kalktığımızda ilk gelen girdi yani olayı veya süreci başlatıcı etken hasta başvurusu olarak karşımıza çıkmakta ve hastaneye gelen hastaların hiçbirisi doğrudan başhekime başvuru yapmamaktadır. Dolayısıyla süreç şemasına döndüğümüzde fonksiyonel yönetim şeması tepetaklak olmakta, sürecin ilk başlatıcı, tetik noktası, ilk işlemin gerçekleşeceği nokta çoğu zaman bir sekreter olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir sekreterin veya küçük bir şubenin en önde, en tepede yer

alacağı bir akış şemasında ilk başta yazılan kişinin, sürecin, şubenin veya organizasyonun diğer süreçlerin amiri olmadığı apaçık bellidir. Bu sebeple çoğunlukla süreç şemaları yatay eksenle ilerlerken dikey fonksiyonel yönetim şemaları dikey eksenle ilerleme gösterir. Bu noktada da dikey fonksiyonel yönetim şemaları ile yatay süreç iş akışı şemaları çakışmakta ve kurumlarda tartışmalar doğmaktadır. Süreç yönetimini içselleştirememiş, bütün değerlerini ve basamaklarını tam kavrayamamış işletmelerde ve bunların yöneticilerinde astlık-üstlük tartışmaları, öncelik-sonralık sorgulamaları veya birbirlerine önem yarıştırmaya olayları ile sık karşılaşılmaktadır.

Bu tür durumlarda süreçlerle çakışan fonksiyonel yönetim şemaları organizasyonun çıktıları ile uğraşmak yerine iç çatışmaları ile uğraşmaya yönelmekte, kimi zaman fonksiyonel yönetimin süreçlerle çatışması kimi zaman da süreçlerin fonksiyonel yöneticilerle çatışması gibi istenmeyen durumlar oluşmaktadır. Dikey fonksiyonel yönetim şeması ile süreçlerle yönetim şeması elma ile bisiklet gibi birbirinden tamamen ayrı değerlerdir. Elma ile armut gibi birbirine benzemeyen ama ikisi de meyve olan ortak değerler değil, elma ile bisiklet gibi biri yemelik diğeri taşımalık araçlar olarak düşünülmelidir. Süreçler bir meyve gibi doğranması, fonksiyon görmesi, ortaya ürün koyması, bu arada da memnuniyet doğurması gereken nesnelerken, dikey yönetim şemaları bir bisiklet gibi taşıma fonksiyonunu yerine getirmesi gereken, belli bir hedefe ulaşmak için kullanılması gereken bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Süreçlerle yönetim şemasına bir fonksiyonel yönetim amir-memur şeması giydirmek teknik olarak mümkün değildir. Aşağıdaki şekilde son grafikte görüldüğü gibi yatayda süreçlerin yukarıda da yönetim şemasının tasarlandığı yapılandırma grafikler sıkça kullanılmaktadır.

6.10.4.4. Süreç Performans Göstergeleri

- **Performansı neden ölçeriz?**
- Misyonumuza daha sıkı sarılırız.
- Hedeflerimize ne kadar yaklaştığımızı, kaynaklarımızı ne derece verimli kullandığımızı, hatalarımızın sebeplerini anlarız.
- İyileştirme imkânlarını belirleriz.
- Gelişmeyi gözlemleriz.
- Başarı hissi tadarız.

Süreç performansını ölçebilmek için kriterlerin tanımlı olması gereklidir. Bu kriterler:

- Geleceğe yönelik (yönlendirici),
- Geçmişe yönelik (değerlendirici),
- Stratejilere yönelik,

- İç / dış müşteri beklentileri ile ilişkili olmalıdır.

Daha önce de bahsettiğimiz gibi süreç yönetimine geçmenin ana sebeplerinden bir tanesi ölçmek ve iyileştirmek olarak tanımlanmıştır. İyileştirme uygulamayacağımız, iyileştirmeye kapalı, iyileştirmenin rahatsızlık duyulduğu sistemlerde süreç yönetimi gereksiz olacaktır. İyileştirme istenmeyen durumlarda performansı da ölçmenin bir anlamı olmayacaktır. Süreç yönetimi yapılmasının temel gereksinimi daha iyi olma beklentisi ise bunun da aracı performansın ölçülmesidir. Klasik bir söz olarak “Ölçemezseniz değerlendiremezsiniz, değerlendiremezseniz de yönetemezsiniz” görüşü aklımızdan çıkmamalıdır. Peki, neden kendimizi sürekli performans ölçmek zorunda hissetmeliyiz? Performansı sürekli ölçerek kuruluşun misyonuna daha sıkı sarılması sağlanabilir. Sürekli performans izleme ve ölçülmesi kurumda sürekli bir canlılık, sürekli bir motivasyon ve misyonun unutulmamasını yani varoluş sebebinin unutulmamasını sağlar. Amacını sürekli hatırlayan bir kurum elbette ki hedefini de göz ardı edemeyecektir. Dolayısıyla performansın ölçülmesi bize hedeflerimize ne kadar yaklaştığımızı gösteren bir olgu olacaktır. Amacının farkında olan, ama hedefine yaklaşp yaklaşmadığını tespit edemeyen bir kuruluş uzayda kaybolmuş bir uzay gemisi pozisyonuna düşecektir. Yönümüzü, istikametimizi, yöntemlerimizi gözden geçirebilmek için ulaşmak istediğimiz hedefe göre de nerede olduğumuzu, kaynaklarımızı ne derece verimli kullandığımızı, hatalarımızın sebeplerini anlamamız gerektiği ihmal edilmeyecek bir olgudur.

Performansımızı sürekli ölçerek verimliliğimizi gözden geçirerek iyileşme imkânlarını belirleme şansına sahip oluruz. Aynı zamanda gelişmeyi gözlemleriz, sıçramalı veya kademeli iyileşme hangisi olursa olsun sürekli bir başarı hissi tadarız. Kuruluşlar elbette ki bir anda makro hedeflerini yakalamayacak kadar uzun yola sahiptir, ama bu yolda ara basamaklarda sürekli iyileşme olduğunun fark edilmesi, yapılan işlerden sürekli küçük tatminlerin doğurulması, kurumsal motivasyonu her zaman pozitif etkileyecektir. Bu sebeple sürekli süreç performansı ölçme aktivitesini canlı tutacak bununla geleceğe yönelik yönlendirici ölçümler yapılacak, geçmişe yönelik değerlendirici ölçümler yapılacak ve stratejilere yönelik kavramsal ölçümlemeler yapılacaktır. Bir kuruluş elbette ki geçmişini, geleceğini ve stratejilerini hiçbir zaman unutmadan bunlara göre uzayda oluşacak konumunu belirlemesi ve bilmesi akılcı ve doğru yönetim yapmasını sağlayacaktır. Performans ölçümü yapmak için birçok değişik yöntem mevcuttur. Hangi yöntem kullanırsa kullanılsın aslında kavramsal kategoriler birbirine benzer şekildedir. Bunları 3 kavramsal kategoride toplayabiliriz. Bunlar;

- Etkenlik
- Verimlilik
- Esneklik olarak karşımıza çıkmaktadır.

6.10.4.5. Süreçlerin Analiz Edilme Yöntemleri

Süreç iyileştirilmenin temel gayemiz olduğundan, bunun için kritik süreçlerin belirlenmesi gerektiği, bunun için de iyileştirme yöntemleri ve performans göstergeleri

çıkarmamız gerektiğinden daha önce söz etmiştik. Süreçlerin iyileştirilmesi için ölçülmesi gerektiğinden yola çıkarak hangi kapsamlarda analiz edeceğimizi bu konuda ele alacağız.

Bir süreç evrenine baktığımızda sürecin girdileri, çıktıları ve iç katmanı olduğundan söz etmiştik. Bu üç paydaşlı sürecin analiz edilme aşamasında da yine üç katmanı vardır. Bunlardan birincisi sürecin sesi, yani bu süreç bize ne diyor; işleyişiyle, başarısıyla, başarısızlığıyla ne anlatmak istiyor? İkincisi çalışanların sesi; süreçten bağımsız olarak bu sürecin çalışanları bize ne diyor? Üçüncüsü ve belki de en önemlisi; sürecin çıktılarını kullanan son kullanıcı veya müşterisinin sesidir.

6.11. Süreçlerle Yönetim

Süreç yönetimi kendi başına sınırları ve tanımı olan, kendi amaç ve hedefleri bulunan, girdileri, çıktıları ve faaliyetleri bir bütün içinde olan bir makro süreç ve içinde onlarca sürecin olabileceği bir sistem yönetimidir.

Süreç yönetiminde ana sürecin ve altındaki sürecin amaç ve hedefleri gerçekleştirilmeye çalışılır. Tüm sistem süreçleri için standart sistem geliştirme yöntemlerinin, tekniklerinin ve teknolojilerinin planlanması, seçimin istikrarlı bir şekilde uygulanması, süreç yönetiminde sadece konu edilen süreç için yapılmaktadır. Süreç yönetimini ağırlıklı olarak yöneticinin sahip olduğu kendi sürecinin çerçevesinde bir performans geliştirmesi ve izlemi söz konusudur. Süreçlerle yönetim dendiğinde ise daha büyük hedeflerden, daha makro planlardan, bir arada bulunan birden fazla organizasyonel yapı ve kuruluşlardan, daha çoklu amaçlardan ve daha çoklu hedeflerden oluşan farklı amaç ve gayelerdeki süreçlerden bir araya gelen kombine bir sistemin yönetimi anlaşılmaktadır.

Süreç yönetimi; konu edinilen bir sürecin yönetimi iken süreçlerle yönetim bir sistem algoritmasıdır. Kurumlarda daha önce de saydığımız gibi ana süreçler, daha alt süreçler, daha alt süreçler ve aktiviteler hiyerarşik bir sıra hâlinde bulunur. Ana süreçler olarak İSO mantığında dört ana süreç tanımının bulunduğundan söz etmiştik. Kurumun en temel ana süreci varlık sebebini oluşturan fonksiyonel süreçtir. Kurumun, kuruluşun, organizasyonun veya bir sistemin var olma sebebi, temel görevleri ve yükümlülükleri gerçekleştirme süreci olan fonksiyonel süreci ve ana sürecini oluşturmaktadır. Aslında bütün üretimlerin yapıldığı, gerçekleştirme faaliyetlerinin sürdürüldüğü, son kullanıcının beklentisini oluşturan, meydana getiren, son kullanıcılara sunan süreç ana üretim süreci fonksiyonel sürecidir. Bu sürecin daha iyi yürütülmesi için destek faaliyetlerde bulunan, bu süreç için gerekli kaynakları sağlayan, bu sürecin ihtiyaç duyduğu her türlü maddi manevi tedariki sağlayan süreçlere de destek süreçleri denmektedir. İşte bu iki süreçten oluşan ana varlık sebebi ve onu daha iyi hâle getirme amacındaki sürecin bir makro sistem mimarisi dâhilinde tasarlanması ana sürecin ve destek süreçlerin her türlü girdilerinin ve çıktılarının organize edilmesi hedefleri ve amaçları yakalamadaki yöntemlerin belirlenmesi, yönetim süreçlerini gerektirmektedir.

Süreçlerle yönetim denildiği zaman aslında yönetim süreçlerinin fonksiyonları ve gereklilikleri anlaşılmaktadır. Uluslararası süreç standardizasyonu mantığındaki yönetim süreçleri veya yönetsel süreçler ana işi süreçlerle kurumu veya sistemi yönetmek olarak

oluşturulmalıdır. Süreçlerle yönetim de ayrı bir süreç tasarımı gerektirmektedir. Süreç tasarımı vücudun bir hücresi olarak ele alınırsa, belli hücrelerden de belli organların oluştuğu göz önünde tutulursa, karaciğer hücreleri tarzı hücrelerin bir araya gelmesi karaciğerin oluşması, böbrek hücrelerinin bir araya gelmesiyle böbreğin oluşması da kendi üst süreçlerini tanımlayacaktır. Karaciğer süreci içindeki karaciğer kendi amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken böbrek süreci içindeki böbrek hücreleri olarak adlandırdığımız kendi alt süreçleriyle böbrek fonksiyonlarını yerine getirecektir. Akciğer süreci akciğerin içindeki birbirinden farklı yapılarla, damarlarla, hava yollarıyla veya diğer destek dokularıyla birden farklı tipte birden çok alt süreçlerin veya mikro süreçlerin bir araya gelmesiyle akciğer sürecini oluşturmuş olarak düşünülürse akciğer sürecini yöneten akciğer süreç sahibinin de akciğer fonksiyonlarını yerine getirmek temel görevidir. Vücudun bütün organlarının kendi faaliyetlerini yerine getirmeleri dışında vücut bütünlüğüne hizmet etmeleri ortak bir mantık, akış, amaç ve hedef doğrultusunda çalışmaları da beyin süreci tarafından sürdürülmektedir. Beyin süreci kendi başına bir süreç mantığı ile işleyebildiği gibi vücudun diğer organlarıyla da vücut bütünlüğünü sağlayarak vücudun amaç ve hedefleri doğrultusunda eylemleri gerçekleştirmektedir. İşte bu noktada beyin süreci kendini yönettiği gibi diğer süreçlerle de vücudu yönetmektedir. Diğer organları da kontrol ederek ama onların iç faaliyetlerine, öz niteliklerine karışmayarak karaciğeri kendi başına en iyi görevi yapması için kendi karaciğer enzim aktiviteleri dâhilinde serbest bırakarak böbrekleri kendi böbrek fonksiyonlarını yerine getirmesi için böbrek hücreleri dâhilinde serbest bırakarak vücut bütünlüğü için gerekli bütün aktiviteleri her organın kendi başına en iyi şekilde yerine getirmesini sağlayarak, bunları koordine ve organize ederek vücudu yönetmesi işine de süreçlerle veya organlarla vücudu yönetme eylemi denmektedir. İşletmelerde de yönetim kademesinin işletme içindeki bütün departman, organizasyon, büro ve alt şubeleri daha iyi fonksiyon görmeleri için motive ederek, destekleyerek, onlara yol ve yöntemler göstererek grubun makro hedeflere yürümesini sağlama işine de süreçlerle yönetim adı verilmektedir. Dolayısıyla süreçlerle yönetimin iki temel fonksiyonu vardır. Birinci fonksiyonu yönetim süreci olan kendi sürecini iyi idare etmek bu yönetim sürecinin asli işi, diğer süreçlerin sürekli kalıcı ve verimli bir şekilde başarılı aktiviteleri göstermesini sağlamak da ikinci görevidir.

Süreçlerle yönetim mekanizmasında yönetim süreci hem kendi yönetim kademesini koordine etmeli hem de bütün süreçleri bir arada tutan ve geliştiren bir aktivite sürdürmelidir. Bir süreci yönetmenin, başarılı hâle getirmenin ve sürekli iyileştirmenin zorluğu buraya kadar anlattığımız konulardan fark edildiği gibi süreçlerle yönetimin de bundan bir miktar daha zor olduğu düşünülecektir. Süreçlerle yönetim yapabilmek için öncelikle süreçlerin profesyonel bir şekilde oluşturulması, süreçlerin kendi öz yeterliliklerinin tamamlanması, süreçlerin kendilerinin nasıl bir süreç olduğundan, hangi amaç ve hedeflere hizmet edeceğinden emin olunması kısaca süreçlerin kendi varlıklarında profesyonelleşmesi gerekmektedir. Kendi alt süreçleri profesyonel olmayan bir eko-sistemde süreçlerle yönetim yapmak tam bir hüsrana doğuracaktır. Süreçlerle yönetimin başarılabilmesi için süreçlerin planlanması, uygulamaya geçmesi, ölçme – değerlendirmelerinin yapılması, iyileştirmelerin elde edilmesi ve tekrar planlanmasıyla devam eden PUKO döngüsünün istisnasız bir şekilde çalışılabilir olması gerekmektedir. Bir sürecin kendi başına PUKO döngüsünün çalışmadığı bir durumda süreçlerle yönetim olarak üst yönetim tarafından gelecek öneri, beklenti ve istekler PUKO döngüsü

çalışmadığı için yerine getirilmeyen istekler doğuracaktır. Süreçlerle yönetimdeki en önemli şartlardan bir tanesi de emir-komutanın çok net olarak işler hâle getirilmesidir.

Süreçlerle yönetimde her süreç kendi amaç ve hedeflerini gerçekleştirme zorunluluğunun yanında üst yönetimin amaç ve hedeflerine de tam olarak uymak zorundadır. Üst yönetimin amaç ve hedeflerinde değişiklik olduğu takdirde süreç yönetimi de PUKO döngüsünü çalıştırarak çok kısa sürede buna uyabilir olmalıdır. Bir sürecin kendi iç PUKO döngüsü mantıksal olarak çalışmadığında üst yönetimden kopuk, üst yönetimle aynı yöne bakmayan emir komuta ilişkisi çalışmayan otonom süreçler oluşacaktır. İşletmelerinin en büyük kusuru ortak hedef ve ortak vücutta hareket edememe olduğundan alt süreçler tam olarak olgunlaştırılmayıp PUKO dengesi de bir sürece bağlanmadığı takdirde klasik işletme hataları olarak birbirinden kopuk ve koordine olmayan birimlere sahip, kararsız ve düzensiz yönetim şemaları çıkacaktır. Bu yönetim şemalarında süreçler görsel veya yazılı olarak birbirine bağlı gözükcek, temel dokümanlarda ve kalite belgelerinde ortak amaç ve hedeflerde gözükcek, ancak uygulamaya bakıldığında ortak uygulama prensiplerine sahip olmadıkları görülecektir. Bu noktada koordinasyon kopukluğu, hedeflerin farklı anlaşılması, ortak bakıldığı zannedilip farklı istikametlerde aktivite gösterilmesi, kurullarda tamamen çatışma yönetimine sebep olacaktır. Çatışma ve tartışma içinde ortak kararda bulunamayan kurumlarda bacakların öne giderken kolların yana, gözlerin arkaya gitmek istemesi gibi stres kaynakları oluşacak, kurumsal motivasyon düşecek, kurumsal verimlilik azalacak ve sonuçta yönetim başarısızlığı söz konusu olacaktır. Süreçlerle yönetim bir yöneticinin kendi sürecini iyi yönetmesi dışında örneğin; bir dekanın dekanlığı iyi yönetmesinin veya bir laboratuvar şefinin laboratuvarı iyi yönetmesinin dışında diğer bütün kapsam dahilindeki süreçlerin de koordineli hâlde yürütülmesi mantığı esastır. Bir sistem tasarımında birimler arası koordinasyon birimler arası girdi-çıkı uyumları, birimler arası eşgüdüm-süzlük sorunları varsa süreç yönetiminde değil süreçlerle yönetimde başarısız olunuyor demektir. Başka bir taraftan bakıldığında da süreçlerle yönetimin temel başarısızlık sebepleri süreçlerin iyi organize olmaması olarak söylenebilir. Bir sistemin parçası olduğu hâlde ve parçası olduğunu hissettiği hâlde emir komuta veya bilinçaltında farklı ilke ve idealleri barındıran karmaşık yapılar süreçlerle yönetimin zayıf noktalarıdır.

Süreçlerle yönetim yüksek zihinsel tasarımlar gerektiren, kavram haritalarında eşgüdüm gerektiren, terminolojik ve uygulamaya dair standartlar gerektiren kısaca uzmanlaşmış ve profesyonelleşmiş bir yönetim şeklidir. Süreçlerle yönetim yapabilmek için postmodernist yaklaşımda süreç yönetimi, hedeflerle yönetim, kurumsallık yaklaşımı, postfordist teori, sayısal kontroller mühendisliği, ölçümleme mühendisliği, toplam kalite anlayışı, mükemmeliyet yolculuğu gibi bütün gereklilikler eksiksiz olarak yerine getirilmelidir. Aksi hâlde süreçlerle yönetim ekibi süreçleri başarıya giden bir araç olarak kullanmak yerine sürekli süreçleriyle mücadele eden, süreçlerin içinde sürekli emek ve zaman tüketen, sürecin yapamadığı veya atladığı işler için sürekli mazeret geliştiren başarısız bir yönetim temsili olacaktır. Süreçlerle yönetim mantığında hedef mükemmeliyete varmak, bir sürecin yönetimini başardıktan sonra toplu olarak süreçlerin yönetimi ile birlikten güç doğar tanımı dâhilinde süreçlerin bir araya gelerek toplamından daha fazla değer üretmesi üzerine tasarlanmıştır. Bu mantıkla uygulanan standartlardan bir tanesi de EFQM olarak bilinen Avrupa Kalite Mükemmeliyet ödülüdür.

EFQM modeli mükemmele doğru yolculukta süreçlerin nasıl organize edilmesi gerektiğini, hedeflerin ne şekilde değerlendirilmesi, girdilerin ve sonuçların analiz yöntemleri, bunlardan yenilikçi ve öğrenme aktiviteleri yaratarak kendi döngüsünde sürekli öğrenen organizasyon olmayı ve mükemmele giden yolculuğu yakalamayı amaçlar. EFQM bir sonuç değil bir yöntem tartışması olup o sonuca ulaşmak için atılması gereken adımları ölçer, süreçleri inceler, süreçlerin ağırlıklarına göre sonuçları yorumlar ve kuruluşun süreçlerle yönetim yaparak mükemmeliyete giden yolculukta başarılı olup olmadığını gösterir. Süreçlerle yönetimde bir başka metodoloji de stratejik yönetim veya stratejik planlama ile başlayan bilimsel yönetim mantığıdır. Stratejik planlama içindeki kavramlar kuruluşun var olma sebebi olan amacı veya misyonu kuruluşun bu yolculuk sonrasında varacağı vizyonu veya hedefleriyle başlar. Var olma sebebini veya ulaşmak istediği hedefi tanımlamayan organizasyonlar stratejik planlamaya başlamamış sayılırlar. Bu amaçlar ve hedefler doğrultusunda temel ilkeler temel değerler ve stratejik yaklaşımları da içeren politikalar oluşturulmalıdır. Amaç ve hedefe ulaşmak için hangi ilke ve hedefin vazgeçilmez olduğu tek tek sayılmalıdır. Bu ilke ve vazgeçilmez değerlere ulaştırmadaki stratejik yaklaşımların neler olduğu tek tek araştırılmalıdır. Buna göre oluşturulan politikalarla kısa, orta ve uzun vadeli hedefler oluşturulmalıdır. Bu hedefler süreçlere, bölümlere, alt birimlere ve şubelere kadar ayrıştırılarak organizma içindeki en küçük hücreye kadar tüm doku ve organlara bir amaç ve hedef verilmelidir. Yönetimsel sistemlerde kişisel hedeflere kadar tasarlanan insan kaynakları yönetiminde de kariyer planlaması olarak adlandırılan kişisel hedef yönetimi stratejik plan yapmanın zirve noktasıdır. İyi bir stratejik planda tepeden makro bakışla ana detaylar birkaç cümleyle anlatılabildiği gibi daha derinlere, süreçlerin daha içine, daha hücre boyutuna kadar indikçe eşgüdümlü olarak detaylanan kendi içinde tezatlar oluşturmeyen, derinlere indikçe hedefleri şaşırmayan kişisel hedeflere kadar varan sistem dinamiği görülecektir.

Süreçlerle yönetim esasen 2008 yılında son revizyonu yapılmış olan ISO 9001 yönetim kalite anlayışının da temel şartlarından biridir. ISO 9001 2008'in 2. maddesinde süreç yaklaşımı ve aşağıdaki konuların önemi vurgulanmaktadır. Şartları anlamak ve yerine getirmek, süreci yaratacağı katma değer açısından değerlendirmek, süreç performansının ve etkinliğinin sonuçlarını elde etmek, nesnel ölçümlere dayanarak süreçlerin iyileştirilmesi temel şartlarda vardır.

ISO 9001'in 4. genel şartlar maddesinde de kalite yönetim sisteminin gerektirdiği süreçleri ve bütün kuruluştaki uygulamalarını tanımlamak süreçlerin sırasını ve birbiriyle etkileşimini tayin etmek, süreçlerin çalıştırılmasını ve kontrolünün etkinliğini sağlamak için gerekli kriterleri ve metotları tayin etmek, süreçlerin çalıştırılmasını ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin hazır bulundurulmasını sağlamak, bu süreçleri ölçmek ve sürekli analiz etmek, planlanmış sonuçları başarmak ve süreçleri sürekli iyileştirmek için gerekli faaliyetleri uygulamak esastır. Kalite yönetim sisteminde bir başka madde de sistem yaklaşımı olarak tanımlanmıştır ki sistem yaklaşımı da bütün süreçlerin birbirine girdi-çıkı ilişkisi ile kesintisiz bağlanması yoluyla aslında süreçlerle yönetim yapılmasıdır. Bir kuruluş ISO 9001 2008 belgesi almak için süreçlerini kurmalı ve süreçlerle yönetimi başarmalıdır. Süreç yönetiminde daha önce de söylendiği gibi süreçlerin tanımlanması, sahiplerinin, tedarikçilerin, müşterilerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, performansın izlenmesi, gerekli

iyileştirmelerin yapılması faaliyetleri vardır. Süreçlerle yönetim de aslında bütün bunların bir süreç için değil bütün süreçler için toplu yapılması, aslında her alt süreci veya ana süreci kendi sürecinin bir hücresi olarak görüp büyütülmüş süreç yönetimiyle makro sistem mimarisi geliştirilmesidir. Süreçlerle yönetim, bir yönetim anlayışını, bir yönetim yapısını ifade etmektedir. Kuruluşların tüm faaliyetlerinin süreç yapısı içinde tanımlanmasını ve yönetim fonksiyonunun bu yapı dâhilinde gerçekleştirilmesini gerektirir.

Süreç yönetimi, süreçlerle yönetime geçişin ilk aşamasıdır. Süreçlerle yönetim istikrara kavuştuğu anda süreçlerle yönetime geçiş kaçınılmaz olmalıdır. Geleneksel yönetim anlayışından süreçlerle yönetim anlayışına geçişin amacı, organizasyonların değişimle baş edebilecek becerileri geliştirebilmesine imkân sağlayacak büyük bir yapıya kavuşma ihtiyacıdır. Süreç yönetimi başarıldıktan sonra kendi başına profesyonelleşmiş hücreler veya alt organlar daha büyük bir hedef için bir araya gelerek adeta voltran oluşturarak tek başlarına gösterebilecekleri varlıkların toplamından daha büyük başarı elde etme amacına kilitlenirler, bunun için kurum veya kuruluş öncelikle sistematik bir yaklaşım sergilemelidir. Bir işi başından sonuna kadar yapmaya olanak sağlayan süreçler tanımlanmalı ve sırayla birleştirilmelidir. Fonksiyonlar arası ilişkiler geliştirilmeli, gelişmeler süreçler dâhilinde kesintisiz olarak yapılmalıdır. Son kullanıcı odaklı yönetimi teşvik etmeli, bütün ara süreçler veya başlangıç süreçler aslında temel hedeflerinin son kullanıcı olduğu bilinciyle “benden sonrasına ben karışmam” anlayışından kurtularak topyekûn bir vücut olmayı başaran sistem dinamiğini oluşturmalıdır. Müşteri odaklı süreçler doğru uygulandığında kuruluşun performansının önemli ölçüde artacağı görülecektir. Katma değersiz faaliyetler ortadan kalktığı için kaynakların daha etkin kullanımı sağlanacaktır. Gereksiz olabilecek bazı kontrol ve onaylar yok edildiği için süreçlerle yönetimde bir arada olmanın avantajları basitleştirme ve sadeleştirme ile daha çabuk yakalanacaktır. Sorumluklar, alt ve üst hiyerarşik ilişkiler makro sistem dâhilinde tekrar gözden geçirilip bir bütün olarak hareket edileceğinden aktiviteler ve kontrolleri de daha toplu değerlendirilecektir. Süreçlerle yönetimin olmazsa olmazlarından bir tanesi de hedeflerin ortaklaştırılması, her alt organın bir üst hedefe bağlanması, bu üst hedef için ortak iradeyle çalışmasıdır. Dolayısıyla üst iradede ortak hedeflere sahip olmayan süreçler alt organ olarak başarılı sonuçlara sahip olsalar da kuruluşun topyekûn başarı göstermemesinden dolayı kendi başarıları da ziyan olacaktır. Süreçlerle yönetime geçmek için örgüt kültürünün oluşturulması, kurumsallaşmanın tüm hücrelerde hissedilmesi, tek organ, tek vücut tek, dünya olarak motivasyonun tamamlanması gerekmektedir. Japon yönetim sistemlerinde bulunan çalışanların motivasyonu, sürekli zinde tutulması, kurum hedefleriyle çalışan hedeflerinin eşgüdümüne getirilmesi aslında süreçlerle yönetime geçişteki insan kaynakları motivasyonunun en önemli örnekleridir. Süreçlerle yönetime geçişte mutlaka süreçlerin profesyonelleşmesi, süreç öğelerinin, akış diyagramlarının, dokümantasyonlarının, standartlarının kritik süreçlerin tespiti ve sürekli analizi şarttır. Süreçlerle yönetim başarıldığında fonksiyonel yönetimin dezavantajları da otomatikman ortadan kalkacaktır. Daha önceki bölümde söz ettiğimiz fonksiyonel yönetimin dar boğazları, ortak hedeflerin belirsizliği veya yokluğu burada otomatikman yok olacaktır. Bölümler arası iletişim ve işbirliğinin zayıf olması süreçlerle yönetimin en büyük düşmanı olup ilk halletmesi gereken sorun olarak kötü iletişim ve iç çekişmeler ele alınacaktır. Yöneticiler sadece kendi birimlerine ait faaliyetlerin performansı ile ilgilenmek yerine kuruluşun ortak misyon ve faaliyetleriyle ilgilenerek bir üst bakışı, bir üst

zihinsel kapasiteyi gerçekleştirmek için çalışacaklardır. Gelişmeler çoğunlukla faaliyet dâhilinde kalmayacak, süreçlerle yönetimin organizasyonel mimarisi dolayısıyla dalga etkisiyle bütün organlara yansımacaktır. Fonksiyon sorumluları iş akışının tamamının nasıl işlediğinden habersiz olmayacak, büyük süreç konseyleri, küçük süreç konseyleri, ara toplantılar, yönetimin gözden geçirilmesi toplantıları, düzenleyici – önleyici faaliyet toplantıları, ortak strateji ve karar toplantılarıyla fonksiyon sorumluları kendi fonksiyonlarını iyileştirirken aslında diğerk bütün süreçlerin de başarı ve başarısızlıklarına şahit olarak oradaki kötü tecrübelerin kendi süreçlerinde olmamasını sağlayacak, kendi süreçlerinde gösterilen başarıların da diğerk süreçlere örnek olarak anlatılmasını sağlayacaklardır.

6.11.1. Süreç Yönetiminin Tanımı

Süreçlerin düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini sağlamak için yapılan faaliyetlerdir.

- Süreçlerin tanımlanması,
- Sahiplerinin, tedarikçilerinin ve müşterilerinin belirlenmesi
- İhtiyaçlarının belirlenmesi,
- Ölçümler alınarak performansının izlenmesi,
- Gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren faaliyetlerin tümüdür.

İyi Yönetilen Bir Süreç;

- Müşteri odaklı,
- Maliyet değıl, katma değıer yaratan,
- Sahibi ve sorumluları belirlenmiş,
- Süreçte rol alanlar tarafından açıklıkla anlaşılır,
- Süreçler arası bağlantılar ve ilişkiler tanımlanmış,
- Performansı sağlıklı ve düzenli ölçölüp, izlenen,
- Sürekli gözden geçirilip iyileştiriliyor olmalıdır.

Süreç yönetimi kendi başına sınırları ve tanımı olan, kendi amaç ve hedefleri bulunan, girdileri, çıktıları ve faaliyetleri bir bütün içinde olan bir makro süreç ve içinde onlarca sürecin olabileceğı bir sistem yönetimidir.

Süreç yönetiminde ana sürecin ve altındaki sürecin amaç ve hedefleri gerçekleştirilmeye çalışılır. Tüm sistem süreçleri için standart sistem geliştirme yöntemlerinin tekniklerinin ve teknolojilerinin planlanması, istikrarlı bir şekilde uygulanması süreç yönetiminde sadece konu

edilen süreç için yapılmaktadır. Süreç yönetiminde, ağırlıklı olarak yöneticinin sahip olduğu kendi sürecinin çerçevesinde bir performans geliştirmesi ve izlemi söz konusudur.

6.11.2. Süreçlerle Yönetimin Tanımı

Süreçlerle yönetim ise bir yönetim anlayışını, bir yönetim yapısını ifade etmektedir. İşletmenin tüm faaliyetlerinin süreç yapısı içerisinde tanımlanmasını ve yönetim fonksiyonunun bu yapı dâhilinde gerçekleştirilmesini gerektirir.

Süreç yönetimi süreçlerle yönetime geçisin bir aşamasıdır.

Süreç Yönetimi -----> Süreçlerle Yönetim

Geleneksel yönetim anlayışından süreçlerle yönetim anlayışına geçisin amacı organizasyonların değişimle baş edebilecek becerileri geliştirebilmesine imkân sağlayacak bir yapıya kavuşturulmasıdır.

- Kurum/Kuruluş önceliklerine sistematik bir yaklaşım getirir.
- Bir işi başından sonuna kadar yapmaya olanak sağlayan süreçler tanımlanır.
- Fonksiyonlar arası ilişkileri geliştirir. Gelişmeler süreçler dâhilinde yapılır.
- Müşteri odaklı yönetimi teşvik eder. (işler, müşterinin gördüğü gibi yatayda görülmeye başlanır.)
- Müşteri odaklı süreçler doğru uygulandıklarında kuruluşun performansı önemli ölçüde artar.
- Katma değersiz faaliyetler ortadan kalktığı için kaynakların daha etkin kullanımı sağlanır.
- Gereksiz olabilecek bazı kontrol ve onaylar yok edildiği için hızlı karar alma avantajı sağlanır.
- Sorumluluklar net olarak tanımlanır.

Süreçlerle yönetim dendiğinde ise daha büyük hedeflerden, daha makro planlardan, bir arada bulunan birden fazla organizasyonel yapı ve kuruluşlardan, daha çoklu amaçlardan ve çoklu hedeflerden oluşan farklı amaç ve gayelerdeki süreçlerden bir araya gelen kombine bir sistemin yönetimi anlaşılmaktadır.

Süreç yönetimi; konu edinilen bir sürecin yönetimi iken süreçlerle yönetim bir sistem algoritmasıdır. Kurumlarda daha önce de saydığımız gibi ana süreçler, alt süreçler, daha alt süreçler ve aktiviteler hiyerarşik bir sıra hâlinde bulunur. Ana süreçler olarak ISO mantığında dört ana süreç tanımının bulunduğundan söz etmiştik. Kurumun en temel ana süreci, varlık sebebini oluşturan fonksiyonel süreçtir. Kurumun, kuruluşun, organizasyonun veya bir sistemin

var olma sebebi, temel görevleri ve yükümlülükleri gerçekleştirme süreci olan fonksiyonel süreci ve ana sürecini oluşturmaktadır. Aslında bütün üretimlerin yapıldığı, gerçekleştirme faaliyetlerinin sürdürüldüğü, son kullanıcının beklentisini oluşturan, son kullanıcılara sunan süreç ana üretim süreci fonksiyonel sürecidir. Bu sürecin daha iyi yürütülmesi için destek faaliyetlerde bulunan, fonksiyonel süreç için gerekli kaynakları sağlayan, bu sürecin ihtiyaç duyduğu her türlü maddi manevi tedariki sağlayan süreçlere de destek süreçleri denmektedir. İşte bu iki süreçten oluşan ana varlık sebebi ve onu daha iyi hâle getirme amacındaki sürecin bir makro sistem mimarisi dâhilinde tasarlanması, ana sürecin ve destek süreçlerin her türlü girdilerinin ve çıktılarının organize edilmesi, hedefleri ve amaçları yakalamadaki yöntemlerin belirlenmesi yönetim süreçlerini gerektirmektedir.

Süreçlerle yönetim denildiği zaman aslında yönetim süreçlerinin fonksiyonları ve gereklilikleri anlaşılmaktadır. Uluslararası süreç standardizasyonu mantığındaki yönetim süreçleri veya yönetsel süreçlerin ana işi, süreçlerle kurumu veya sistemi belirlenen hedeflere götürmek için yöntemler bulmak olarak tanımlanır.

Süreçlerle yönetim de ayrı bir süreç tasarımı gerektirmektedir. Süreç tasarımı vücudun bir hücresi olarak ele alınırsa ve hücrelerden de belli organların oluştuğu göz önünde tutulursa, karaciğer hücrelerinin bir araya gelmesi ile karaciğerin oluşması, böbrek hücrelerinin bir araya gelmesiyle böbreğin oluşması kendi süreçlerini tanımlayacaktır. Karaciğer süreci içindeki karaciğer hücreleri kendi amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken, böbrek süreci de içindeki böbrek hücreleri de kendi alt süreçleriyle böbrek fonksiyonlarını yerine getirecektir. Akciğer süreci akciğerin içindeki birbirinden farklı yapılarla, içindeki damarlarla, hava yollarıyla veya diğer destek dokularıyla birden farklı tipte birden çok alt süreçlerin veya mikro süreçlerin bir araya gelmesiyle akciğer sürecini oluşturur ve kendi amaçlarını gerçekleştirirler.

Akciğer sürecini yöneten akciğer süreç sahibinin de akciğer fonksiyonlarını yerine getirmek temel görevidir. Vücudun bütün organlarının kendi faaliyetlerini yerine getirmeleri dışında vücut bütünlüğüne hizmet etmeleri ortak bir mantık, akış, amaç ve hedef doğrultusunda çalışmaları da beyin süreci tarafından sürdürülmektedir. Beyin süreci kendi başına bir süreç mantığı ile işleyebildiği gibi vücudun diğer organlarıyla da vücut bütünlüğünü sağlayarak vücudun amaç ve hedefleri doğrultusunda eylemleri gerçekleştirmektedir. İşte bu noktada beyin süreci kendini yönettiği gibi diğer süreçlerle de vücudu yönetmektedir. Diğer organları da kontrol ederek ama onların iç faaliyetlerine, öz niteliklerine karışmayarak işini sürdürür. Karaciğeri, kendi başına en iyi görevi yapması için kendi karaciğer enzim aktiviteleri dâhilinde serbest bırakır. Böbrekleri kendi böbrek fonksiyonlarını yerine getirmesi için böbrek hücreleri dâhilinde serbest bırakarak, vücut bütünlüğü için gerekli bütün aktiviteleri her organın kendi başına en iyi şekilde yerine getirmesini sağlayarak bunları koordine ve organize ederek vücudu yönetmesi işine süreçlerle veya organlarla vücudu yönetme eylemi denmektedir.

İşletmelerde de yönetim kademesinin işletme içindeki bütün departman, organizasyon, büro ve alt şubeleri daha iyi fonksiyon görmeleri için motive ederek, destekleyerek, onlara yol ve yöntemler göstererek grubun makro hedeflere yürümesini sağlama işine süreçlerle yönetim adı verilmektedir. Dolayısıyla süreçlerle yönetimin iki temel fonksiyonu vardır. Birinci fonksiyonu yönetim süreci olan kendi sürecini iyi idare etmek bu yönetim sürecinin birincil işi

iken, diğer süreçlerin sürdürülebilir, kalıcı ve verimli bir şekilde başarılı aktiviteleri göstermesini sağlamak da ikinci görevidir.

Süreçlerle yönetim mekanizmasında yönetim süreci hem kendi yönetim kademesini koordine etmeli, hem de bütün süreçleri bir arada tutan ve geliştiren bir aktivite sürdürmelidir. Bir süreci yönetmenin, başarılı hâle getirmenin ve sürekli iyileştirmenin zorluğu buraya kadar anlattığımız konulardan fark edildiği gibi süreçlerle yönetimin de bundan bir miktar daha zor olduğu düşünülecektir.

Süreçlerle yönetim yapabilmek için öncelikle süreçlerin profesyonel bir şekilde oluşturulması, süreçlerin kendi öz yeterliliklerinin tamamlanması, süreçlerin kendilerinin nasıl bir süreç olduğundan, hangi amaç ve hedeflere hizmet edeceğinden emin olunması, kısaca süreçlerin kendi varlıklarında profesyonelleşmesi gerekmektedir. Kendi alt süreçleri profesyonel olmayan bir eko-sistemde süreçlerle yönetim yapmak tam bir hüsrana doğuracaktır.

Süreçlerle yönetimin başarılabilmesi için süreçlerin planlanması, uygulamaya geçmesi, ölçme değerlendirmelerinin yapılması, iyileştirmelerin elde edilmesi ve tekrar planlanmasıyla devam eden PUKO döngüsünün istisnasız bir şekilde çalışılabilir olması gerekmektedir. Bir sürecin kendi başına PUKO döngüsünün çalışmadığı bir durumda süreçlerle yönetim olarak üst yönetim tarafından gelecek öneri, beklenti ve istekler PUKO döngüsü çalışmadığı için yerine getirilmeyen istekler doğuracaktır. Süreçlerle yönetimdeki en önemli şartlardan bir tanesi de emir-komutanın çok net şekilde işler hâle getirilmesidir.

Süreçlerle yönetimde her süreç kendi amaç ve hedeflerini gerçekleştirme zorunluluğunun yanında üst yönetimin amaç ve hedeflerine de tam olarak uymak zorundadır. Üst yönetimin amaç ve hedeflerinde değişiklik olduğu takdirde süreç yönetimi de PUKO döngüsünü çalıştırarak çok kısa sürede buna uyabilir olmalıdır. Bir sürecin kendi iç PUKO döngüsü mantıksal olarak çalışmadığında üst yönetimden kopuk üst yönetimle aynı yöne bakmayan emir komuta ilişkisi çalışmayan otonom süreçler oluşacaktır. İşletmelerinin en büyük kusuru ortak hedef ve ortak vücutta hareket edememe olduğundan alt süreçler tam olarak olgunlaştırılamayıp PUKO dengesi de bir sürece bağlanmadığı takdirde klasik işletme hataları olarak birbirinden kopuk ve koordine olmayan birimlere sahip, kararsız ve düzensiz yönetim şemaları çıkacaktır. Bu yönetim şemalarında süreçler görsel veya yazılı olarak birbirine bağlı gözükecek, temel dokümanlarda ve kalite belgelerinde ortak amaç ve hedeflerde gözükecek, ancak uygulamaya bakıldığında ortak uygulama prensiplerine sahip olmadıkları görülecektir. Bu noktada koordinasyon kopukluğu, hedeflerin farklı anlaşılması, ortak bakıldığı zannedilip farklı istikametlerde aktivite gösterilmesi, müessesede ve heyetlerde tamamen çatışma yönetimine sebep olacaktır. Çatışma ve tartışma içinde ortak kararda bulunamayan kurumlarda bacakların öne giderken kolların yana gözlerin arkaya gitmek istemesi gibi stres kaynakları oluşacak, kurumsal motivasyon düşecek, kurumsal verimlilik azalacak ve sonuçta yönetim başarısızlığı söz konusu olacaktır.

Süreçlerle yönetim, yüksek zihinsel tasarımlar gerektiren, kavram haritalarında eşgüdüm gerektiren, terminolojik ve uygulamaya dair standartlar gerektiren, kısaca uzmanlaşmış ve profesyonelleşmiş bir yönetim şeklidir. Süreçlerle yönetim yapabilmek için

postmodernist yaklaşımda süreç yönetimi, hedeflerle yönetim, kurumsallık yaklaşımı, postfordist teori, sayısal kontroller yönetimi, ölçümleme mühendisliği, toplam kalite anlayışı, mükemmeliyet yolculuğu gibi bütün gereklilikler eksiksiz olarak yerine getirilmelidir. Aksi hâlde süreçlerle yönetim ekibi süreçleri başarıya giden bir araç olarak kullanmak yerine sürekli süreçleriyle mücadele eden, süreçlerin içinde sürekli emek ve zaman tüketen, sürecin yapamadığı veya atladığı işler için sürekli mazeret geliştiren, başarısız bir yönetim temsili olacaktır.

6.11.3. Süreçlerle Yönetime Geçiş Adımları

Süreç yönetimi, süreçlerle yönetime geçişin ilk aşamasıdır. Süreçlerle yönetim istikrara kavuştuğu anda süreçlerle yönetime geçiş kaçınılmaz olmalıdır. Geleneksel yönetim anlayışından süreçlerle yönetim anlayışına geçişin amacı organizasyonların değişimle baş edebilecek becerileri geliştirebilmesine imkân sağlayacak büyük bir yapıya kavuşma ihtiyacıdır.

Süreç yönetimi başarıldıktan sonra kendi başına profesyonelleşmiş hücreler veya alt organlar daha büyük bir hedef için bir araya gelerek adeta voltran oluşturarak tek başlarına gösterebilecekleri varlıkların toplamından daha büyük başarı elde etme amacına kilitlenirler, bunun için kurum veya kuruluş öncelikle sistematik bir yaklaşım sergilemelidir. Bir işi başından sonuna kadar yapmaya olanak sağlayan süreçler tanımlanmalı ve sırayla birleştirilmelidir. Fonksiyonlar arası ilişkiler geliştirilmeli, gelişmeler süreçler dâhilinde kesintisiz olarak yapılmalıdır. Son kullanıcı odaklı yönetimi teşvik etmeli, bütün ara süreçler veya başlangıç süreçler aslında temel hedeflerinin son kullanıcı olduğu bilinciyle “benden sonrasına ben karışmam” anlayışından kurtularak topyekûn bir vücut olmayı başaran sistem dinamiğini oluşturmalıdır. Müşteri odaklı süreçler doğru uygulandığında kuruluşun performansının önemli ölçüde artacağı görülecektir. Katma değersiz faaliyetler ortadan kalktığı için kaynakların daha etkin kullanımı sağlanacaktır. Gereksiz olabilecek bazı kontrol ve onaylar yok edildiği için süreçlerle yönetimde bir arada olmanın avantajları basitleştirme ve sadeleştirme ile daha çabuk yakalanacaktır.

Sorumluluklar, alt ve üst hiyerarşik ilişkiler makro sistem dâhilinde tekrar gözden geçirilip bir bütün olarak hareket edileceğinden aktiviteler ve kontrolleri de daha toplu değerlendirilecektir. Süreçlerle yönetimin olmazsa olmazlarından bir tanesi de hedeflerin ortaklaştırılması, her alt organın bir üst hedefe bağlanması, bu üst hedef için ortak iradeyle çalışmasıdır. Dolayısıyla üst iradede ortak hedeflere sahip olmayan süreçler alt organ olarak başarılı sonuçlara sahip olsalar da kuruluşun topyekûn başarı göstermemesinden dolayı kendi başarıları da ziyan olacaktır. Süreçlerle yönetime geçmek için örgüt kültürünün oluşturulması, kurumsallaşmanın tüm hücrelerde hissedilmesi, tek organ, tek vücut, tek dünya olarak motivasyonun tamamlanması gerekmektedir. Japon yönetim sistemlerinde bulunan çalışanların motivasyonu, sürekli zinde tutulması, kurum hedefleriyle çalışan hedeflerinin eşgüdümüne getirilmesi aslında süreçlerle yönetime geçişteki insan kaynakları motivasyonunun en önemli örnekleridir. Süreçlerle yönetime geçişte mutlaka süreçlerin profesyonelleşmesi, süreç öğelerinin, akış diyagramlarının, dokümantasyonlarının, standartlarının kritik süreçlerin tespiti

ve sürekli analizi şarttır. Süreçlerle yönetim başarıldığında fonksiyonel yönetimin dezavantajları da otomatikman ortadan kalkacaktır.

Daha önceki bölümde söz ettiğimiz fonksiyonel yönetimin dar boğazları, ortak hedeflerin belirsizliği veya yokluğu burada otomatikman yok olacaktır. Bölümler arası iletişim ve işbirliğinin zayıf olması süreçlerle yönetimin en büyük düşmanı olup ilk halletmesi gereken sorun olarak kötü iletişim ve iç çekişmeler ele alınacaktır. Yöneticiler sadece kendi birimlerine ait faaliyetlerin performansı ile ilgilenmek yerine kuruluşun ortak misyon ve faaliyetleriyle ilgilenerek bir üst bakışı, bir üst zihinsel kapasiteyi gerçekleştirmek için çalışacaklardır.

Gelişmeler çoğunlukla faaliyet dâhilinde kalmayacak, süreçlerle yönetimin organizasyonel mimarisi dolayısıyla dalga etkisiyle bütün organlara yansıyacaktır. Fonksiyon sorumluları iş akışının tamamının nasıl işlediğinden habersiz olmayacak, büyük süreç konseyleri, küçük süreç konseyleri, ara toplantılar, yönetimin gözden geçirilmesi toplantıları, düzenleyici – önleyici faaliyet toplantıları, ortak strateji ve karar toplantıları düzenli yapılacaktır.

Fonksiyon sorumluları kendi fonksiyonlarını iyileştirirken, aslında diğer bütün süreçlerin de başarı ve başarısızlıklarına şahit olarak oradaki kötü tecrübelerin kendi süreçlerinde olmamasını sağlayacak, kendi süreçlerinde gösterilen başarıların da diğer süreçlere örnek olarak anlatılmasını sağlayacaklardır. Süreçlerle yönetime geçebilmek için adımlar aşağıda sıralanmıştır;

- Süreçlerin tanımlanması
- Süreç sahiplerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi
- Süreç öğelerinin (girdi, çıktı, müşteri ve tedarikçi) tespiti
- Süreç haritalarının (akış diyagramlarının) çizilmesi
- Süreç ölçüt ve göstergelerinin tespiti / güncellenmesi
- Süreçlerin hedeflerinin / kritik başarı faktörlerinin tespiti / güncellenmesi
- Kritik süreçlerin tespiti
- Süreçlerin analizi ve geliştirilmesi.

Uygulamalar

- 1) Tarihte yönetim teorilerinin gelişim aşamalarına, tarihi üretim ve yönetim örnekleri vererek tanımlamalar ve açıklamalar getiriniz.
- 2) Yeni açılan özel bir laboratuvarın süreçlerini makro sistem mimarisi olarak tanımlayınız.
- 3) Yeni açılan özel bir laboratuvarın süreçlerini tüm detayları ile tanımlayınız.
- 4) Yeni açılan özel bir laboratuvarın süreçlerinin iyileştirme tasarımını yapıp, basamakları ve detayları tanımlayınız.
- 5) Süreç yönetimi olarak kurduğunuz bir sisteme süreçlerle yönetim mantığı kurgulayarak yönetim fonksiyonlarının talimatlarını geliştiriniz.

Uygulama Soruları

- 1) Klasik yönetim teorisi ile bilimsel dönem ilişkisi ve sebepleri nelerdir?
- 2) Bilimsel dönem öncesi yaşanan toplumsal farklılıklar nelerdir?
- 3) Bilimsel dönem neden ihtiyaç hâline gelmiştir?
- 4) Kaç adet ana süreç tanımladınız?
- 5) Hangi ana süreçleri tanımladınız?
- 6) Destek süreçler altında hangi alt süreçleri tanımladınız?
- 7) Hangi başlıkları tanımladınız?
- 8) Tanımlamada en zorlandığınız özellik hangisidir?
- 9) Süreçlerinizin dokümantasyonunda nasıl bir yöntem izlediniz?
- 10) Kaç adet iyileştirme basamağı tanımladınız?
- 11) Kritik süreçleriniz hangileridir?
- 12) Etkenlik ve verimlilik için neler tanımladınız?
- 13) Yönetim süreçlerinde hangi fonksiyonları tanımladınız?
- 14) Yönetim süreçlerinde strateji konseyleri olarak kurguladığınız karar mekanizmaları nelerdir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde yönetim biliminin tarihsel seyrine bakarak, bilimsellik öncesi dönemin dinamikleri kavranmıştır. Bilimsel dönem başladıktan sonra hangi aşamalar ve kuramlar geliştirilmiştir, kaynak yönetimi neden gerekmiştir, üretim yönetimi için hangi bilgi ve yöntemler tasarlanmıştır basitçe ele alınmıştır. Süreç yönetimi detayları ve sürecin tanımı süreçlerle yönetim için giriş konuları olarak işlenmiştir.

Bir süreçten beklenen özellikler olarak neden süreç yönetimi sorusuna cevap arandı, bu soruya cevap vermenin önemini ele alındı, tanımlanabilme, ölçülebilme, tekrarlanabilme, kontrol edilebilme ve katma değer oluşturma özellikleri ne demektir ve nasıl değerlendirilmelidir konuları tartışıldı, süreç hiyerarşisi olarak hangi standartların kullanıldığı ve nasıl şekillendirildiği anlatılarak yönetsel süreçler, fonksiyonel süreçler, destek süreçler ve kalite ve geliştirme süreçlerinin detayları tartışıldı.

Süreçlerin tanımlanması, amaç, performans göstergeleri ve hedefleri, hangi faaliyetle başlayıp hangi faaliyetle bittiği, sürecin sahibi / sorumlusu, sürecin sınırları, süreçlerin tanımlanması, uygulayıcılar, girdiler, kaynaklar, alt süreçleri-faaliyetler, çıktılar, müşteriler, müşterinin ihtiyaç ve beklentileri (müşterinin sesi), sürecin ihtiyaç ve beklentileri (sürecin sesi), kontrol noktaları ve kriterleri, performans hedefleri, süreçlerin dokümantasyonu ve kontrolü, grafiksel sunumlar, akış diyagramları, yazılı talimatlar, görsel medya araçları, kontrol listeleri, elektronik yöntemler, analogdan dijitale, süreç haritası, süreç listesi, süreç etkileşim matrisi, süreç etkinlik kriterleri listesi konuları anlatılmıştır.

Süreçlerin iyileştirilmesi, süreç iyileştirme ilkeleri, süreç iyileştirme yöntemleri, süreç yönetimi ve iyileştirme aşamaları, uygulama ve performans izleme, süreç performans göstergeleri, süreçlerin analiz edilme yöntemleri, sürecin sesi, çalışanların sesi, müşterinin sesi konuları ele alınmıştır.

Süreçlerle yönetimin tanımı, süreç yönetiminden farklı olduğu konular, süreçlerle yönetimin sağladığı imkânlar, gereklilikleri ve kullanılan bazı modeller ile İÜ süreç oluşturma standartları ele alınmıştır.

Bölüm Soruları

- 1) İnsanoğlu henüz üretmeyi keşfetmemişken hayatını nasıl sürdürmekteydi?
- 2) İnsanoğlunun üretim dönemi ne zaman başlamış ve hangi tarz üretim gerçekleşmiştir?
- 3) Bilimsel yönetim döneminin başlangıcı ve diğer aşamaları hangileridir?
- 4) Klasik yönetim teorisinin üç temel kuramını açıklayınız.
- 5) Neo-klasik dönemi doğuran etkenler nelerdir?
- 6) Post modern dönemde hangi tarz değişimler oluşmuştur?
- 7) Modern yönetim teknikleri nasıl bir değişim getirmiştir?
- 8) Süreç tanımı genel anlamda neyi ifade etmektedir?
- 9) Süreç yönetiminde kapalı döngü yönetim sistemi nedir?
- 10) Süreç yönetiminde süreçlerin birbiri ile ilişkileri nedir?
- 11) Süreç makro sistemi nasıl tasarlanır?
- 12) Süreç yönetimi neden yapılır?
- 13) Bir süreçten beklenen özellikler nelerdir?
- 14) Süreçlerin tanımlanabilme özelliği bize ne kazandırır?
- 15) Süreçlerin hangi aşamalarda ölçüm basamakları vardır?
- 16) Süreçlerin çıktı ölçümlerde hangi kavramsal ölçümler yapılır?
- 17) Süreç hiyerarşisi ne demektir?
- 18) Yönetimsel süreçler ne amaçla kurgulanır?
- 19) Destek süreçler hangi amaçları yerine getirir?
- 20) Kuruluşun varlık sebebine ne ad verilir?
- 21) Süreçlerin performans göstergeleri ve hedeflerini tanımlayınız.
- 22) Süreç sahibi ne anlama gelmektedir?
- 23) Süreç sahibinden beklentiler nelerdir?

- 24) Süreçlerin sınırları ve kesişim alanları nasıl belirlenir?
- 25) Süreçlerin çıktıları nasıl tanımlanır?
- 26) Süreçlerin alt süreç ve faaliyetleri nasıl tanımlanır?
- 27) Süreçlerin performans hedefleri nelerdir?
- 28) Süreçlerde grafiksel sunum ve akış diyagramları nasıl yapılır?
- 29) Süreçlerde elektronik yöntemler nasıl kullanılır?
- 30) Süreçlerde görsel medya araçlarının kullanımına örnekler veriniz.
- 31) Süreçlerde kademeli iyileştirmeyi tanımlayınız.
- 32) Kontrol etme aşamasından sonra önlem alma işlemi nasıl yapılır?
- 33) Kritik başarı faktörleri nasıl belirlenir?
- 34) Süreçlerin analiz edilme yöntemlerini açıklayınız.
- 35) Süreçlerle yönetimin anlamı nedir?
- 36) Süreçlerle yönetim ana süreç faaliyetleri tanımlarında hangi basamaktır?
- 37) Süreçlerle yönetim hangi amaçlar için yapılır?

7. SAĞLIK YÖNETİMİNDE ULUSLARARASI SEYİR

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Bu bölümde hasta güvenliği, hastaların değişen beklentileri, yönetimde oluşan değişimler, sağlık hukuku ve artan bütçelere ait konular işlenecektir. Hastane işletmelerinin durumu, yönetimleri, model sorunları, projeler ve bilgi sistemleri konuları işlenecektir.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Hasta güvenliği ne anlama gelmektedir?
- 2) Tıbbi hata nasıl oluşur?
- 3) Hastaların hekimlerden beklentisinde değişim var mıdır?
- 4) Devlet hastaneleri ne tip işletmelerdir?
- 5) Hastane yönetimlerinde hangi modeller kullanılmaktadır?
- 6) Sağlık alanında uluslararası standartlar ve projeler nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Hasta güvenliği		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Hastaların değişen beklentileri		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Yönetim anlayışındaki değişimler		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Hastane yönetimi ve sorunları		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Uluslararası standartlar ve çalışmalar		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Yönetimde bilişimin yeri		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak

Anahtar Kavramlar

- Hasta güvenliği
- Tıbbi hata
- Maliyet artışı
- Hastane işletmesi
- Standartlar
- Sağlık ve bilişim

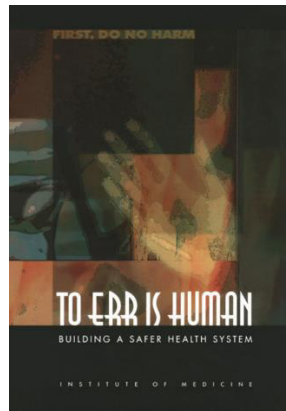
7.1. Hasta Güvenliğine Artan İlgi

İnsanoğlu var olduğu günden beri hastalıkla uğraşmakta, sağlığı sürdürmek için çeşitli yöntemler ve araçlar geliştirmektedir. Bundan yüzyıllar önce bugünkü çok basit görülen hastalıklar için bile yüz binlerce insanın öldüğü görülmektedir.

İnsanoğlu fitratı gereği hep daha uzun yaşamak, her zaman daha iyi olmak, hastalanınca daha çabuk iyileşmek istemektedir. Sağlık hizmetleri esas itibari ile yüksek teknik bilgi gerektiren, toplumun bütün kesimleri tarafından aynı düzeyde ve seviyede elde edilemeyen, profesyonelleşme ve uzmanlaşmanın uzun süre aldığı ve zor olduğu bir hizmet türüdür. Birçok hizmet sektöründe hizmet vericilerin yerine hizmeti alanlar da görüş ve fikir sahibi olup eğer isterlerse belli bir zaman diliminde aldıkları hizmetin üreticisi konumuna gelebilirken, bir otelde sıklıkla kalan birisi o otelde birçok hizmeti kendisi de öğrenip yerine getirebilecekken, sağlık hizmetlerinden sağlık hizmeti alanların genellikle böyle bir şansı oluşamamaktadır. Bakarak veya defalarca görerek biraz daha üzerine yoğun ilgilenerek kişilerin bu alanda bilgileri ve hizmetleri kendi beceri ve yeteneği hâline getirmesi zor olabildiği gibi her türlü zorluğa rağmen bu bilgi ve beceriyi edinse de resmi geçerlilik kazanması mümkün değildir. Dolayısıyla sağlık hizmetlerinde asimetrik bilgilenme denen kavram, yani ihtiyacın ve ıstırabın sadece bir tarafta olması sunulacak bilgi ve hizmet yoğunluğun da tamamen diğer tarafta olması gibi hizmeti sunanla hizmeti alan arasındaki bilgi farkının yüksekliği çok dikkat çekici noktadadır.

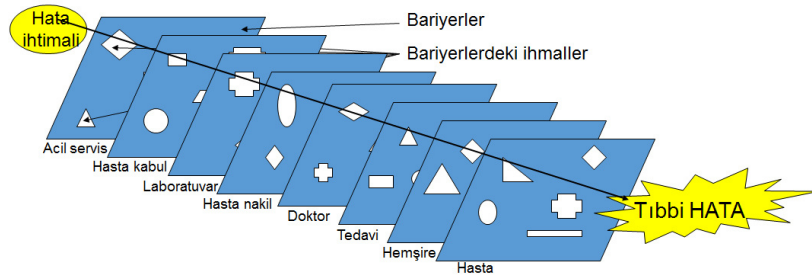
İşte bu sebeple sağlık hizmetlerinde sorgulama yapmak hekime başvuran bir hastanın hekimin önerileri karşısında muhakeme yapabilmesi veya tedavi olma veya olmama, sonuçların, başına gelenlerin normal, beklendik bir olay olup olmadığı her zaman belirsiz kalmaktadır. Zaman içinde tekrarlana tekrarlana alışkanlık hâline gelen bazı faaliyetlerin, yapılan detaylı çalışmaların bir kısım hatalara da sebep olduğu, sağlık sistemi içindeki hataların aslında zannedilenden veya düşünülenenden daha fazla olduğu şekil 7.1’de görülen kitapta da olduğu gibi istatistikler ve uzman görüşleriyle daha çok ortaya konmaya başlanmıştır.

Şekil 7.1: Tıbbi hatalar ile ilgili temel kaynaklardan biri



7.1.1. Tıbbi Hata

Şekil 7.2: Tıbbi hata mekanizması



Yukarıdaki şekilde tıbbi hataların mekanizması görülmektedir. Klasik hata yaklaşımı olarak bilinen bu şekilde aslında çok farklı katmanlarda dikkatli işler yapılırken karşımıza birçok hata önleyici tedbir ve mekanizma çıkabilmektedir. Ancak çok sıklıkla ve yüksek sayıda yapılan işlemlerde bir zaman gelmektedir ki tesadüfi sayılabilecek ihtimallerde bile birçok bariyeri birden geçmeyi başaran hata mekanizması karşımıza hasta güvenliği tehdidi olarak çıkabilmektedir. İsviçre peynirinin gözenekli yapısından yola çıkılarak tanımlanan yukarıdaki şekilde her basamakta farklı şekilde bariyeri atlayabilen tıbbi ihmaller olabilmekte ve tıbbi hata oluşabilmektedir.

- Yılda 44.000-98.000 kişi önlenebilir tıbbi hatadan ölmektedir.
- Yılda 7000 kişi yanlış ilaç kullanımından ölmektedir.
- Tıbbi hataların yıllık maliyeti 17 milyar USD'dir.
- Hastane yatışlarının % 2'sinde istenmeyen (önlenebilir) ilaç hataları
- Bu hatalar ortalama yatış süresini 4,6 gün uzatıyor.
- Hasta başına 4.700 USD ek maliyet getiriyor.

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki tıbbi hatalardan yılda ortalama 44.000 ile 98.000 kişi arasında ölüm olmaktadır. Amerika'da yapılan çalışmalara göre yılda 7.000 kişinin yanlış ilaç kullanımından öldüğü düşünülmektedir. Tıbbi hataların Amerikan ekonomisine maliyetinin 17 milyar dolar dolaylarında olduğu hesaplanmaktadır. Hastane yatışlarının %2'sinde istenmeyen, önlenebilir ilaç hataları olduğu tespit edilmiştir. Bu hataların da ortalama yatış süresini 4 ile 5 gün arasında uzattığı görülmüştür. Yapılan incelemelerde de hasta başına 4700 dolar gibi ek maliyet doğduğu, aslında buradaki verimsizliğin veya süreç hataların yok yüksek maliyet hatalarına sebep olduğu zaman içinde daha iyi anlaşılmıştır. Tıbbi hatalardan dolayı ölümler incelendiğinde ABD'de kalp hastalıkları birinci sırada, kanser ikinci sırada, beyin ve damar hastalıkları üçüncü sırada, akciğer hastalıkları dördüncü sırada iken, tıbbi hataların beşinci ölüm sıklığına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Şeker hastalığı gibi müzmin ve kronik hastalığın bile tıbbi hatalardan daha az ölüme sebep olduğunu gören otoriteler tıbbi hataların öneminin ne kadar büyük olduğunu sıklıkla vurgulamaktadırlar.

ABD’de Ölüm Nedeni Sıralaması (Yılda ölüm)

- Kalp hastalıkları 726.974
- Kanser 539.577
- Serebrovasküler hastalıklar 159.791
- KOAH 109.029
- **Tıbbi hatalar 98.000**
- Kazalar 95’644
- Pnömoni ve influenza 86’449
- Diabet 62’636

Hastanede yatıyor olmanın da 100 milyon saatte 2.000 ölüm ihtimaline denk geldiği aşağıdaki tablolarda görülmektedir. Tarımda çalışan birinin 100 milyon saatte 10 ölme ihtimali varken, havacılık sektöründe 100 ihtimali varken, hastanede yatıyor olmanın 2000 ihtimalinin olduğu da rakamlarla ortaya çıkmıştır. Bu hasta güvenliği kapsamında sıklıkla yapılan hatalar analiz edildiğinde hiç de küçümsenmeyecek sayıda bir kapsam olduğu fark edilmiştir.

100 Milyon Saatte Ölüm İhtimali

- Gebe olmak 1
- Tren yolculuğu 5
- Evde çalışmak 8
- Tarımda çalışmak 10
- Trafikte bulunmak 50
- İnşaatta çalışmak 67
- Hava yolculuğu 100
- **Hastanede Yatmak 2.000**

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi yanlış taraf cerrahisi dediğimiz sağ tarafta olan fıtık yerine sol tarafın ameliyat edilmesi, sağ dizdeki menüsküsün yerine sol dizin ameliyat edilmesi gibi orta hattın sağında ve solunda olan benzer yapılan hastalıkların birbirlerine karıştırılması görülen hatalardan bir tanesidir. Hasta intiharları, sıra beklemeye bağlı ölümler, çocuk kaçırma, transfüzyon kan nakli hataları, ameliyat komplikasyonları, ameliyat sonrası komplikasyonlar, ölümcül düşmeler, difüzyon pompaları hataları, görünüşü ve okunuşu benzer ilaçların

kariştırılması, hatalı kan ve gaz karişımlarının verilmesi, iğne ve kesici aletlerle yapılan yaralanmalar, tehlikeli kısaltmalardan dolayı yanlış mesaj ve yanlış tedavi vermeler, ventilatör sebebiyle akciğer enfeksiyonlarının gelişmesi, tedavide hata olmadığı hâlde gecikmeler yaşanması, hasta yatakları ve karyolalara bağlı ölümler ve yaralanmalar, hastane enfeksiyonları, cerrahi yanıklar, kemoterapi, kanser ilaç tedavisi alan hastalardaki ilaçların yanlış kullanımına veya toksik etkilerine bağlı hatalar, ameliyatlarda vücut içinde yabancı cisim unutulması, kirlenmiş ilaçlar, kana hava karişması, bebeğin yanlış aileye verilmesi, hastanın kaçması, tanı testlerinin yetersizliği veya yanlış tanı koymalar, ilaç hataları veya kan şekerinin düşmesine bağlı ölümler, yatak yaraları veya elektrik şokuna bağlı ölümler gibi birçok sebep olduğu görüldünce bu konuların önemi daha da çok anlaşılmıştır. ABD hastanelerinde her gün 100 hastanın tıbbi hata ile karşı karşıya kaldığını yayınlayan ulusal tıp enstitüsü konunun önemini ortaya çıkarmak için çeşitli yayınlar çıkarmıştır. Institute of Medicine'ın raporu dikkate alınırsa, Amerika Birleşik Devletleri hastanelerinde her gün en az 100 hasta, tıbbi hatalar nedeni ile ölmektedir.

7.1.2. Tıbbi Hataların Nedenleri

Hataların nedenleri olarak yapılan birçok çalışmada, aslında aşağıda sayılan ve genelde önlenebilir konuların çıkması otoriteleri bu konularla daha da fazla ilgilenmeye yönlendirmiştir. Bunlar; insan faktörü olarak yorgunluk, yetersiz eğitim, iletişim yetersizliği, güç/kontrol, zamansızlık, yanlış karar, mantık hatası, tartışmacı kişilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsal faktörler olarak iş yeri yapısı, politikalar, idari/finansal yapı, liderlik, geri bildirim eksiklikleri, konularda yetersizlik, personelin yanlış dağıtımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teknik faktörler olarak yetersiz otomasyon, yetersiz cihazlar, eksik cihazlar, karar verme destek eksikliği, integrasyon eksikliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Süreç yönetimi mantığı ile baktığımızda bunların hepsi süreç içerisinde yönetilebilir ve yönetilmesi gereken eylem dizileri olduğu açıkça fark edilmektedir. Bu hataların neden meydana geldiği sıkça incelenmiş ve ECRI Enstitüsünün yukarıda sayılan sık rastlanan hasta güvenliği tehditleri yaratan konularda etkenler üzerine sayısız çalışma yapılmaktadır.

Tartışmacı kişilik gibi yapıların aslında iyi bir süreç yönetiminde olmaması gereken, olacaksa da önceden fark edilmesi, önlem alınması gereken prosedürler olduğu aşıkârdır. Kurumsal faktörler olarak iş yeri yapısı, kuruluştaki politikalar, kuruluşun idari ve finansal yapısındaki eksikliklerin bu hatalara sebep olduğu tespit edilmiştir. Liderlik hataları olarak geri bildirim eksiklikleri, liderlerin konularında yetersiz veya uzman olmaması, liderlerin kurumda personel dağılımını yanlış yapması gibi aslında yönetsel süreçlerin faaliyetlerindeki aksamalar olduğu görülmektedir. Teknik faktörler olarak da yetersiz otomasyon, yetersiz cihazlar, eksik cihazlar, karar vermede destek eksikliği, bunların etkileşim ve entegrasyon eksikliği hata sebepleri olarak görülmektedir.

Daha önceki bölümlerde anlattığımız profesyonel süreç yönetimi ve süreçlerle yönetim mantığında girdi analizleri, çıktı analizleri, süreçlerin iç çevrimleri ve kaynak analizleri dâhilinde iyi bir planlama yapılırsa bu sayılan hataların tamamının bertaraf edilebileceği belirgindir. Hasta güvenliği ve bunun detayları araştırıldıkça sağlık sistemine bakış da değişmeye başlamıştır.

Bu kadar çok hatanın olabileceği karmaşık sistem mimarilerinde süreç yönetiminin olmazsa olmaz olduğu, mükemmeliyeti yakalama çalışmalarına mutlaka yer verilmesi gerektiği, hataların milyonlarda, yüz milyonlarda 1'e indirilmesi gerektiği sağlık yönetimi bakışında da belli değişiklikler doğurmuştur. Hastaneler hata önleyici mekanizmaları, kontrol ve denetleme mekanizmalarını daha çok barındırır hâle gelmiştir. Sonuçlara etkide insan faktörünün yetersizliği veya iyi kullanılmaması, iyi bir süreç yönetimi yapılamaması, sistem yönetim mühendisliğinin etkin kullanılmaması, insanlarda sağlığa olan güveni sarstığı gibi gittikçe artan sağlık hizmetleri, çeşitleri ve beklentileri içinde de önemli yer tutmaya başlamıştır. Sağlık hizmetleri talep edenlerin değişik soruları gündeme gelmeye başlamıştır.

Hasta Güvenliği Kapsamı	Karyolaya bağlı yaralanma - ölümler
Yanlış taraf cerrahisi	Hastane enfeksiyonları
İntihar	Cerrahi yanıklar
Sıra beklemeye bağlı ölümler	Kemoterapi hataları
Çocuk kaçırma	Ameliyatlarda yabancı cisim unutulması
Transfüzyon hataları	Kontamine ilaç veya kan kullanımı
Ameliyat komplikasyonları	Hava embolisi
Ameliyat sonrası komplikasyonlar	Bebeğin yanlış aileye verilmesi
Ölümcül düşmeler	Hastanın kaçması
İnfüzyon pompaları	Tanı testlerinin yetersizliği
Kernikterus	Tanı hataları
Görünüşü – okunuşu benzer ilaçlar	Son kullanma tarihi geçmiş tanı kitleri
Hatalı gaz / gaz karışımı verilmesi	İlaç hataları
İğne – kesici alet yaralanmaları	Hipoglisemiye bağlı ölümler
Tehlikeli kısaltmalar	Yatak yaraları
Ventilatorle ilişkili problemler	Tecavüz
Tedavide gecikme	Elektrik şokuna bağlı ölüm

7.1.3. Hastane Enfeksiyonlarının Mali Yüğü

- Amerika Birleşik Devletleri (ABD): 1995 yılında 4,5 milyar \$, 2001 yılında 7 milyar \$, >88.000 ölüm/yıl (1 ölüm/6 dakika)
- İngiltere: 100.000 ölüm /yıl, 1 milyar £/yıl

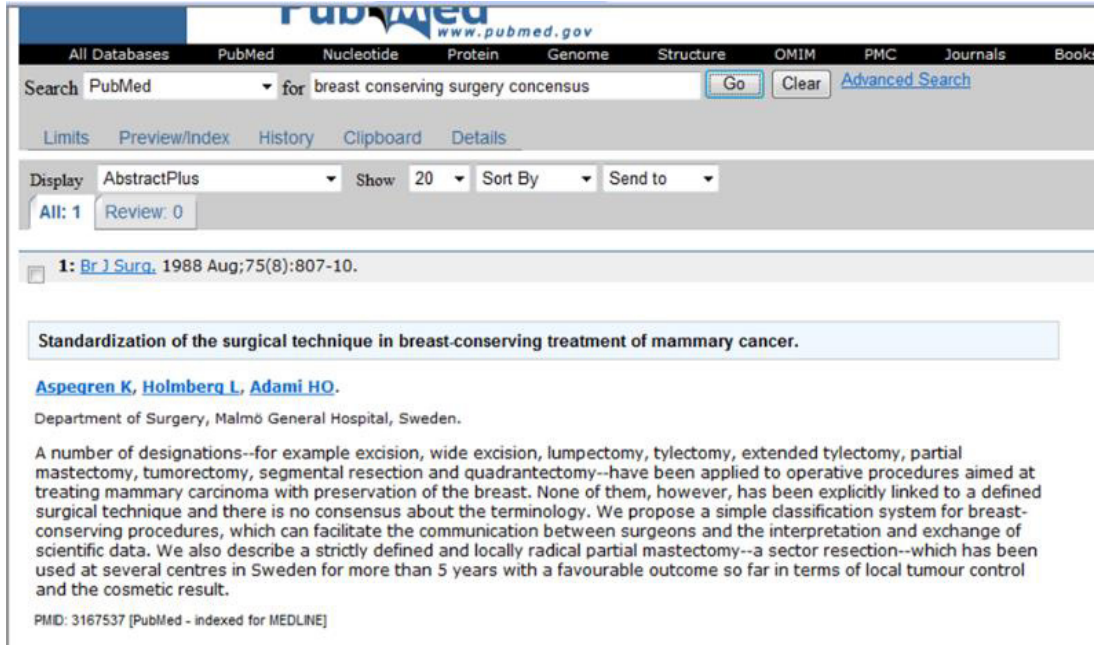
- Türkiye: Yatış süresinde ortalama 10 gün uzama, ortalama 1500\$ maliyet, nozokomiyal enfeksiyonlara bağlı mortalite %16
- Hastane enfeksiyonlarının yaklaşık %40'ı önlenabilir.
- Gelişmekte olan ülkelerde hastane enfeksiyonlarının %40'ı önlenabilir.
- Aksi ispat edilmediği sürece her hastane enfeksiyonu, temel enfeksiyon kontrol kurallarına uyulduğu takdirde önlenmesi mümkün olan bir tıbbi hata olarak kabul edilmelidir.

Hasta güvenliğini arttırmak için geliştirilen önerilerin kısaca incelenmesinde herkesin sağlık sunumu, maliyet yönetiminin iyi yapılması, sağlık hizmet kalitesi ve hasta güvenliğinin iyileştirilmesi, dengeli finansman ve yönetimin basitleştirilmesi ön plana çıkmaktadır. Hastane enfeksiyonu dediğimiz, hastanede yatan hastanın kendi hastalığının dışında bir etkenle hastanede enfekte olması temel tıbbi hatalardan biridir. Normalde hastaneye yatmayacak olsa oluşmayacak bir enfeksiyon veya hastanın kapmayacağı bir mikrobun hastanede yatan bir hastaya ulaştırılması kötü yönetimlerin en önemli göstergelerindendir. Hastanede yatan hastalarda hastane enfeksiyonlarının ortalama yatış süresini 10 gün uzattığı ortalama maliyeti 1500 dolar kadar arttırdığı ve bu enfeksiyonlara bağlı %16 daha fazla ölüm görüldüğü bildirilmiştir. Yapılan incelemelerde bu enfeksiyonların %40'nın rahatlıkla önlenabilir enfeksiyon olduğu, aslında hastalığın seyri veya doğası olmayıp hastanede yapılan süreç hatalarından işlem ve akış hatalarından veya dikkatsizliklerden olduğu tespit edildiğinde daha da şaşırtıcı sonuçlar görülmüştür. Aksi ispat edilmediği sürece her hastane enfeksiyonu temel enfeksiyon kurallarına uyulduğu takdirde önlenmesi mümkün bir tıbbi hata olarak kabul edilmelidir. Sağlık sistemine ait standartlar ve kalite yönetim prensipleri geliştirilen JCI hasta güvenliği hedefleri 2014'te revize edilmiş ve hasta güvenliğini en ön plana alan maddeler yayınlanmıştır. Bunlar hasta kimliğinin doğrulanması, ekip içinde etkin iletişiminin sağlanması, ilaç güvenliğinin sağlanması, kurumlardaki hasta güvenliği ile ilgili alarm sistemlerinin iyileştirilmesi, sağlık bakımı ile ilgili enfeksiyonların önlenmesi, hasta güvenliği ile ilgili disklerin tanımlanması ve önlenmesi, yanlış cerrahi girişimlerin önlenmesi olarak sıralanmalıdır.

7.2. Hastaların Sorgulamaları ve Literatür

Hastalar artık buyurgan hekim, otoriter hekim döneminden çıkmış sorgulayan hasta, danışman hekim modelini istemeye başlamıştır. Eskiden bir hekim önündeki hastaya şu ameliyatı olmanız gerekiyor dediğinde hastalar çok fazla sorgulamaz iken, şimdi hekimin bir ameliyat endikasyonu koyması durumunda hasta “acaba hekim doğru mu söylüyor” “bu ameliyat yapılmalı mı” veya nasıl yapılmalı” konusunda sorgulamalara başlamaktadır. Teknik gelişmeler ve modernizasyonla ameliyat teknikleri de gelişmekte eskiden klasik olarak yapılan bir ameliyat türünü yeni yeni standartlarla ve tekniklerle yapıldığını hekimler de hastalar da fark eder olmuştur.

Şekil 7.3: Bu ameliyat nasıl yapılmalı?



7.2.1. Tedavi Alternatiflerinde Artış

Bir hastaya bir kanserle ilgili tedavi şeması önerildiğinde bu tedavi şemasının birçok alternatifi olduğu hem hekimler tarafından hem hastalar tarafından detaylıca bilinmektedir. Böyle bir durumda hekim hasta ilişkilerinde asimetrik bilgilenme olmasına rağmen eşgüdümlü veya sorgulayıcı sorunlar gelişmektedir. İşte bu gelişen sorunlar hastanın bilgilenme güvenliğini, mali güvenliğini, en uygun tedavi alma güvenliğini tehdit etmektedir. Bütün bu sorguların ve hasta güvenliği tehditlerinin dışında mali açıdan güvenlik de önemli bir noktadır.

Şekil 7.4: Bu ameliyat yapılabilir mi?

Mastectomy versus breast-conserving therapy in the treatment of stage I and II carcinoma of the breast: a randomized trial at the National Cancer Institute.

[Lichter AS, Lippman ME, Danforth DN Jr, d'Angelo T, Steinberg SM, deMoss E, MacDonald HD, Reichert CM, Merino M, Swain SM, et al.](#)

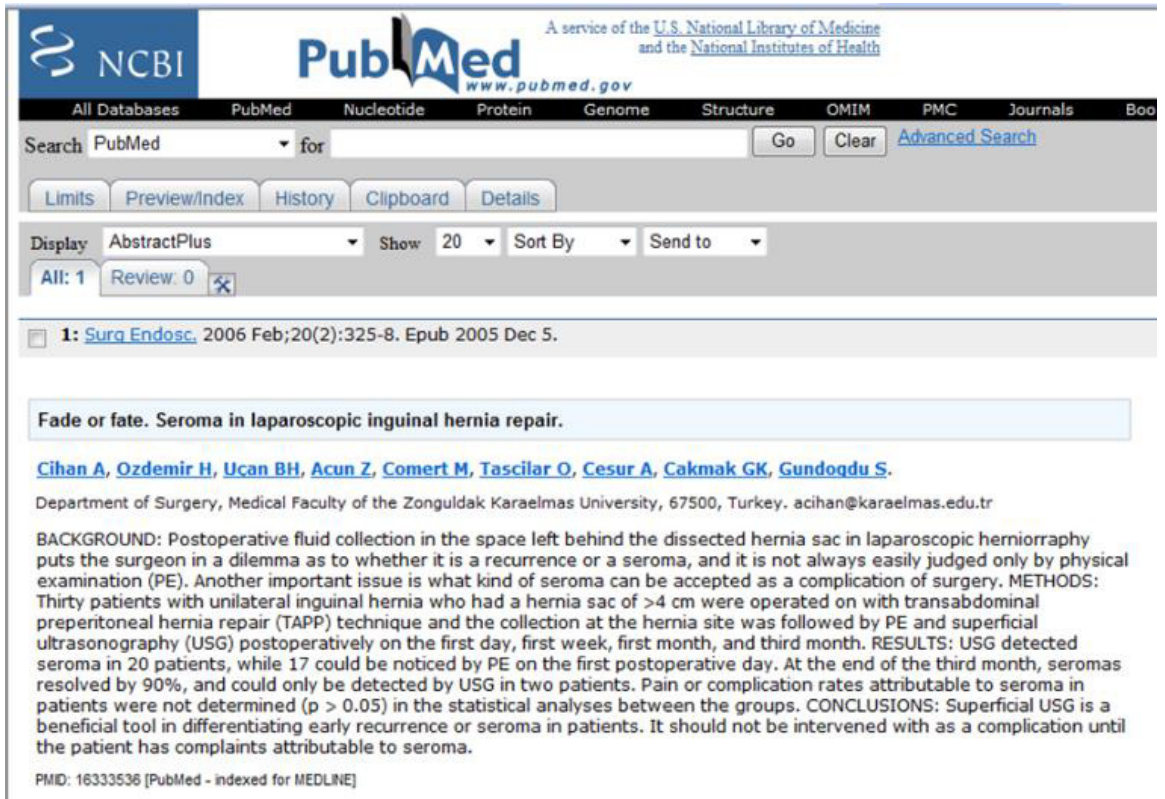
Division of Cancer Treatment, National Cancer Institute, Bethesda, MD.

PURPOSE: Mastectomy versus excisional biopsy (lumpectomy) plus radiation for the treatment of stage I and II breast cancer was compared in a prospective randomized study. **PATIENTS AND METHODS:** From 1979 to 1987, 247 women were randomized and 237 were treated on this study. All patients received a full axillary dissection and all node-positive patients received adjuvant chemotherapy with cyclophosphamide and doxorubicin. Radiation consisted of external-beam therapy to the whole breast with or without supraclavicular nodal irradiation followed by a boost to the tumor bed. **RESULTS:** The minimum time on the study was 18 months and the median time on the study was 68 months. No differences in overall survival or disease-free survival were observed. Actuarial estimates at 5 years showed that 85% of mastectomy-treated patients were alive compared with 89% of the lumpectomy/radiation patients ($P = .49$; 95% two-sided confidence interval [CI] about this difference, 0% to 9% favoring lumpectomy plus radiation). The probability of failure in the irradiated breast was 12% by 5 years and 20% by 8 years according to actuarial estimates. Of 15 local breast failures, 14 were treated with and 12 were controlled by mastectomy; the ultimate local-regional control was similar in both arms of the trial. **CONCLUSION:** These data add further weight to the conclusion that breast conservation using lumpectomy and breast irradiation is equivalent to mastectomy in terms of survival and ultimate local control for stage I and II breast cancer patients.

7.2.2. Yeni Gelişen Teknolojik Yöntemlerin Klasik Bilgi ve Yaklaşımları Değiştirmesi

Hastaların başına istenmeyen bir olay geldiğinde “bu olay bir komplikasyon mudur, yoksa hastalığın veya tedavinin normal süreci midir” bu bile tartışma noktası olmaya başlamıştır. Bazen hekimlerin “normaldir bu olabilir” dediği konunun komplikasyon çıktığı veya bazen hastaların komplikasyon diye memnuniyetsizlik bildirdiği olayların hastalığın doğal süreci olduğu tartışmaları aşağıdaki resimde olduğu gibi literatürde de sıkça görülmektedir.

Şekil 7.5: Komplikasyon mu? Normal süreç mi?



Hekim hastaya bir ameliyat önerdiğinde hasta bunu hemen kolayca iletişim mekanizmalarından soruşturmakta, aşağıdaki resimde görüldüğü gibi kendisine önerilen ameliyatın adeta cerrahi tekniğine ve standardına kadar bilgi sahibi olabilmektedir. Bir hekim bir hastaya ameliyat önerdiğinde veya ameliyat olamazsın dediğinde “bu ameliyat yapılabilir mi yapılamaz mı” konusunda hasta tereddütlerini internette kolayca cevaplayabilmektedir.

Şekil 7.6: Prostat kanserinde en iyi tedavi şeması nedir?

Display AbstractPlus Show 20 Sort By Send to

All: 1 Review: 1

1: [Curr Opin Urol](#). 2008 May;18(3):275-8.

Current decision-making in prostate cancer therapy.

[Cox J, Amling CL.](#)

Department of Surgery/Division of Urology, University of Alabama at Birmingham, Alabama 35294, USA.

PURPOSE OF REVIEW: Prostate cancer continues to be the most prevalent cancer among American men. Localized prostate cancer is commonly diagnosed because of improved screening practices nationwide. Several options exist for the treatment of localized prostate cancer, and this review discusses the decision-making process facing patients diagnosed with this disease. **RECENT FINDINGS:** No one treatment for localized prostate cancer has proven superior to date. For this reason patients have been found to use a number of resources to make an informed decision. These include physicians, spouses, family, friends, and different media. Urologists serve as the primary and most influential physicians and play an important role in the decision-making process. Patients, however, are assuming a more active role in this process as time evolves, especially with ease of access to multiple information resources. **SUMMARY:** In deciding on a treatment for localized prostate cancer, patients must weigh the risks and benefits of each option. Urologists must provide patients with up-to-date information on these options and be aware of the different influences that surround these men during the decision-making process.

PMID: 18382237 [PubMed - indexed for MEDLINE]

7.3. Yönetim Anlayışında Değişimler ve Bilgisayarlaşma

Sağlık yönetiminde tıbbi hataların daha önemsenir hâle gelmesi, hasta güvenliğinin oldukça öncelikli bir konu olarak arz edilmesi, giderek artan kontrolsüz maliyetlerin verimlilik ve sürdürülebilirlik ilişkilerinin çıkarılması, Dünya Sağlık Örgütü'nün bu konulara dikkat çekerek profesyonelleşme, uzmanlaşma ve dijitalleşme önerileri sağlık yönetiminde ve sağlık yöneticilerinde de ciddi değişiklikler olmasını gerektirmiştir. Sağlık sisteminde dijital hastane kavramı aslında bu yukarıda sayılan bütün isteklerin ve öngörülerin sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sağlık sektöründe bilgi hemen her noktada farklı şekil ve farklı kategoride üretilen, üretilen bilgilerin kurumun iç süreçleri ve alt paydaşları içinde doğru, hızlı ve kesintisiz aktarılması gereken bir iletişim yönetimi gerektirmektedir. Bu bilgi sistemlerinin değişimi ile hastanelerde bilgisayar kullanımı kaçınılmaz hâle getirmiştir. Hastane yöneticileri de adeta birer bilgisayar uzmanı, bilişim otoritesi gibi her işini otomasyonlarla, elektronik süreçlerle görselleştirerek, modelleyerek hem profesyonel süreç yöneticisi hem de iyi bir bilişim yöneticisi olmak zorunda kalmıştır. Hastane yönetimlerindeki bu değişimler hastane yöneticilerini de değiştirmeye başlamış, öncelikle Amerika ve Avrupa'da profesyonel hastane yöneticiliği önemli meslekler hâline gelmiştir. Ancak unutulmamalıdır ki, sağlık sisteminde dijitalleşme ile yönetsel sistem sorunlarının çözülmesi mümkün değildir. Profesyonel uygulanacak sağlık sistem mühendisliği ve başarılı yönetim uygulamalarının hedeflerini gerçekleştirmek için dijitalleşme gereklidir.

Zaman içinde ülkemizde de ciddi değişimler yaşanmış Sağlık Bakanlığı teşkilat yönetmeliği değiştirilerek hastanelerde kurumsallaşmaya ve örgüt kültürüne dayalı bir üst yönetim mekanizması kurulmuştur. Eski sistemlerde olduğu gibi tam otoriter başhekim sisteminden vazgeçilmiş, hastane yöneticisi, idari müdür, tıbbi sorumlu başhekim ve diğer

yardımcı süreç yöneticileri tarzında yönetsel mekanizmalar oluşturulmuştur. Bu kadar değişimin yaşandığı dünyada hastane yönetiminin profesyonelleşme ihtiyacı ile beraber hastanelerde bilimsel yönetim teknikleri, gelişmiş süreç yönetimleri, Kaizen yönetim felsefesi, 6 Sigma ve yalın yönetim sistemleri gelişmiştir. Birçok geri ödeme sistemi tasarımı, ölçme değerlendirme sistemi gibi yönetsel alanda giderek artan hızlı bir uzmanlaşma sağlanmıştır. Kitabımızın ilk bölümlerinde de söylediğimiz gibi, sağlık yönetiminin de aslında bir sistem mühendisliği gerektirdiği, buna Sağlık Sistem Mühendisliği denmesi gerektiği bütün otoriteler tarafından kabul edilmiştir.

Hasta güvenliğini artırmak için otoritelerin önerileri aşağıdaki gibidir.

- Health care coverage for all / Herkese sağlık hizmeti sunumu
- Cost management / Maliyet yönetimi
- Improvement of health care quality and safety / Sağlık hizmeti kalitesi ve hasta güvenliğinin iyileştirilmesi
- Equitable financing / Dengeli finansman
- Simplified administration / Yönetimin basitleştirilmesi

7.4. Sağlık Hukuku ve Artan Sağlık Davaları

Sağlık hizmetlerinin çeşitlenmesi, bilgi birikiminin ve alternatif yöntemlerin artması, hastaların bilinçlenmesi ve iletişim imkânlarının artması ile hasta hekim ilişkilerinde de değişimler olmuştur. Önceden sağlık hizmetlerinde oluşan aksama veya komplikasyon sayılan veya kader denen birçok başarısızlık artık doğrudan hekimlere mal edilmektedir. Bu konuda açılan davalar ve ödenen tazminatlar tüm ülkelerde ciddi boyutta artış göstermektedir. Bu sebeple hata ihtimallerinin tümüyle giderildiği, yukarıda sayılan tüm hata alanlarında profesyonelleşme gerektiği kaçınılmazdır. Özellikle yönetim sebebiyle görülen tıbbi hata yorumları da giderek artmakta ve hastaya el sürmeseler bile yöneticiler de artık tıbbi hatalarda ortak sorumlulukla suçlanmaktadır.

7.5. Maliyet Artışı ve Artan Bütçelerle Mücadele

- İnsan hep daha iyi olmak ister.
- Daha uzun yaşamak ister.
- Daha az hasta olmak ister.
- Daha çabuk iyileşmek ister.
- Buna yatırım yapan herkes kazanır.
- Win-Win Strategy

- Nereye Kadar?
- Gereksiz Harcamalar?
- Tıbbi Hataların Maliyeti?
- Lose Lose Strategy

Sağlık sektörü, dünya ekonomik sisteminin içinde üçüncü büyük sermaye gücünü oluşturmaktadır. Sağlık sektörü, sağlık hizmeti ile sağlık kurumları, koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi edici hizmetleri, sağlık eğitim kurumları, sağlıkta ilaç üretim tesisleri, ham madde üretim tesisleri, sağlık araç gereci ve saf madde üretim sektörü, bunların satış ve pazarlama sektörleriyle, savunma ve enerji sektöründen sonraki dünyada 3. büyük ekonomik sistemdir. Bu sistem dâhilinde yapılan her çalışma, her yenilik, her geliştirme alıcı bulmaktadır ve bu sektörde yatırım yapan herkes sağlığa olan talebin artmasıyla ürününe çok kolay alıcı bulmakta ve kazan kazan stratejisini uygulamaktadır. Sağlık sektörü en kolay kazan kazan stratejisinin uygulandığı bir sektör olarak giderek daha hızlı büyümekte, üretilen her yeni cihaz, her yeni tedavi, her yeni yöntem daha yüksek fiyatlarda daha çok alıcı bulmaktadır. Yalnız bu artışın bu kazan kazan stratejisinin nereye kadar gideceği ve sağlıkta doyum noktasının veya kanaat noktasının neresi olduğu belirsizdir. Bu yapılan yatırımların fazladan alınan sağlık hizmetlerinin hangileri gerekli harcamalardır hangileri gereksiz harcamalardır karar vermekte zorlanılmaktadır. Bir de bunların üzerine tıbbi hataların maliyetleri eklendiğinde sağlıktaki kazan kazan stratejisinin dünya ekonomisinde belli bir ölçekte kaybet kaybet stratejisine dönüştüreceği korkuları vardır.

7.6. Dünya Sağlık Örgütü Bakışı

Dünya Sağlık Örgütü sağlık trendlerindeki değişimin ve gelişimin daha çok hasta güvenliği olması üzerinde yoğun çalışma yapmaktadır. Hastaların tıbbi hatalardan güvenle korunması, hastane enfeksiyonlarından güvenle korunması, mali israf ve kayıplardan güvenle korunması Dünya Sağlık Örgütü'nün bu konuda birçok standart geliştirmesine sebep olmuştur. Dünya Sağlık Örgütü bütün bu çalışmaları organize etmek için profesyonel yönetimleri ve süreç yönetimlerini güçlendirmek için sağlıktaki verilerin düzenli kaydı ve düzenli analizi için e-sağlık sistemlerinin yani elektronik sağlık sistemlerinin bütün dünyada yaygın kullanma yeri bulması için çaba sarf etmektedir.

Elektronik sağlık sistemleri kayıtlarının daha detaylı yapılmasıyla terminolojiler ve ortak standartlar geliştirilecektir. Belli kalsifikasyonlar ve cetveller oluşturmasıyla toplum sağlığının daha iyi korunacağı, doğumlar, hastalıklar, ölümler, engelliler ve hata faktörlerinin daha kontrol edilebilir olacağı açıktır. Klinik faaliyetlerin daha başarılı olacağı, yönetim, planlama ve bütçe konularında daha yüksek kazanımlar elde edileceği, raporlama sonrası maliyetlerin ve ihtiyaçların sorgulanabilir olacağı önemle belirtilmektedir.

Şekil 7.7: DSÖ klasifikasyonlarının e-sağlıktaki yeri



7.7. Modernizasyonun Sağlık Yönetiminde Oluşturduğu Değişimler

7.7.1. Hastanecilik Alanı: Mega İşletme

Sağlık yönetim sisteminde, mevcut hataların, mevcut eksikliklerin çokça eleştirildiği sağlık sektöründe olayların çok da iyi ve başarılı gittiğini söylemek mümkün değildir. Hastanelere baktığımızda, hastanelerin birer mega işletme olduğu kolayca fark edilmektedir. Ortalama 3000 yataklı bir hastaneyi ele aldığımızda yıllık 500 milyon TL dolaylarında bir ciroya sahip olabileceği, 10 bin civarında personel çalıştıracağı, yılda yaklaşık 2 milyon hastaya hizmet vereceği, bir arada 50 veya daha fazla değişik iş kolunun bulunacağı görülmektedir. Ortalama 30 bin çeşit farklı karakterde taşınır mal kullanan 100 veya daha üstü fonksiyonel departmana sahip, ilkokul mezunundan profesöre kadar her türlü eğitim düzeyinde çalışana sahip olacağı görülmektedir. Aslında sağlık işletmeleri genelde bölgelerindeki en büyük sermaye yatırımı, en kapsamlı ve büyük ölçekli iş yeri olma sıfatına sahiptir. Yıllık 500 milyon TL ciroya sahip olabileceğini,

- 10.000 civarında personeli olacağını,
- Yıllık 1 – 2 milyon hastaya hizmet vereceğini,
- 16.000 – 30.000 çeşit taşınır mal kullanacağını,
- Bir arada en az 50 değişik iş kolu bulunacağını,

- 100 ve daha üstü fonksiyonel departman türü olacağını,
- İlkokul mezunundan profesöre kadar değişken bir insan kaynağı barındıracağını düşünürsek nasıl büyük bir sistem olduğu açıkça anlaşılacaktır.

7.7.1.1. Hastane Yönetimlerinde Sorunumuz Var mı?

Yaptığı işin doğası gereği, insanlara ve çok sayıda insana hizmet verdiğinden, beklentilerin ve isteklerin de kontrol edilmesinin çok zor olduğu işletmelerdir. Hastanelerimize baktığımızda, sorun yaşıyor muyuz konusu süreç yönetimi mantığında profesyonelce ele alınmalıdır. Süreç yönetimi ve iyileştirilmesi konularında detaylı anlattığımız gibi, bir sürecin iç müşterilerine, iç paydaşlarına ve dış paydaşlarına sürekli analizler yapılmalı, girdileri, çıktıları ve kaynakları sürekli denetlenmelidir. Bir hastaneyi örnek alarak aşağıdaki sorulara tamamen olumlu cevap verdiğimizde o kurumda başarılı bir süreç yönetiminin yapıldığı kolayca anlaşılacaktır.

- Profesyonel idare var mı?
- Kayıpsız ve israfsız taşınır mal yönetimi var mı?
- Gecikmesiz ve şaibesiz satın alma var mı?
- Mutlu eden insan kaynakları var mı?
- Kesinti olmadan faturalama var mı?
- Sıfır kayıt dışı hizmet var mı?
- Mükemmel güvenlik, yemek ve temizlik hizmetleri var mı?
- Hastaların hiçbir şikâyeti olmuyor mu?
- Hiç enfeksiyonumuz olmuyor mu?
- Herkes bu kurumda çalışmak istiyor mu?
- Yatırımın geri dönüşü mantıklı mı?

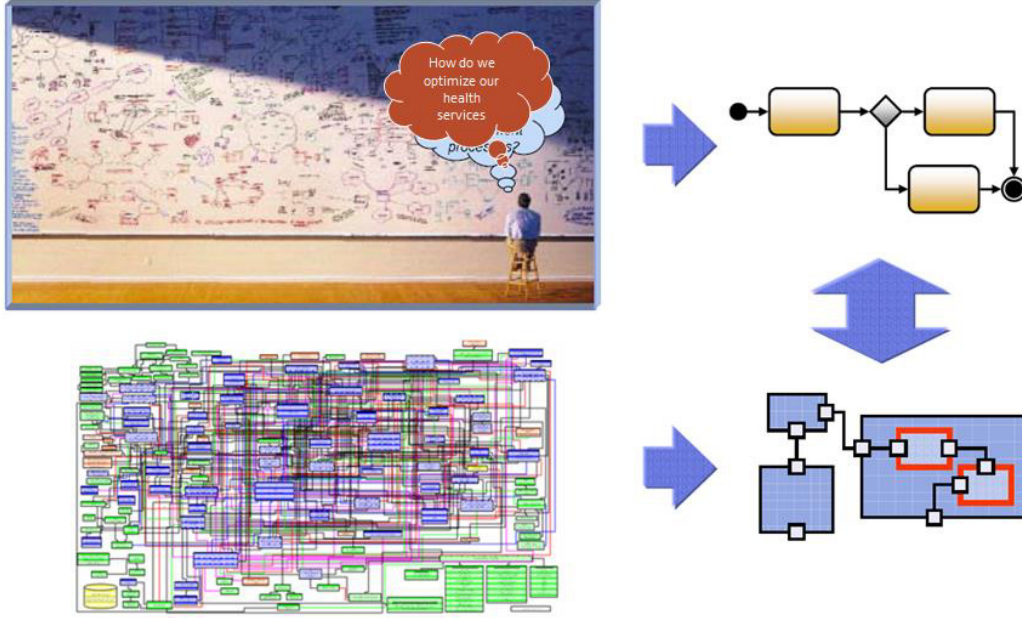
Tüm bu sorulara olumlu cevap verebiliyor isek hastanemizin sistemi mükemmel çalışıyor demektir. Ama negatif cevaplar veriyor isek ciddi bir sorunumuz ve önümüzde çözmemiz gereken dev bir sistem var demektir.

7.7.1.2. Hastane Yönetimi Karmaşasında Yönetici Ne Yapabilir?

Sağlık sisteminde bu tür sorunların olduğu, hemen her ülke için aşikârdır ve sağlık sistem mühendislerinin bu sorunları ortadan kaldırması için kendilerine doğan fırsatlar da mevcuttur. Aşağıdaki resimde gördüğümüz gibi dev bir tahtaya süreçlerin elle yazıldığı

karmaşık bir sistemde yönetici oturup bu işin içinden nasıl çıkacağız sorusuna cevap aramaktadır.

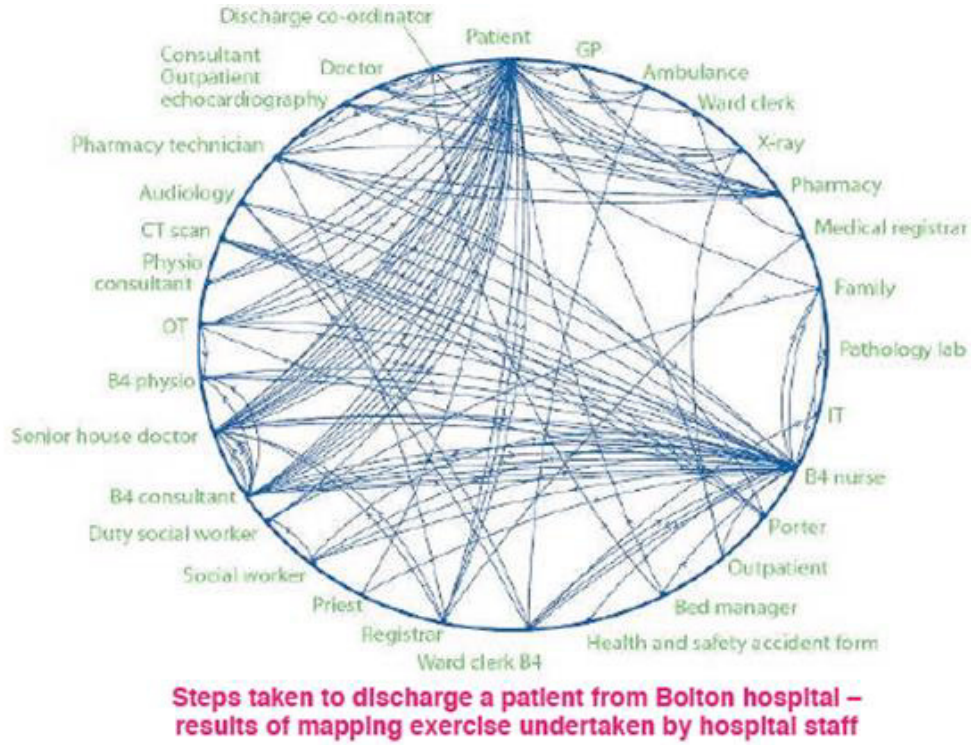
Şekil 7.8: Karmaşık tasarımlardan yalın sistemlere geçiş



7.7.1.3. Hastane Yönetiminde Model Sorunu

Aslında neden sorun yaşadığımızı düşündüğümüzde kolaylıkla karşımıza çıkmaktadır. Aşağıdaki resimde bir hastanın hastaneye gelişinden yatıp çıkışına kadar tabi olduğu süreçler görülmektedir. Yaklaşık 400 sürece tabi olan bir hastadan binlerce olduğunu düşünür isek karmaşık bir sistem sahibi olduğumuz ve bunun için de kapsamlı modeller olması gerektiği hemen anlaşılacaktır. Ancak sağlıkta kendini ispatlamış, denemiş, faydaları kesinleşmiş modeller yoktur.

Şekil 7.9: Bolton hospital model



Dünyada birçok meslek ve bilim alanında birçok model tanımlanmıştır. Aşağıda görülebileceği gibi, yönetim planlama modelleri, üretim planlama modelleri, geliştirme iyileştirme modelleri, yazılımsal modeller, süreç kontrol modelleri gibi sayısız çalışma üretilmiş ve günümüzde kullanılmaktadır. Sağlık alanında da tasarımsal olarak geliştirilmiş ve uygulama alanında da kendini ispatlamış modellere ihtiyaç vardır.

Yönetim Planlama Metotları

- Value Stream Mapping, Five S, Kanban (Pull Systems), Poka-Yoke (Error-Proofing), Scientific Management, vs.

Üretim Metotları

- Batch Production, Craft Production, Mass Production, Lean Production, Job Production, Assembly Line, Continuous Production, Cell Production, Fordisim, Toyotism, Taylorism₂ vs.

Geliştirme İyileştirme Metotları

- LM (Lean Management), TPM (Total Productive Maintenance), QRM (Quick Response Manufacturing), TOC (Theory Of Constraints), Six Sigma, RCM (Reliability Centered Maintenance)

Elektronik ve Yazılımsal Metotlar

- ISA-88 (Batch Process Control), ISA-95 (Enterprise-Control System Integration), ERP (Enterprise Resource Planning), SAP, IEC 62264(International Electrotechnical Commission.), B2MML (Business To Manufacturing Markup Language)

Süreç Kontrol Metotları

- PLC (Programmable Logic Controller), DCS (Distributed Control System)

7.7.1.4. Nasıl Değişmeli/Değiştirmeliyiz?

Son yıllarda birçok değişimin yanında en kaçınılmazı nesil değişmektedir. Yeni kuşak gençler artık daha hızlı düşünmekte ve karar vermektedir. Bilişim teknolojileri çevremizde olan tüm değişiklikleri yönetim kademelerinde de gerektirmektedir. Koltuğunda kabaran yöneticilerden koltuğunu bir yarış aracı gibi kullanan yöneticilere dönüşüm olmuştur. Tüm kurumlar, insanlar, bilim, teknoloji ve dünya gelişim ve büyüme hızını artırmıştır. Eski alışkanlıklar daha analiz edilemeden yeni gelişmeler ve sorunlarla karşılaşmak an meselesi olmuştur. Bu sebeple kurumlar ve yöneticiler de sistem mühendisliği çalışmalarına ağırlık vermek zorundadır. Bu amaçla değişim mühendisliği, modern proje yönetimi, öğrenen organizasyonlar, temel yönetim teknikleri, toplantı yönetimi, performans değerlendirme, iş stresi, motivasyon, proses (süreç yönetimi), bilim nedir, bilim adamı kimdir? Matematik nedir, kanıta dayalı yönetim, kanıta dayalı tıp, ölçümleme mühendisliği, 6 sigma, balanced scorecard, dijital hastane, kurum kültürü konuları yöneticilerin ve kalite birimlerinin ana çalışma alanları olmak zorundadır.

Şekil 7.10: Yönetim anlayışında değişim



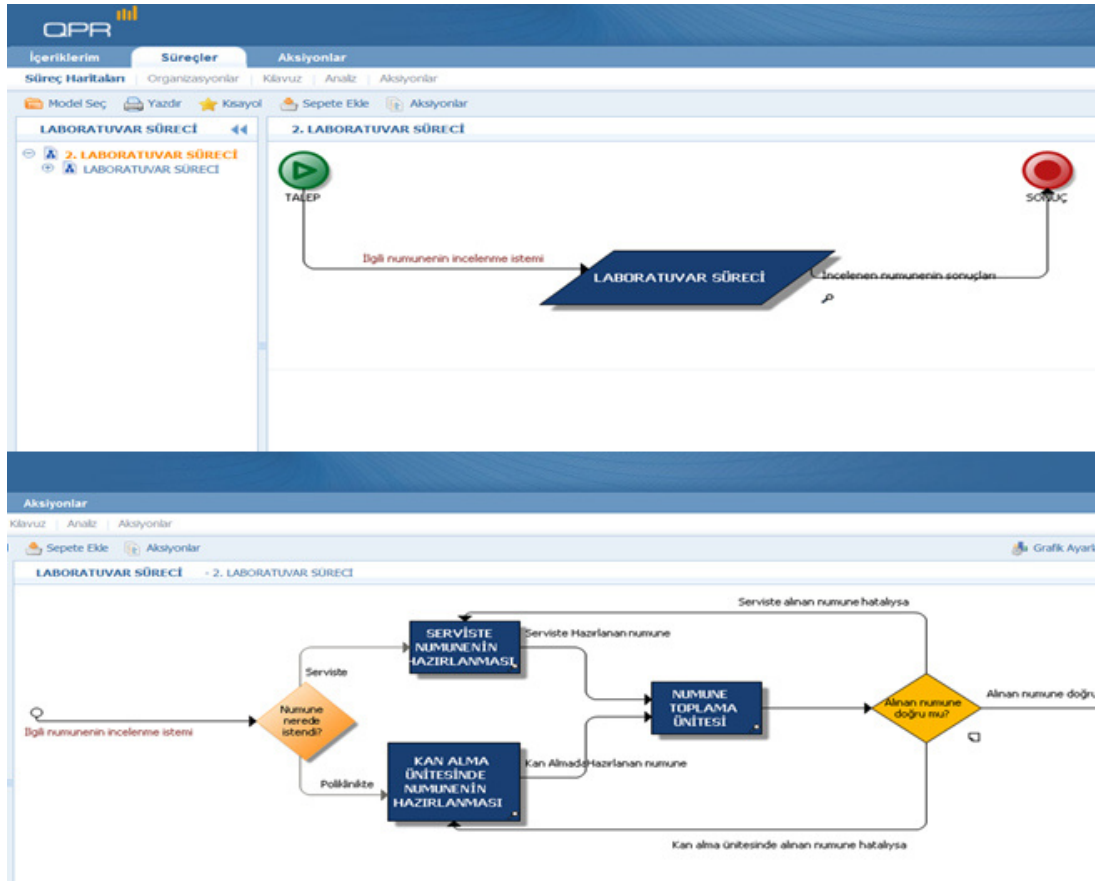
Her kurum ve kuruluşta olduğu gibi, sağlık kurumlarında da HEDEFLERLE YÖNETİM en önemli konu olmuştur. Hedeflerle yönetim tam bir bilimsel yönetim tekniği ve bir dolu parametrik yaklaşım gerektirmektedir. Aşağıdaki resimde görüldüğü gibi şemalarla, yalın şekilde, tüm kurumun ortak hedefi olacak stratejik hedefler ve amaçlar oluşturulmalı ve bunun için yönetim sistem mühendisliği kullanılması artık bir zorunluluktur.

Şekil 7.11: Örnek yönetim hedefleri



Bu amaçla sistemler tasarlanmalı, akışlar oluşturulmalı ve yalın, anlaşılır yöntemler üretilmelidir. Aşağıdaki resimde görüleceği gibi makro ve mikro sistem tasarımları, süreç akışları, kontrol diyagramları gibi yukarıdaki bölümlerde anlatılan tüm konuların artık kullanılması kaçınılmazdır.

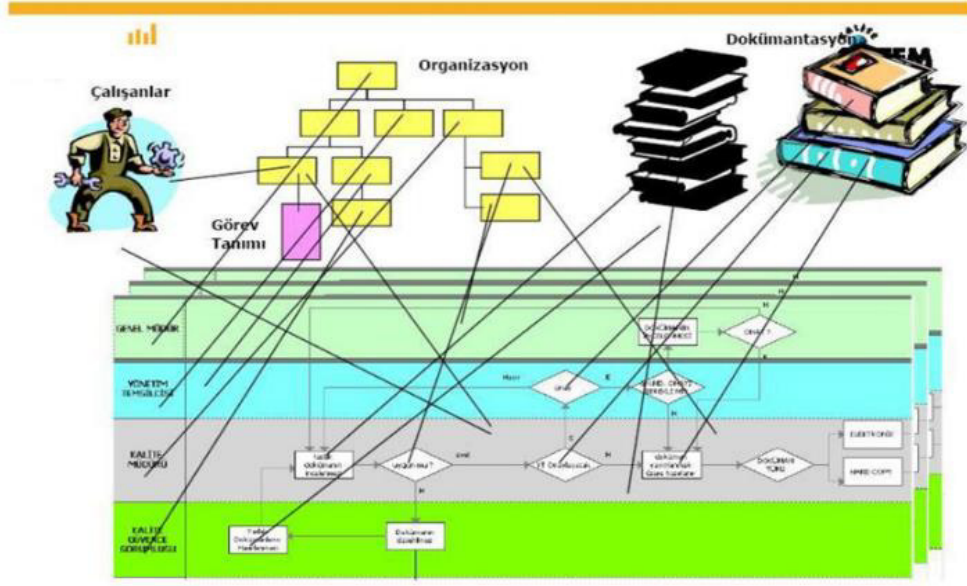
Şekil 7.12: QPR sistemi



7.7.1.5. Karmaşık Sistemlerden Akıllı Tasarımlara

Her türlü iş ve aktivite doğada kendi seyrini oluşturur. Alışlagelmiş yöntemler ve gelenekler işleri bir rotaya oturtur. Ancak bu rotalar her zaman en verimli şekilde değildir. Bazen alışkanlık ve imkânsızlıklar verimsiz veya sürdürülemez yöntemler geliştirmiş olabilir. Bu sebeple mantıksal ve yüksek zihinsel tasarımlar ile her iş ve alış tek tek elden geçirilmeli, sorgulanmalı ve yeniden tasarlanmalıdır.

Şekil 7.13: QPR programının karmaşık sistemlere ait tanıtım örneği



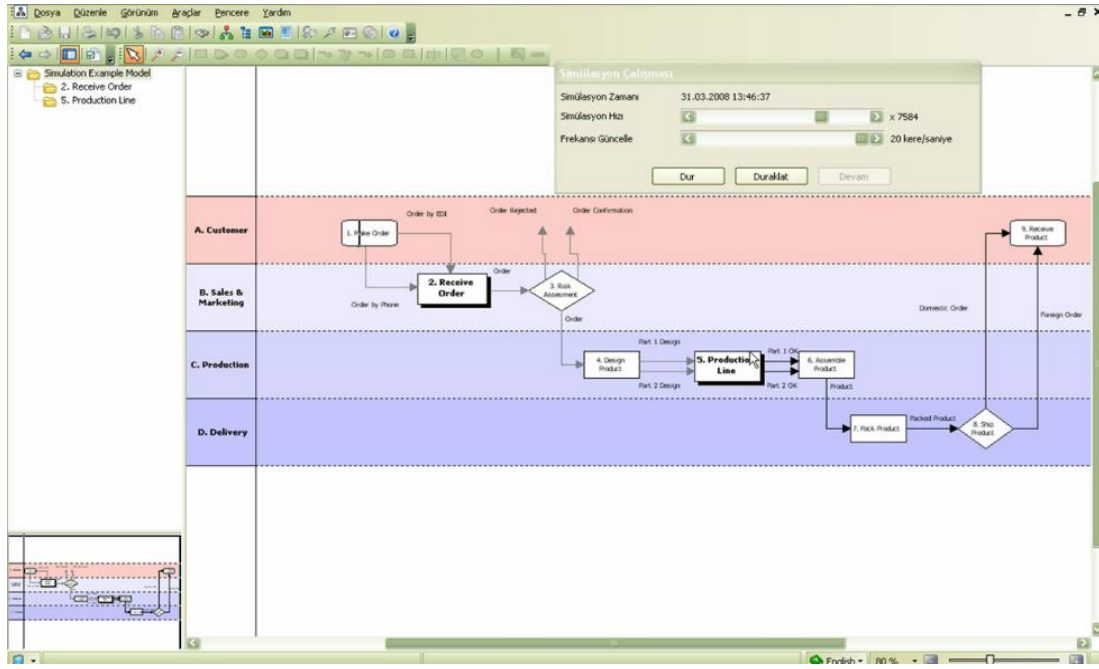
Modern yönetim felsefesinde insanların kurumu kendi istek veya hevesleri doğrultusunda yönetmesinden uzaklaşmıştır. Temel felsefe, "Bu kurumu biz değil, bizim belirlediğimiz kurallar ve tasarladığımız sistemler yürütmeli" görüşü altın standart olmuştur.

Bu sebeplerle kurumlarda strateji konseyleri, stratejileri yaşama geçirecek politika ve yöntemleri tasarlayacak kalite ve sistem tasarımcıları, güçlü uygulama liderleri, alanına hâkim ve disiplinli alan yöneticileri ve profesyonelleşmiş ekipler gerekmektedir.

İyi bir yönetim felsefesi için mutlaka otomasyondan da destek alınmalıdır. Bunun için şu sorulara mutlaka başlangıçta cevap verilmelidir. Dijital hastane alt yapısı hedefleniyor mu? Kaynak yönetimi hedefleniyor mu? Günceli takip ve şu an için gerekeni yapmak mı hedef? Otomasyon hastaneyi yönetir, yönetim felsefemiz nedir? Bu sorular kurumsal olarak cevaplandıktan sonra neler yapılabilir, nasıl yapılabilir, kimle yapılabilir ancak o zaman cevaplanabilir.

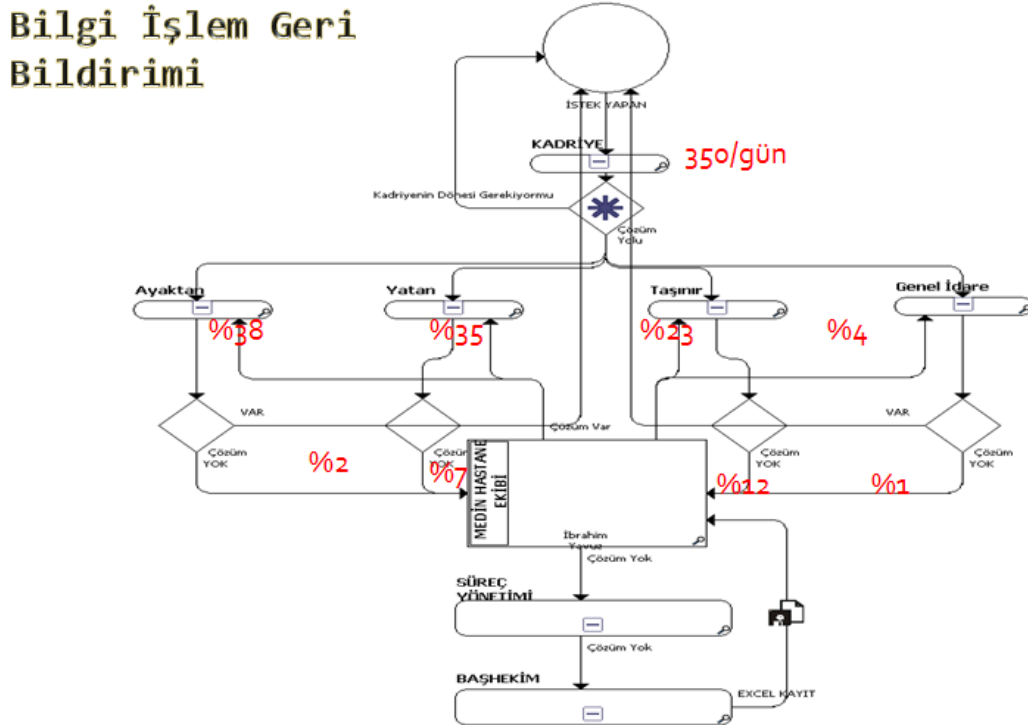
Bu cevapların arkasından sistem tasarımları ve simülasyonlar yapılmalıdır ki bu da sistem mühendisliği aktivitesidir. Aşağıdaki resimde görülen süreç diyagramları oluşturulmalı ve canlandırmalar ile test edilmelidir.

Şekil 7.14: Süreç diyagramları



Her tasarım canlandırılmalı, gerçek ortamda uygulamaya alınmalı ve süreç performanslarının ölçülmesi ile rakamlar ortaya çıkarılmalıdır. Hangi adımlar sık kullanılmakta, nerede sıkıntı yaşanmakta, darboğazlar nerelerde görülmekte bu analizlerle ortaya çıkaracaktır.

Şekil 7.15: Bilgi işlem geri bildirimi



7.7.2. Karşılaştırma ve Standartlar

Dünyada yönetim bilimi, bilgi felsefesi, bilişim ve iletişim imkânlarının artması ile sağlık alanındaki bu sorunlara veya gelişen teknolojilerle daha bilinçli politikalar geliştirmeye imkân sağlamak üzere büyük projeler yönetilmektedir. Bu projelerle hem sağlık yönetiminde kullanılacak bilgiler oluşturulmakta, hem yönetsel sorunlara çözüm geliştirmek için araçlar geliştirilmekte, hem de bilişim sistemlerinin dil ve taksonomi sorunlarını çözmek üzere ortak veri bankaları ve veri standartları geliştirilmektedir. Aşağıda bunlardan bazılarına örnekler verilmiştir. Daha detaylı bilgi için bunların tamamına internetten ulaşılabilir.

7.7.2.1. PATH

Sağlık yönetiminde gelişen teknolojilerle olan bu hızlı değişimler, bazı uluslararası çapta büyük projeler meydana getirmiştir. Süreç yönetiminde de değindiğimiz gibi süreç iyileştirme çalışmalarından biri de karşılaştırma çalışmaları olarak sayılmıştır. Dünya Sağlık Örgütü tarafından oluşturulan bir proje ile performans değerlendirme araçları olarak tanımlanan PATH çalışması hastanedeki kalitenin ilerlemesini değerlendirmek açısından dünyadaki bu sisteme üye olan birçok hastanenin buluşlarını toplayarak, ortaklaştırarak altın standartlar oluşturmakta ve hastanelerin hedeflerini belirlemesinde, süreçlerini değerlendirmesinde kendilerine örnekler sunmaktadır. PATH çalışması birçok hastalık ve uygulama yöntemlerinin sonuçlarını değerlendiren, şu tür uygulamalardan sonra şu kadar hastane enfeksiyonu gelişir, şu işlemlerden sonra bu kadar komplikasyon gelişir, bu ameliyatlarda şu beklenen olaylar şu sıklıkta olur gibi, ortak analiz değerleri oluşturmakta ve sağlık yöneticilerinin hizmetine sunmaktadır.

Şekil 7.16: PATH



7.7.2.2. SNOMED

SNOMED klinik terimler çalışması Nisan 2007’de Amerikan Patologlar Birliği tarafından başlatılan bir çalışmadır. Bu çalışmada klinik terimlerin bütün paydaşlar tarafından standart anlam, kavram, içerik, tanım, uygulama standartları ve etkileşim haritalarında detaylı tanımlamalar getirmeyi amaçlamaktadır. Adeta kullandığımız tıp dili yeniden anlam zincirine tabi tutulmaktadır.

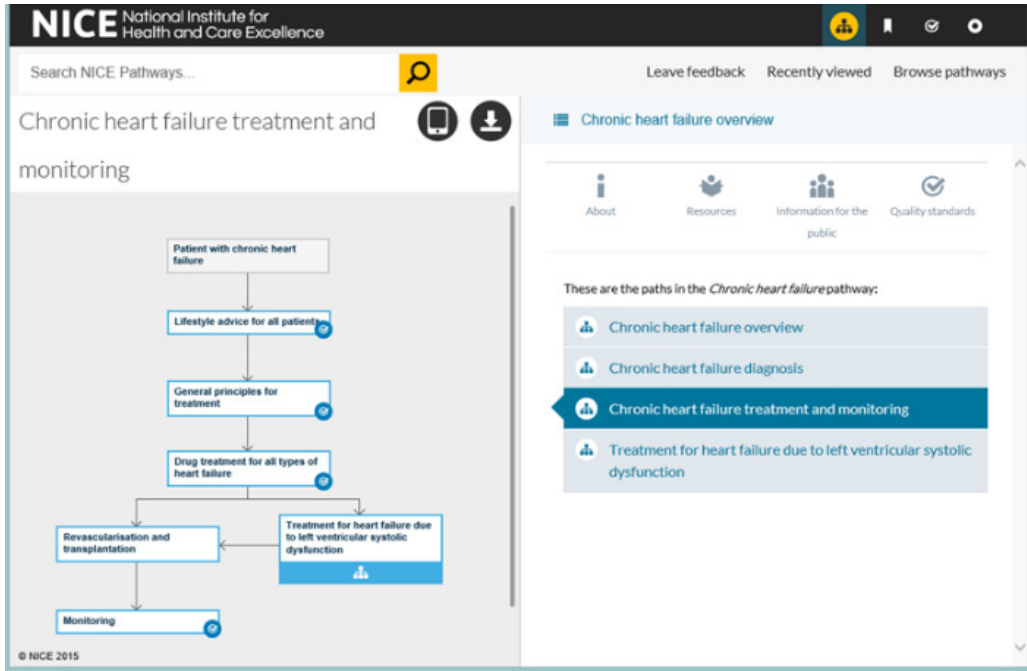
Şekil 7.17: SNOMED CT (Systematized nomenclature of medicine -- clinical terms)

Parent(s): (Select a parent to make it the "Current Concept".) Viral upper respiratory tract infection (disorder)	Current Concept: Fully Specified Name: Common cold (disorder) ConceptId: 82272006
Current Concept: Common cold (disorder)	Defining Relationships: Is a Viral upper respiratory tract infection (disorder) Causative agent Virus (organism) Finding site Upper respiratory tract structure (body structure) Pathological process Infectious process (qualifier value) This concept is primitive.
Child(ren): (N=0) (Select a child to make it the "Current Concept".)	Qualifiers: View Qualifying Characteristics and Facts
	Descriptions (Synonyms): Fully Specified Name: Common cold (disorder) Preferred: Common cold Synonym: Acute coryza Synonym: Acute nasal catarrh Synonym: Acute rhinitis Synonym: Infective rhinitis Synonym: Acute nasopharyngitis Synonym: Infective nasopharyngitis Synonym: Head cold Synonym: Acute infective rhinitis Synonym: Cold Synonym: Acute nasopharyngitis, NOS Synonym: Infective nasopharyngitis, NOS

7.7.2.3. NICE

Tıbbi tedavi algoritmaları hastaya, koşullara, hastalığın çeşitliliğine, tedavideki imkânlarla, hasta ve hekimin beklenti ve bilgi düzeyine göre çok çeşitli değişkenlikler içermektedir. Bu konularda altın standartları ve değişik uygulamaları tanımlamak üzere tedavi modellerinde ulusal mükemmeliyet çalışması başlatılmıştır. (NICE= National Institute for health and care Excellence). Bu çalışmalar da tıp ve mühendisliğin bütünleştiği yüksek düzeyli zihinsel kapasite ve sistem mühendisliği bilgisi gerektiren düzeylerdedir.

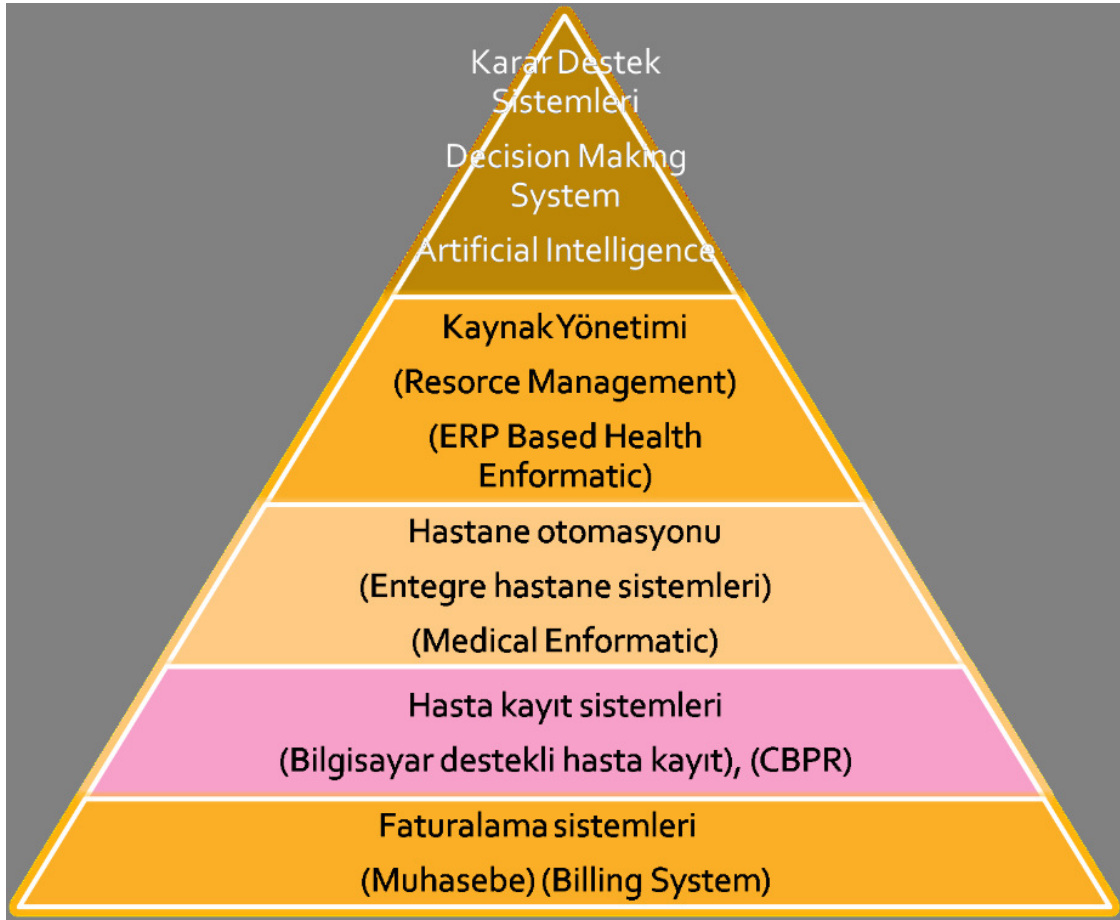
Şekil 7.18: NICE



Tüm bu çalışmalar hem tıbbi yönden, hem de yönetsel yönden bilimsel sistem mühendisliği kullanma zorunluluğu doğurmaktadır. Tüm iş ve işlemlerin, kurum, olay, hasta, kişi ve an itibari ile analizleri ile mükemmeliyet koşul ve durumlarının araştırılması gerekmektedir.

7.7.3. Hastane Bilgi Sistemlerinde Değişim

Hastaneler yüzyıllarca bilgilerini elle ve kâğıt kalemle kayıt ettiler, çoğu zaman da zahmete katlanmayıp kayıt etmediler. Bilgisayarların iş sahasına girmesi ile hastanelerde hastane yöneticileri bilgisayara ilgi duymaya başladılar. Bilgisayarların hastane uygulamalarına girmesiyle hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık profesyonellerinin rolleri büyük oranda değişti. Artık hekimler ve hemşireler bilgisayarla ortak iş görmek, bilgisayarlarla bütünleşmek ve onu kullanmak zorunda kalmaktalar. Aşağıda hastanelerde bilgisayarlaşmaya ait maturasyon (gelişim) piramidi görülmektedir. Artık faturalama için bilgisayar gereksinimi duyan hastanelerden karar destek sistemleri için bunları kullanmak gerekir diyen hastane yöneticileri dönemine geçilmiş durumdadır.



Bilgisayarlaşma hastanelerde çok çabuk ilerledi ve bilgisayarlar; muhasebe, hasta kabul, hasta takip, faturalama gibi uygulama alanlarından hızla çıkarak klinik karar destek sistemleri, hastane bilgi yönetim sistemleri, laboratuvar bilgi sistemleri, radyoloji bilgi sistemleri gibi birçok modül ve sistem ile entegre olarak hastane bilgi yönetim sistemlerini oluşturdular. Bugün ülkemizde faaliyet gösteren tüm hastaneler değişik düzeylerde hastane bilgi yönetim sistemlerine sahiptirler. Fakat bu hastanelerin entegre hastane yönetim bilgi sistemlerine ulaşması için; zaman, sabır, yetişmiş personel ve bilgisayarla dost çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır. Zaman içinde kâğıtsız hastane kavramı hayal olmaktan çıkmış uygulamaya girmiştir.

7.7.3.1. Hastanelerde Bilgisayar Kullanımının Gelişimi

Dünyada ilk defa 1960'lı yıllarda ABD'de hastanelerde seyrek de olsa bilgisayarlar muhasebe, fatura, personel kayıtları, hasta kabul, hasta takibi gibi bölümlerde kullanılmaya başlandı. 1960 yılında bilgisayar kullanımında hastaneler hareketlendiler ve bilgi yönetiminde bilgisayarlar büyük bir faktör olmaya başladılar. Muhasebenin bütün alanları için o an için mükemmel olan muhasebe paket programları kullanılmaya ve bu uygulamalara çok önem verilmeye başlandı. Bunun yanında klinik veya tıbbi bilgi sistemlerinde de sınırlı ve küçük çaplı bilgisayar uygulamaları yapıyordu. Hastanelerde bilgisayar kullanımı esasen 1970'li yıllarda hareketlendi.

Bilgisayar teknolojisi iki önemli yararla hastaneleri etkiledi. Bunlardan birincisi; verilerin internet sayesinde birçok merkezde birden paylaşılabilmesi, diğeri de küçülen bilişim teknolojileri ile her alanda kolayca elektronik cihazların kullanılabilmesidir.

Yeni bilgisayar teknolojileri sayesinde tıbbi kayıt bilgileri bilgisayar ortamına aktarıldı. Hastanelerde hasta bakım hizmetlerine destek için süreçlerin organizesi, bilgilerin depolanması, bilgilerin tekrar bulunup getirilmesi gibi faaliyetler klinik bilgi sistemlerini karmaşıktırdı. Özel klinik bilgi sistemleri ve bilgisayar uygulamaları bilgisayar destekli teşhis, tedavi ve hasta takibi, hasta monitör sistemleri, laboratuvar otomasyonu, tıbbi kayıt indeksleri ve tekrar bulup-getirme ve eczane bilgi sistemleri gibi kategorize olmuşlardır. Tıbbi kayıt için klinik bilgi sistemi uygulamaları geliştirildi. Boston'daki Massachusetts Genel Hastanesi için oluşturulan klinik bilgi sistemi uygulamaları laboratuvar test raporları, otomatik hasta hikâyesinin alınması, hasta özet raporları, kritik hasta bakım planları, tıbbi eğitim, tıbbi muayene, otomatik ilaçla tedavi sistemleri, hekimlerin doğum hikâye notları, istatistiksel paketler ve tıbbi bakım kullanım istatistikleri alanlarında geliştirildi. Bunun yanında satın alma, muhasebe, finansman, personel, çok çeşitli malzeme tedariki ve stokları ve bunlarla ilgili faaliyetlerin bilgisayarlaştırılması, tıbbi bilgi sistemlerinin bakımının ve geliştirilmesi sağlanırken sistem de giderek daha karmaşıkmaya başladı. Bu durumlar bilgisayar sistemlerinin çoklu girdilere izin vermesi ve sorgulaması, geniş kapsamlı bilgilerin alınıp-verilebileceği bir depolama kapasitesine sahip olması gerekliliğini ortaya koydu.

7.7.3.2. Hastane Bilgi Yönetim Sistemi

Sağlık kurumu/hastane içerisindeki tüm bilgi sistemlerinin medikal ve medikal olmayan her türlü teknolojilerle tam entegre olduğu, güvenilir veri akışı standartlarının belirlendiği, hekim, hemşire vb. personele yetkileri çerçevesinde çok daha az zaman ve enerji harcayarak hastane ve hasta verilerine ve bilgilerine her yerden, yer bağımsız olarak mobil olarak erişimini sağlayan, el ile işlem yapılmayan, kâğıtsız ve filmsiz olarak çalışan, sağlık görevlilerinin iş süreçlerini etkilileştiren, doğru ilaç ve medikal tedavi uygulamalarının kontrol edildiği, gerçek anlamda bütün işlemlerin tam otomasyon sistemi ile yapıldığı, kontrol edildiği, yönetildiği bir hastane işleyişine ve ileri teknoloji donanımına sahip, hastane çalışanlarına, hastalara ve yakınlarına etkili, verimli, ekonomik, erişilebilir ve kaliteli sağlık hizmeti sunmaya hedeflenmiş, üçüncü taraflar, e-sağlık ve e-devlet sistemleri ile de tam entegre olmuş hastanelere dijital hastane denilmektedir.

Sağlık alanında hız, güven ve bağımsızlık ve tasarruf devrimi niteliğini taşıyan dijital hastane uygulamaları yakın zamana kadar bir hayalden öteye geçemezken günümüzde bilişim teknolojilerinin sağlık alanında kullanımı ile birlikte ülkemizde dijital hastane projelerinden bahsedilmeye başlanmıştır. ABD, İngiltere, Singapur, Almanya, Hollanda ve Tayvan'da uzun süredir hayata geçirilen dijital hastaneler ülkemiz hastaneleri için yeni hedeftir. Teknoloji, sağlık hizmetini artık bağımsız hâle getirmekte, sağlık hizmeti istenilen yere götürülebilmekte ve hatta kameralar vasıtasıyla ameliyat görüntülerinin internet aracılığıyla her yerden izlenebilmesi de mümkün olmaktadır. Dijital hastane ile hastaya VIP hizmeti verilmekte, hasta, kendisine ait akıllı hasta kartı ile hastaneye girdiğinde henüz danışmaya varmadan tüm bilgileri görevli sağlık çalışanının önünde belirlemekte ve böylelikle de işlemlerde zaman kaybı

önlenmektedir. Elektronik sağlık kartı danışma bankosundaki “okuyucu”ya tıklandığı anda, otomasyon sistemi, hastayı tanıyarak anında dosyasına ulaşmakta, yanlış dosya olasılığı ortadan kalkmaktadır.

Genel olarak entegre bir dijital hastanede; entegre hastane bilgi yönetim sistemi, laboratuvar bilgi sistemi, radyoloji bilgi sistemi, PACS, her yerden tablet PC ile kablosuz erişimi sağlayan mobilite sistemleri ve her noktada işlev gören teknolojik alt yapı sistemleri, sms, internet, web, çağrı merkezi gibi gelişmiş randevu sistemleri, RFID ve yüz tanıma gibi kişi tanıyan sistemler, hasta yönlendirme ve bilgilendirme ekranları ve anlık takip sistemleri; ses tanıma sistemleri, doküman yönetim sistemi, sayısal tıbbi arşiv, barkod ve RFID teknolojilerinin kullanıldığı ilaç ve malzeme takip sistemleri, hasta başı monitörleri, bina otomasyonu ve teknolojileri, medikal teknoloji sistemleri, enerji çözümleri ve otomasyonu, aydınlatma sistemleri, haberleşme sistemleri, ses/görüntü/veri teknolojileri ve sistemleri, multimedia sistemleri, yönetim hizmetleri /entegre servis ve teknik bina yönetimi sistemleri, danışmanlık hizmetleri sistemleri, otopark yönetim sistemleri vb. sistemler ile üçüncü taraflar, e-sağlık ve e-devlet sistemleri dijital hastanenin unsurları olarak yer alırlar.

Bütün bu gelişmeler sanılmamalıdır ki hastane yönetimlerini de otomatik profesyonelleştirebilir. Bu tür bilişime dayalı hastane yönetimlerinde tam kaynak yönetimi ve süreçlerle bilimsel yönetim teorileri gerekmektedir. Aksi hâlde bilişim sistemleri kuruma hız getirmekten ziyade sürekli hata düzeltme işlemleri ile uğraşan yeni alanlar açacaktır.

Bunun en güzel örneği eskiden bilgisayar yok iken hastanelerde fatura birimlerinde çalışan sayılarının şimdikinden daha az olmasıdır. Her işlemin elektronik olduğu hastanelerde faturaların da elektronik kesildiği, provizyonların online alındığı ve tüm iş ve işlemlerin online aktığı günümüz hastanelerinde neden yoğun bir şekilde çalışan faturalama birimleri olduğu sorusu bilimsiz yönetimin temel göstergesidir. Tüm kaynakların bilişimle yönetildiği dijital hastanelerimizde neden hâlâ hasta yatış bankoları ve yatışta bir sürü bekleme olduğu yönetim hatalarının en önemli göstergeleridir. Bu konularda ciddi miktarda kaynak kaybı olduğu da aşîkârdır. Bilimsel yönetim, süreçlerle yönetim, tam kaynak yönetimi, yönetimde mükemmeliyet çalışmaları, sürekli iyileşme gibi sistem mühendisliği bölümlerinde anlatılan tüm uygulamalar yapılmadan olan bir bilgisayarlaşma sağlıkta kalite değil, işlem yoğunluğu ve sorunlarla uğraşan yöneticilikten başka bir olay yaratmayacaktır.

Uygulamalar

- 1) Etrafınızda tıbbi hataya maruz kalmış kişilerle görüşerek hastaneler hakkında görüşlerini kaydediniz.
- 2) Hastanelerle ilgili yakınlarınızın iyi ve kötü izlenimlerini sorunuz.
- 3) 400 yataklı bir hastanenin personel sayısını, hasta sayısını ve bütçesini hesaplamaya çalışınız.

Uygulama Soruları

- 1) Oluşan tıbbi hatanın nedenleri nelerdir?
- 2) Yakınlarınızın hastanelerle ilgili olumsuz anıları nelerdir?
- 3) Kaç personel hesapladınız, kimlerdir?
- 4) Ne kadar bütçe planladınız?
- 5) Ayda ne kadar hasta bakmayı planladınız?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde hasta güvenliği, hastaların değişen beklentileri, yönetimde oluşan değişimler, sağlık hukuku ve artan bütçeler, Dünya Sağlık Örgütü'nün yaklaşımı konuları işlenmiştir. Hastane işletmelerinin durumu, yönetimleri, model sorunları, projeler ve bilgi sistemleri konuları ele alınmıştır.

Bölüm Soruları

- 1) Hasta güvenliğini tehdit eden unsurlar nelerdir?
- 2) Tıbbi hata mekanizması nasıl işler?
- 3) Tıbbi hataların nedenleri nelerdir?
- 4) Hastane enfeksiyonları tıbbi hata mıdır?
- 5) Hastaların hekimlerden beklentilerinde değişimlere örnekler veriniz.
- 6) Sağlık hukukunun sağlık yönetimine ne gibi etkisi olmuştur?
- 7) Sağlık alanında artan maliyetlerin yönetime nasıl etkisi olmuştur?
- 8) Hastanelerde işletmeye ait sorunlar nelerdir?
- 9) Hastane yönetiminde bilimsel yönetim nasıl olur?
- 10) Hastane yönetiminde modelleme nasıl kullanılır?
- 11) Karmaşık sistemlerden akıllı yöntemlere nasıl geçilir?
- 12) PATH nedir, neyi amaçlar?
- 13) SNOMED nedir, neyi amaçlar?
- 14) NICE nedir, neyi amaçlar?
- 15) Hastanelerde bilişimle yönetimin bağlantılarını ve faydalarını anlatınız.

8. YÖNETİM TEORİLERİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Tarım toplumu öncesi yönetim düşüncesi (1800 öncesi), klasik yönetim yaklaşımları, klasik yönetimin temel ilkeleri, bilimsel yönetim ve Taylor, yönetim süreci yaklaşımı ve Fayol, bürokratik yönetim yaklaşımı ve Weber, klasik yönetim düşüncesinin eleştirisi, yönetimde neoklasik ve insan ilişkileri yaklaşımı, neoklasik yönetim düşüncesinin varsayımları, McGregor'un x ve y kuramı, neoklasik yönetim düşüncesinin eleştirisi konuları işlenecektir.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1)** Tarım toplumu öncesi yönetim düşüncesi (1800 öncesi) özellikleri nelerdir?
- 2)** Klasik yönetimin temel ilkeleri nelerdir?
- 3)** Bilimsel yönetim ve Taylor prensipleri nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
	Tarım toplumu öncesi yönetim düşüncesi (1800 öncesi)	Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak.
Klasik Yönetim Yaklaşımları	Klasik yönetimin temel ilkeleri Bilimsel yönetim ve taylor Yönetim süreci yaklaşımı ve fayol Bürokratik yönetim yaklaşımı ve weber Klasik yönetim düşüncesinin eleştirisi	Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak.
Yönetimde Neoklasik ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı	Neoklasik yönetim düşüncesinin varsayımları mcgregor'un x ve y kuramı. neoklasik yönetim düşüncesinin eleştirisi	Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak.

Anahtar Kavramları

- Tarım toplumu
- Klasik yönetim
- Bilimsel yönetim
- Bürokratik yönetim

Giriş

Yönetim; belli ihtiyaçları karşılamak için kurulan organizasyonların fiziksel, finansal ve insan kaynaklarının, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için organize edilmesi anlamına gelmektedir. Kavram bir asırdan daha uzun bir süredir geliştirilmektedir. Kavramın bu ölçüde yeni olmasının nedeni, 18. yüzyılda başlayan Endüstri Devrimi'ne gelinceye kadar üretime dayalı büyük işletmelerin yokluğudur. Bu yönden bakıldığında Endüstri Devrimi'nin başlamasına kadar olan uzun geçmişi, “bilimsel öncesi devir” şeklinde nitelendirmek mümkündür. Ancak bu geçmiş devirlerde de yöneten ve yönetilen kişi ve toplulukların var olduğu dikkate alınırsa, yönetim kavramının çok eski tarihlerde hatta insanın tarihiyle birlikte var olduğunu kabul etmek gerekir.

Sosyal bilimler ile teknik bilimler arasında doğuş ve gelişim bakımından önemli bir fark vardır. Teknik bilimler icatlara dayanır ve birtakım buluşlarla başlar. Bu buluşlar, sonradan geliştirilerek yaygın biçimde kullanılacak şekle sokulur. Sosyal bilimler ise mevcut toplumsal uygulamaların ortak taraflarının bir teori olarak oluşturulmasını amaçlar; bir diğer ifadeyle toplumsal olayları açıklama amacına yönelir. Bu yaklaşım açısından bakıldığında yönetim bir sosyal bilim dalıdır. Tarih boyunca toplulukların düzenli bir şekilde hareket etmeleri durumunda daha olumlu sonuçlar aldıkları noktasından hareket eder. Kamu yönetimi bilimsel anlamda çok eski tarihlere dayansa da işletme veya özel örgütlerin yönetimi daha yenidir. Sanayileşmeyle birlikte işletmelerin ortaya çıkmasıyla başlamıştır.

Yönetim, işbirliği yaparak amaca ulaşma etkinliği değildir, buna köy usulü imece denir ki bir organizasyondan daha çok topluluk veya kalabalık şeklinde yönetim olmadan da işbirliği ve iş üretimi görülebilmektedir. Yönetim her şeyden önce belli bir hedefe ulaşmak için yöntem, amaç, hedef, uygulama prosedürleri geliştirip bu hedeflere varmak için gereken alt organizasyonları kurma, hiyerarşi ve görevleri belirleyerek sorumluluk, yetki ve görev alanlarını organize etmedir. Sonra da bu organizasyonda üretim basamaklarının harekete geçirilmesi ve sonuca, hedefe doğru adım adım ilerlemeyi analiz ederek bunun güvenli ve verimli olmasını sağlamadır. İnsanlar tarihin bütün dönemlerinde iş yapmak gereği duymuşlardır ve yine tarihin bütün dönemlerinde başkalarıyla işbirliği yapma gereği duymuşlardır. Bu nedenle yönetim faaliyeti insanlık tarihi kadar eskidir. Bununla birlikte bilimsel bir yönetimden bahsedebilmek için bir kurumsal yapının işleyişine ihtiyaç vardır. Yönetim bilimi, idarenin işleyişini inceler. Diğer bir tanımla bir kurumsal yapının verimli ve etkin biçimde örgütlenmesi ve yönetilmesinin yöntemlerini incelemek yönetim biliminin temel amacıdır.

Yönetim biliminin tarihsel gelişimi incelendiği zaman bilimsel anlamda yönetiminin (yönetim biliminin) fazla bir geçmişinin olmadığı görülür. 18. yüzyılda Sanayi Devrimi'yle birlikte ortaya çıkan büyük işletmelerin etkin yönetimi ihtiyacı, özel yönetimin gelişimine önemli katkı sağlamıştır. Bununla birlikte devlet (kamu) yönetiminin bilimsel incelemeleri tarihi daha eskilere dayanır. Tarihî gelişme ile beraber işletme yönetimine yaklaşım farklılaşmaya başlamıştır. Yönetim bugüne gelinceye kadar önemli aşamalar kaydetmiştir. Aşağıda yönetim düşüncesinin gelişimi dönemler itibarıyla ele alınmıştır.

İnsanlık, farklı toplumsal örgütleniş ve yaşam biçimlerini geride bırakarak günümüze gelmiştir. Bu biçimleri avlanmaya dayalı bir yaşam biçiminin egemen olduğu ilkel toplum, sonra tarım toplumu, sonra buhar gücünün sanayide insanın kas gücünün yerine ikame edilmesiyle ortaya çıkan sanayi toplumu ve nihayet bilginin üretimin temel faktörü olarak kullanılmasıyla oluşan bilgi toplumu şeklinde sınıflandırabiliriz. İnsanlık tarihinin hiçbir döneminde, insanın tek başına tüm ihtiyaçlarını karşılaması mümkün olmamıştır. Bu nedenle, insanların topluluk hâlinde bir arada yaşama ihtiyacı, zorunluluktan kaynaklanmıştır. İnsan, toplumsal bir varlıktır ve toplu olarak yaşamak durumundadır. Bu düzen ancak, insan faaliyetlerinin ve diğer kaynakların ortak bir amacı gerçekleştirmek için organize biçimde bir araya getirilmesi ve eşgüdümlemesi sayesinde sağlanabilir. İnsanın var olduğu her yerde yönetim faaliyeti var demektir. Yönetim uygulamaları ve düşüncesi evrenseldir.

Yönetim sistemlerinde meydana gelen gelişmeler, aralarında kesin sınırlar olmamakla birlikte üç ana grupta izlenir;

1. Klasik,
2. Neoklasik
3. Modern teoriler

Klasik yönetim teorisini neoklasik yönetim teorisi takip etmiştir. Neoklasik yönetim düşüncesinin temelini Elton Mayo ve arkadaşlarının 1924 yılında “Western Electric” kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında yaptıkları araştırmalar oluşturmuştur. Araştırmalar tam sekiz yıl sürmüş ve 1932 yılında sonuçlandırılmıştır. Hawthorne araştırmaları, yönetim yaklaşımlarında insan merkezli anlayışların gelişmesini sağlamıştır.

Neoklasik yönetim düşüncesini modern yönetim düşüncesi takip etmiştir. Modern yönetim düşüncesinin temelini, “sistem yaklaşımı” ve “durumsallık yaklaşımı” oluşturmaktadır. Sistem yaklaşımı, II. Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim düşüncesini etkilemeye başlamıştır. Yaklaşımın özünü, biyolog Bertalanffy’nin 1920’lerde başlattığı “genel sistem teorisi” oluşturmaktadır. Genel sistem teorisi, her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlayan disiplinler arası bir yaklaşımdır.

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonraki dönemlerde yönetim düşüncesi farklı isimler altında bir gelişme göstermiştir. Yönetim sisteminin temeli diyebileceğimiz pek çok yönetim teori sisteminden söz edebiliriz. Özellikle II. Dünya Savaşı’ndan sonra yönetim anlayışının çok daha modern bir çizgiye yaklaşması dolayısıyla, çoğu yönetim teori sistemi bu dönemde ortaya çıkmıştır. Bu dönemde ortaya çıkan yönetim teori sistemleri; yönetim süreci okulu, deneysel okul, kişiler arası ilişkiler okulu, grup davranışı okulu, işbirlikçi sosyal sistem okulu, sosyo teknik sistem okulu, karar teorisi okulu, matematiksel okul, haberleşme merkezi okulu, sistem okulu gibi değişik isimlerle yaygınlaşmıştır.

Okulların isimlerine bakıldığında, tümünün yönetimin esasına hitap ettiği görülecektir. Örneğin yönetim süreci okulu, yönetimin evrensel bir süreç olduğunu vurgularken, deneysel okul, yönetim faaliyetlerinde vaka çalışmasının önemi üzerinde durmuştur. Kişiler arası

ilişkiler okulu örgütün insani yönüne ağırlık verirken, grup davranışı okulu ise örgütlerde oluşan grupların yönetim faaliyetinin başarılı olması için mutlaka iyi bir dinamizmle idare edilmeleri gerektiği üzerinde durmuştur.

Günümüze gelindiğinde, yönetsel ve örgütsel uygulamalar, değişik adlar altında ele alınmaktadır. Bugünkü yönetim yaklaşımlarından belli başlıları; reorganizasyon, değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, örgütsel yalınlaşma, benchmarking, örgütsel küçülme, sanal organizasyon, personel güçlendirme, öğrenen organizasyon, yassılaşma veya sıfır hiyerarşi, şebeke organizasyon yapılarıdır.

8.1. Tarım Toplumu Öncesi Yönetim Düşüncesi (1800 Öncesi)

Bu dönem, insanların işbirliği çabaları ile başlayıp, bilimsel olarak incelenmeye başlandığı 1800 yılına kadar devam etmektedir. Bilimsel yönetim öncesi dönemde işçiler, hemen hemen tamamen amirlerinin hükmü altında bulunmakta ve sosyal sınıf sistemine dayalı otokratik bir ilişki içinde bulunmaktaydılar. Eski Mısır piramitleri bu dönemde yapıldı. Roma İmparatorluğu toplumlarında, Roma kentlisi olmak, yöneticileri diğer insanlardan ayırmıştı.

Bu dönemde, yönetim kavramlarını içeren örgütlenmiş bir bütünü incelemeye ihtiyaç duyulmamıştır. Herhangi bir kimse yalnız yetkili bir pozisyona sahip olma gereği duymuş ve yetki ise bu dönemin sosyal ve ekonomik sistemlerinde kuvvet ve kontrol olarak kabul edilmiştir. İnsanların kaderlerine boyun eğmekten başka çareleri olmamıştır. Bu dönem bilimsel yönetim bakımından bir hazırlık dönemidir. Bu dönemde ortaya çıkan yönetim düşüncesi, bilimsel yönetim döneminde sistemleştirilmeye başlanmıştır. Kuvvet ve yetkinin duygusuz uygulandığı bu dönemin yönetim ve örgüt düşüncelerinin temel özelliklerini göstermektedir.

Yönetim işlevinin önce “aileyle başladığı, sonra “kabilelerde geliştiği ve daha sonra da “siyasal birimler”de uygulandığı söylenebilir. Tarihin ilk dönemlerinden beri insanlar bir arada yaşayarak bu güne gelmişlerdir. En eski insan toplulukları, yiyecek toplama ve düşmana karşı savunma gibi “birlikte yürütülen çabalar” için bir araya gelmiş ailelerdi. Doğal kaynakların daha etkin kullanımı ve insan ihtiyaçlarının karşılanma gerekliliği, sanayileşme sürecini başlatmıştır. Sanayileşmeyle birlikte artan şehirleşme, insanların sanayi merkezlerinde toplanmaları, sanayi toplumlarını ortaya çıkarmıştır. İnsanlar, toplu olarak yaşamaya başladıklarından beri bir düzen kurmuşlar, kendilerine yönetici seçmişler veya içlerinden birinin yönetimini kabul etmişlerdir. Bu kabul etme durumu, istilalar dışında çoğu kez kendiliğinden gelişen bir süreç olarak ortaya çıkmıştır.

Milattan önce 1880’lü yıllarda Hammurabi Kanunlarında asgari ücret ve sorumluluğun devredilemeyeceği ilkesi üzerinde durulmuştur. Yine MÖ 1400’lü yıllarda İbraniler, hiyerarşi ve istisnalara göre yönetim ilkelerini benimsemişlerdir. MÖ 1100’lü yıllarda Çinliler, Mısırlılarda olduğu gibi yönetim fonksiyonlarına ilişkin uygulamalar geliştirmişlerdir. MÖ. 600’lü yıllarda ünlü Babil Kralı üretim kontrolü ve isteklendirme konusunda uygulamalar yapmıştır. Daha sonraki yıllarda Çin’de, Eski Yunan’da, Hindistan’da ve Roma’da bugünkü anlamda standartların önemi anlaşılmış, bu alanda uzmanlaşmaya gidilmiştir.

Tarım toplumunda insanlar, “ilkel” ve “uygar” olarak ayrılmaktaydı. İlkel olarak adlandırılanlar, Tarım Devrimi’yle karşılaşmamış, küçük kabileler hâlinde yaşayan ve avlanarak, toplayarak hayatlarını sürdüren kimselerdi. “Uygar dünya” ise, bunun tam tersine, toprağı işleyerek ve yerleşik bir hayat yaşayan çoğunluğu temsil ediyordu. Tarım nerede başlarsa, uygarlık orada ortaya çıkıyordu.

Çin’den Hindistan’a, oradan Eski Yunan’a, Roma’ya ve Meksika’ya kadar ortaya değişik uygarlıklar çıkmıştır. Bu uygarlıkların aralarında var olan farkları yanında, temelde birbirlerine benzeyen yanları da vardı. Söz konusu uygarlıklarda, yaşamın merkezi köydü.

Ekonominin, kültürün, aile yapısının temelinde toprağa dayalı, işbölümü ve özel mülkiyet kavramının ortaya çıkmadığı bir yapı vardı. Yaşamın merkezinde yer alan köylerin yanında yavaş yavaş kentler ortaya çıkmaya başladı.

Orta Çağ'da gerek Doğu'da ve gerekse Batı'daki gelişmeler, organizasyonlarda hem yapısal değişimi hızlandırmış hem de yönetim anlayışında zaman içerisinde değişikliklere neden olmuştur. Modern ekonomi biliminin kurucusu Adam Smith'in "Milletlerin Zenginliği" adlı eseri, organizasyon ve yönetim teorisinin, bilimsel bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmasına önemli katkılar sağlamıştır.

8.2. Klasik Yönetim Yaklaşımları

Bilimsel yönetim dönemi 1880 ile 1930 yılları arasını kapsamaktadır. Sanayi Devrimi ile başlayan süreç içinde yönetim biliminde ilk olarak klasik yönetim teorileriyle karşılaşılır. Üç ayrı fıkırsel yaklaşımı içeren klasik teori, ağırlıklı olarak örgütlerde insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra, insanların öngörülen şekil ve doğrultuda davranacağı varsayılmıştır. Bu yönü ile klasik teori, mekanik organizasyon yapıları olarak da adlandırılmaktadır.

Bilimsel yönetim, üretimi artırabilmek için ortaya çıkmıştır. XX. yüzyılın başlarında Amerika'da iş bilgisine sahip işçi sayısı oldukça azdı. Üretimi artırabilmek için işçilerin verimliliğini yükseltmek gerekiyordu. İşin bazı bölümlerini çıkarttıktan sonra işi bütünleştirmek gerekiyordu. Görevlerin belli bir sırası olmalıydı. Bir işi en iyi yapmanın bir tek yolu vardı. Taylor da bilimsel yönetimi oluşturacak prensipleri yavaş yavaş ortaya koymaya başladı. Edindiği fikir ve tecrübelerini Midvale Çelik, Simonds Haddehanesi ve Berhlehem Çelik şirketlerinde geliştirdi. Midvale Çelik'te çalıştığı yıllarda yönetim sistemini, üretim hakkında zaman etüdü üzerine dayandırdı. Alışlagelmiş yöntemler kullanan çelik işçilerinin işler üzerine ne kadar zaman harcadıklarını analiz etti. Zaman etüdü çalışmalarıyla bir işçinin en iyi işi en kısa zamanda nasıl yapabileceğini belirledi. Eldeki mevcut araçlarla ne kadar işçiye ihtiyaç duyulduğunu araştırdı.

Taylor, fikirlerini "Atölye Yönetimi" ve "Bilimsel Yönetimin Esasları" isimli kitaplarında açıkladı. Bu fikirler dört temel prensibe dayanıyordu.

- Gerçek bir yönetim biliminin geliştirilmesiyle her işin en iyi nasıl yapılacağının belirlenmesi,
- İşçilerin bilimsel yolla seçilmesi ve sonuçta hangi işçinin hangi işi daha iyi yapacağının belirlenmesi,
- Çalışanların bilimsel eğitimi ve geliştirilmesi,
- Yönetimle çalışanlar arasında dostça işbirliğinin kurulması.

Taylor'un prensiplerinin başarıya ulaşabilmesi için, işçilerin ve yöneticilerin fikirlerinde köklü bir değişikliğe ihtiyaç vardı. Kârı düşünmekten çok, üretimi artırmak

amaçlanmalıydı. Böyle yapmakla kâr zaten artacaktı. Neticede üretimin artmasıyla işletme geliri ve işçi ücretleri de artacaktı.

Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktasını oluşturur. Makine insan ilişkilerinde rasyonellik, işlerin tasarım ve birleştirilmesinde rasyonellik, ilkelerin amaçladığı rasyonellik ana hareket noktalarıdır. Mekanik rasyonelliği bozacak insan unsuruna ilişkin faktörler modele dâhil edilerek ayrıntılı olarak incelenmemiştir. Ekonomik rasyonellik anlayışının organizasyona uygulanmasını ifade eden bu yaklaşım insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsaymıştır.

Klasik teori, esas itibarıyla *kapalı sistem anlayışı* ile organizasyonları ele almıştır. Bunun sonucu olarak da bütün yaklaşımlar organizasyon içi etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunu sağlamak için uyulması gereken ilkeleri universal kabul etmiş fakat organizasyonların değişen dış çevre şartlarına nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır.

Bilimsel yönetim düşüncesi makinelerin, aletlerin, materyallerin, paranın ve çalışanların rasyonel biçimde yönetilmesi için bilimsel prensiplerin geliştirildiği bir dönemi ifade eder. Daha önce belirtildiği gibi gücün, yetkinin ve eşyanın insanın psikolojik durumunu dikkate almadan uygulanması, klasik yönetimin ayırıcı özelliğidir. Bilimsel yönetim düşüncesinde örgütsel faaliyetler iki temel yaklaşımla ortaya konmuştur:

- İş ergonomisi ve zaman ekonomisi yoluyla verimliliğin arttırılması,
- Yeni yöntem ve teknikler kullanılarak çalışan verimliliğinin artırılması,

Klasik yönelim düşüncesi, “etkinlik”, “düzen” ve “rasyonellik” kavramları çerçevesinde ve örgütün mekanik unsurları üzerinde durarak, aynı zamanda bir sosyal sistem olan organizasyonların önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur. Bu nedenle, klasik yönetim düşüncesine yöneltile eleştirilerde, klasik düşünürlerin çalışanları bir makine gibi gördükleri ve geliştirdikleri ilkelerin, bir “yönetim teorisi” değil, “yönetim mühendisliği” olduğu ileri sürülmüştür.

Klasik ilkelere göre düzenlenen örgütte tüm faaliyetler, fonksiyonel bir bakış açısıyla ele alınır. İşletmeyi meydana getiren tüm unsurlar şu veya bu şekilde, pozitif bir katkı ortaya koymalıdır. Planlar amaçlara, faaliyetler de planlara uygun olarak hazırlanırken, yaklaşımın tüm dikkati örgüt içi organizasyonlar üzerinde odaklaşır. Bu nedenle klasik yaklaşım, örgüt dışı faktörler ve bunların organizasyon üzerindeki etkileri konusuna eğilmediği için kapalı sistem anlayışına sahiptir.

Yönetim biliminin incelenmesiyle yönetim biliminin gelişmesinin çok eski olmadığı görülür. Modern işletme yönetiminin gelişmesi ise yenidir. Özellikle 18. yüzyılda işletmelerin büyümesi sonucunda yeni durumlar kendisini göstermiştir. Tarihî gelişme ile beraber işletme yönetimine yaklaşım farklılaşmaya başlamıştır. Bununla birlikte yönetimin incelenmesi olgusu uygarlık kadar eskidir. Yönetimin gelişmesini genel bir görünüşten ziyade zaman çizgisi üzerinde incelemek daha faydalıdır. Bilimsel yönetim dönemi 1880 ile 1930 yılları arasında kapsamaktadır. Endüstri Devrimi İngiltere’de başlamasına rağmen, Amerika’da çok daha hızlı

bir gelişme kaydetmiştir. Bu nedenle bilimsel yönetim teorisini ortaya atan düşünürler genellikle Amerikalılardır.

Toplamları tanımlamada kullanılan, üretim ilişkileri, yaşam biçimleri, çalışma yöntemleri o toplumun yapısını ortaya koyar. Sanayi toplumunu ortaya çıkaran da üretim ilişkileridir. Sanayi Devrimi, James Watt'ın 1765'te buhar makinesini bularak makinenin üretim aracı olarak kullanılmasıyla başlamıştır. Sanayi Devrimi ile birlikte yeni teknolojilerin üretimle ilgili ekonomik alanda artan ölçüde kullanılması, üretim verimliliğini sağlamıştır. 1789 Fransız Devrimi'nin yeni teknolojik gelişmelere yaptığı sosyal etkiler nedeniyle, oluşan yeni toplumsal yapı kısaca sanayi toplumu olarak adlandırılmıştır.

Sanayi Devrimi her ne kadar buhar makinesinin keşfiyle başlamış olsa da bu dönemde, küçük çaplı bazı bilimsel yenilikler ortaya çıkmaya başlamıştır. Ancak şu belirtilmelidir ki Sanayi Devrimi bilimsel devrimin bir sonucu olarak ortaya çıkmamıştır. Sanayi toplumuna geçişle birlikte, evlerde el sanatlarına dayalı üretim anlayışı yerini fabrikalarda "kitle üretimi"ne bırakmıştır. Bu, insanın ilk kez eviyle iş yeri arasındaki mesafenin ortaya çıkması anlamına gelmiştir. Hızla gelişen ve büyüyen kent yaşamı, aile yapılarının giderek daha fazla küçülmesine, "atom aile" veya "çekirdek aile" dediğimiz aile biçimlerinin doğmasına neden olmuştur. Özellikle sanayide çalışan kesime dayalı yeni "sınıf biçimi ve bilinci" ortaya çıkmıştır. Sınıf bilinci sendikal hareketlerin ve yeni ideolojik akımların gelişmesine uygun zemin hazırlamıştır.

8.2.1. Klasik Yönetimin Temel ilkeleri

Bilimsel yönetim ilkelerini geliştiren Taylor, daha çok küçük örgütlerde üretim etkinliği üzerinde durmuştur. Taylor klasik örgütlerde iş bölümüne dayalı, iş düzeninin sağlandığı, örgütsel amaçların etkin biçimde gerçekleştirildiği bir yapı oluşturmayı amaçlamıştır. Klasik yaklaşım daha çok organizasyon için koyduğu ilkelerle tanınır. Bu ilkelerden bazıları şunlardır:

Amaç birliği ilkesi: Bir organizasyonda tüm faaliyetler asıl amaca yönelmeli ve amaç birliği sağlanmalıdır.

İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi: Bir insan her işi yapamaz. Her insan belirli bazı görevleri en iyi şekilde yerine getirmelidir. Bunun için iş bölümüne ve uzmanlaşmaya gitmek gerekir.

Kontrol alanı ilkesi: Bir yöneticinin aktif kontrol sağlayabileceği insan sayısı sınırlıdır. Bu sayı aşılmamalıdır.

Hiyerarşik yapı ilkesi: Bir örgütte görev, yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya doğru açık bir şekilde belirlenmeli ve tanımlanmalıdır.

Emir komuta birliği ilkesi: Her ast yalnızca bir üstten emir almalıdır.

Sorumluluk ilkesi: Astlar yaptıkları faaliyetlerden dolayı üstlerine karşı sorumlu olmalıdırlar.

Yetki ve sorumluluk dengliği ilkesi: Bir yöneticinin kullandığı yetkilerle taşıdığı sorumluluklar birbirine denk olmalıdır. Sorumluluk taşımayan yetki, yetkiye dayanmayan sorumluluk olmamalıdır.

Yetki devri ilkesi: Yöneticiler gerektiğinde astlarına yetki devredebilmelidirler.

İstisna ilkesi: Yöneticiler daha çok istisnalara göre fonksiyon görmelidirler. Rutin işlerle ilgili yetkilerini devretmelidirler.

Açıklık ilkesi: Görevler, yetki ve sorumluluklar açık ve anlaşılır olmalıdır.

Denge ilkesi: Organizasyon ve bölümleri arasında her açıdan denge olmalıdır.

Basit ve anlaşılabilirlik ilkesi: Örgütsel yapılar basit ve anlaşılır olmalıdır.

Değişebilirlik ve reorganizasyon ilkesi: Örgütler, değişen şartlarda yenilenme ihtiyacına cevap verebilecek bir esneklikte oluşturulmalıdır.

Klasik yaklaşımın organizasyon modeline değişik eleştiriler de getirilmiştir. Bunların en bilinenleri, ilkelerin genelliği, her yer, zaman ve şartta geçerlilik iddiası taşıması, kapalı sistem esasına dayanması ve çevre şartlarını dikkate almamasıdır.

8.2.2. Bilimsel Yönetim ve Taylor

Taylor'un (1841-1925) yönetim biliminin gelişimine yapmış olduğu en önemli katkı, işin verimliliği için uygun değer çalışma koşullarını belirlemek, parça başına ücret sistemi geliştirmek, iş tasarımı ve ölçüm sistemini geliştirmek, hareket ve zaman etütleri geliştirmektir.

Taylor'un çalıştığı işletmelerdeki temel gözlemleri; verimsizlik, tembellik ve kaytarmacılık, çalışma kural ve prosedürlerinin standartlardan yoksun oluşu, işe almada ehliyet, yetenek ve kapasite kıstaslarının kullanılmaması, işler için standart sürelerin belirlenmemesi gibi durumlardır. Taylor'un çalışmaları esas olarak bu gözlemlere dayanmış ve israf ve kayıplara yol açan etkenleri rasyonel yöntemlerle kontrol altına alarak verimliliği artırma çabaları, "bilimsel yönetim" olarak yaygın bir uygulama alanı bulmuştur.

Taylor, bilinç devrimi olarak tasarladığı bilimsel yönetim yaklaşımının temel esaslarını dört genel ilke toplamış ve bu ilkeleri yöneticilerin yeni görevleri olarak nitelendirmiştir:

- Her işin aşamaları için tecrübeye dayanan geleneksel iş görme usulleri yerine, bilimsel yaklaşıma (gözlem ve model kurma) dayanan iş görme yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesi,
- Çalışanların bilimsel yöntemlerle seçilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi,
- Rasyonel ve bilimsel yöntemlerle geliştirilen iş görme davranışlarının işçiler tarafından benimsenip uygulanabilmesi için, işçilerle içtenlikli bir iş birliğinin sağlanması,

- Yönetimle ilgili iş ve sorumlulukların işçinin üzerinden yönetime devredilmesi ve sorumluluğun akılcı bir şekilde dağıtılması.

Taylor bu ilkelerin bir bütün olarak uygulanmasını gerektiren bilimsel yönetim yaklaşımını aşağıdaki gibi tanımlamaktadır. Tecrübe yerine bilim, anlaşmazlık yerine ahenk, bireycilik yerine iş birliği, kısıtlı üretim yerine maksimum üretim, bireylerin ulaşabilecekleri en yüksek verimlilik ve refah düzeylerine ulaştırmak.

Bilimsel yönetimin amaçlarını, iki genel noktada toplamak mümkündür.

- Verimsiz çalışına ve israfları ortadan kaldırmak,
- İşçi ve yönetim arasında çatışma ve ihtilafları azaltmak, işçi yönetim arasında işbirliği sağlamaktır.

Bilimsel yönetimin temel varsayımları ise şunlardır:

- Endüstriyel süreçler, bilimsel gözlem ve deneylere tabi tutulabilecek birimlere ayrılabilir. Örneğin, işçinin faaliyetleri temel hareketlere indirgenip incelenebilir.
- Her faaliyet için standart zaman belirlemek mümkündür; bunlar işlerin tamamlanma sürelerini oluşturur.
- Belirlenen standartları gerçekleştirmeleri için işçilere en uygun yöntemler öğretilebilir.
- İşçilerin yeni çalışma yöntemlerini benimsemeleri sağlanabilir.

Bu ilkelerle hareket etmek, o zamanın çalışma şartları dikkate alındığında, bir devrim niteliği taşımaktaydı. Bu nedenle Taylor, bilimsel yönetimi esas olarak bir zihinsel devrim şeklinde nitelendirmiştir. Akılcı iktisadi insan modelini benimseyen Taylor'un, bir işin yapılabileceği en kısa yolu ve zamanı belirlemek üzere zaman ve hareket etütlerini geliştirdiğini, o günkü mevcut şartlardan dolayı çevreye gerektiği kadar duyarlı davranmadığını da belirtmek gerekir. Bilimsel yönetimin geleneksel yönetimden en belirgin farkı, bilimsel yönetimin yönetim ve örgüt sorunlarının çözülmesinde de bilimsel yöntemlerin kullanılması gerektiği üzerinde durmasıdır.

8.2.3. Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Fayol

İşletme yönetimine önemli katkılarda bulunan Fayol, 1916 yılında Fransa'da ünlü "Administration Industrielle et Generale" "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eserini yayınladı. Özellikle eleştirenler tarafından "gelenekçi" veya "evrenselci" olarak isimlendirilen bu okulun önderliğini yaptı. Bu durumun iyice bilinemeyişinin nedeni ise Fayol'un çalışmasının çağdaşı Taylor'un yanında gölgelenmesi ve 1949 yılına kadar eserin İngilizceye çevirisinin yapılmamasıdır.

Fayol da Taylor'ı tamamlayıcı fikirler ve ilkeler ortaya koymuştur. Ancak Taylor iş hayatına işçi olarak başladığı için daha çok üretim yönetimiyle ilgilenmiş, ilkelerini de atölye düzeyinde yaptığı çalışma ve deneylerle dayandırmıştır. Buna karşılık Fayol ise işe alt kademe yönetici olarak başlamış, üretimden ziyade genel yönetim olaylarıyla ilgilenmiştir. İlkelerini yönetim düzeyinden yani yukardan aşağıya doğru saptamıştır.

Fayol yönetimi bugünde geçerli olan fonksiyonlarına ayırmış ve bu fonksiyonları aşağıdaki gibi belirlemiştir.

- Planlama
- Örgütlenme
- Yönelme
- Koordinasyon
- Denetim

Fayol, yönetim fonksiyonlarının yanında, işletmelerin fonksiyonlarını da incelemiş ve işletme faaliyetlerini (fonksiyonlarını) altı grupta toplamıştır:

- Teknik (üretim faaliyetleri)
- Ticari (alım, satım)
- Finansal (para temin etme)
- Muhasebe (kayıtların tutulması)
- Yönetim
- Güvenlik

Günümüzde işletmenin fonksiyonları; üretim, pazarlama, muhasebe finansman, insan kaynakları, ARGE, halkla ilişkiler olarak sınıflandırılmaktadır.

Fayol, yönetime ilişkin 14 ilke ortaya koymuştur. Fakat bu ilkelerin fen bilimlerinde olduğu gibi kesin birtakım kural ve kaide özelliğini taşımadığını da belirtilmiştir. Bu nedenle, ilkeler esnek olmalı ve ihtiyaca adapte edilmelidir. Fayol, bir işletmenin amacına erişebilmesi için çeşitli faaliyetlere ihtiyaç duyulduğunu ve bu görevlerin değişik insanlar ve insan grupları tarafından yapılması gerektiğini ileri sürmüştür.

Tablo 3.1.: Fayol'un klasik yönetim ilkeleri

Yapısal Yenilikler	Süreç İlkeleri	Sonuçlarla İlgili İlkeler
İş bölümü	Kumanda birliği	Düzen
Yönetim birliği	Disiplin	Personelin devamlılığı
Merkezcilik	Adil muamele	İnisiyatif
Yetki ve sorumluluk	Maaş ve ücretler	Birlik ve beraberlik
Hiyerarşi	Genel çıkarların özel çıkarlara önceliği	

Henry Fayol yönetimi, bir “*süreç*” olarak düşünmüş ve evrensel olan bu gerçeği açıkça ortaya koymuştur. Yönetim bir anda başlayıp biten bir olay değil her an yenilenen ve tekrarlanan bir süreçtir. Fayol’a göre yönetim süreci çeşitli fonksiyonlardan oluşmaktadır. Yönetimin fonksiyonlarını sayan Fayol’un sınıflaması, bazı değişikliklerle bugün bile kullanılmaktadır. Fayol bir işletmede karşımıza çıkabilecek faaliyet ve fonksiyon çeşitlerinin yanı sıra yönetimin ilkelerini de belirlemiştir.

Fayol’a göre yönetimin ilkeleri üç ana başlık altında toplanabilir:

- Yapısal ilkeler
- Süreç ilkeler
- Sonuçsal ilkeler

8.2.4. Bürokratik Yönetim Yaklaşımı ve Weber

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı Taylor ve Fayol ile aynı zamanda yaşayan Alman sosyoloğu Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımıdır. Weber, Taylor ve Fayol’un aksine kamu yönetimi alanına katkı sağlayan çalışmalar yapmıştır ve kamu bürokrasisinin etkinliği için bürokrasi modelini geliştirmiştir. Burada bürokrasi, günlük dilde kullanılan işlerin yokuşa sürülmesi, geciktirilmesi anlamının aksine, etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısını göstermektedir.

Bürokrasi yaklaşımı, diğer klasik yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi insan odaklı olmayan ve örgütün fiziksel ve mekanik unsurları üzerinde odaklanan bir anlayıştır. Kurum ve kuruluşlarda etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen rasyonel bir organizasyon yapısı oluşturmak, bürokrasi yaklaşımının temel hedefidir.

Bürokrasi kavramı uzmanlaşma esasına dayalı, hiyerarşik yapıya uygun ve biçimsel ilkelere göre düzenlemelere gidilmesi anlamına gelir. Weber eserlerinde ağırlıklı olarak “yetki” kavramı üzerinde durmuş ve yetkiyi üçe ayırmıştır. Bunlar; doğuştan kazanılan statüyle “geleneksel yetki”, kişinin üstün özelliklerinden kaynaklanan “karizmatik yetki” ve kişiye ve geleneklere dayanmayan, gücünü kanun, kaide veya idari kararlardan alan “yasal yetkidir”.

Weber, örgütün başarısı için **bürokratik** bir yapılanmayı gerekli görmüştür. Weber, bürokrasi için “ideal tip” kavramını kullanmıştır. Buradaki ideal tipten kasıt, hayal edilen mükemmel bir tip anlayışı değildir. Weber’in ideal olarak nitelediği tip, parçaları arasında organik ve mantıki bir bağ bulunan tip demektir.

Weber’in bürokrasi modelinin özellikleri şu şekildedir:

- Görev dağılımları biçimsel ve belirli metotlarla ve uygun şekillerde yapılır.
- Yetki kullanımı, belirli kural ve kaidelerle mümkün olur. Yetkiler açık bir şekilde tanımlanır.
- Yerine getirilen görevlerin karşılıkları belli kurallara göre ödenir. Gelişi güzel bir değerlendirme ve ücretlendirme olamaz.
- Kişisel tercihlere göre değil biçimsel kurallara göre belirlenecek olan görev ve yetkiler belirli bir hiyerarşik yapı içerisinde düzenlenir.
- Astlar üstlerinin emir ve talimatlarına, onların taşıdığı yasal yetkinin bir gereği olarak uymalıdır.
- Görevler sıradan kişilerle doldurulamaz. Her göreve, o görevi en iyi şekilde yerine getirebilecek eğitilmiş kişiler getirilir.
- Her görev önceden belirlenmiş kural ve kaidelere göre yürütülür.
- Örgütsel verilerin dışı karşı mahremiyeti vardır. Hassasiyetle korunması zaruridir.
- Tüm ilişkiler gayri şahsi olmalı ve haberleşme yazılı olarak yürütülmelidir. Tüm haberleşme evrakı muhafaza altına alınmalıdır.

8.2.5. Klasik Yönetim Düşüncesinin Eleştirisi

Geleneksel örgüt teorisini oluşturan her üç yaklaşımın da temel özelliği “En iyi örgüt yapısı nasıl oluşturulabilir?” sorusu etrafında yoğunlaşmaktadır. Ayrıca geliştirilen ilke ve yöntemlerin tüm şartlarda ve her yerde geçerli olduğu yanılgısına düşülmüş ve insan faktörü sadece fiziki gücünden yararlanılabilen pasif bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

Klasik anlayış döneminde çokça eleştirilmişse de 1930’lara kadar işletmelere yol gösteren tek anlayış olarak kalmıştır. Ancak o yıllarda ekonomik değişimler ve teknolojik

gelişmeler işletmelerin boyutlarının artmasına sebep olmuştur. Bu durum işletmeler arası birleşmelerin de artmasına yol açmıştır. İşletmeler büyüdükçe yönetim de daha karışık bir hâl almış, merkezci yönetim anlayışı yetersiz kalmaya başlamış, yöneticiler bir kargaşa içine düşmüşlerdir. Bu yönde gelişmeler sürürken insanlar da daha çok bilinçlenmiş ve seviyeleri artmıştır. Artık klasik teori tıkanmış, sorunlara cevap veremez olmuştur.

Bütün yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi klasik yönetim düşüncesi de çeşitli düşünürler tarafından olumlu ve olumsuz yanlarıyla eleştiri konusu olmuştur. Genel olarak klasik yönetim düşüncesinin yönetim bilimine, bilimsel yönetimin iş düzenine büyük katkısı olmuştur. İşin en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini göstermiştir. Bu bakımdan bilimsel yönetim, örgüt yönetiminin problemlerini rasyonel bir yaklaşımla çözmeyi amaçlamış ve bunun yollarını göstermiştir. Uzmanlaşmanın ve profesyonel yönetimin önemini ortaya koymuştur.

Bugün Amerikan ve Japon üretim mucizesi, bilimsel yönetimin bir mirasıdır. Bilimsel yönetimin yöntemleri, endüstriyel organizasyonların yanı sıra birçok diğer işletmelerde de uygulanabilmektedir. Bilimsel yönetimin etkili teknikleri, bize işlerin daha verimli ve rasyonel bir biçimde yapılmasını sağlar. Bilimsel eğitim ve personel seçimi ise işçilerin etkinliğini artırır. Son olarak bilimsel yönetimin iş düzenine en büyük katkısı, o işin en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini göstermesidir. Bu bakımdan bilimsel yönetim işletmecilerin problemlerini rasyonel bir yaklaşımla çözmekle birlikte yönetimin uzmanlaşmasını da sağlar.

Klasik yönetime yöneltilen en önemli eleştiri klasik yönetimin, iş tatmini ve yaşam tatmini bulmak bakımından insan isteklerini göz ardı etmesidir. Bilimsel yönetimin yaygınlaşmasıyla, işçilerin eğitim sorunu ortaya çıkmıştır. Bilimsel yönetim, örgütü sosyal ve teknik bir sistem olarak görmek yerine onu, mekanik ve fiziksel bir sistem olarak görmüş ve insanı ihmal etmiştir.

Klasik yönetim düşüncesinin eleştiri konusu olan fikirlerini üç ana grupta toplayabiliriz:

- Çalışmaları insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde yoğunlaşmış, insanın maddi ve yapısal faktörler doğrultusunda hareket edeceği varsayılmıştır,
- Makine insan ilişkilerinin düzenlenmesinde, örgüt yapısının oluşturulmasında rasyonellik ön planda tutulmuştur,
- Klasik teori, örgütü kapalı bir sistem olarak ele almıştır.

Özellikle Birinci ve İkinci Dünya Savaşları sırasında teknolojik, ekonomik ve sosyokültürel değişikliklerle önemini büyük ölçüde yitirmiştir. Klasik yaklaşımda insan faktörü her zaman ikinci planda yer alır. Klasik teoride önceden belirlenmiş kriterlere göre örgütün bir makine gibi işletilmesi varsayımı egemendir. Bu nedenle klasik akım “makine kuramı” olarak da anılır. Maddi faktörlerin düzenlenmesiyle insanın buna uygun davranacağı varsayılır. Bu açıdan klasik teori, örgütün fiziksel yapıları üzerinde durmuş, ancak onun insan ögesini ihmal etmiştir. İhmal edilmiş insan faktörüyle başarının nasıl sağlanacağı ise klasik kuramcılarının gündemine girmemiştir.

Klasik teori, organizasyonları kapalı sistem anlayışı ile ele alır. Bu açıdan örgüt içi iletişimin nasıl sağlanacağı, örgütle çevresi arasında iletişimin düzeyi, klasik kuramcıların ihmal ettiği konuların başında gelmektedir. Klasik teori, “verimlilik”, “etkinlik” ve “işte düzen”in sağlanmasına ilişkin ilkeler koyup, bu ilkeleri evrensel kabul ederken, örgütle onun dış çevresi arasındaki iletişimin nasıl sağlanacağı ve iletişimin söz konusu ilkeleri gerçekleştirmedeki önemi üzerinde durmamıştır.

Klasik teori, örgütleri mekanik sistem olarak görmüş ve örgütün insan unsuruna önem vermemiştir. İnsanı ikinci plana itmiş ve dolayısıyla insanın insan olarak kendini ifade etmesinin zorunlu aracı olan iletişimin, çalışanlar açısından ne anlama geldiği, onların iş tatminlerinde, motivasyonlarında, dolayısıyla verimlilik ve etkinliklerindeki yeri üzerinde durmamışlardır. Klasik teorinin “akılcı, ekonomik insan” modeli de, etkin iletişimin önünde önemli bir engel olarak durmaktadır. İnsanlar birbirleriyle her zaman rasyonel gerekçelerle iletişimde bulunmazlar. Bazı durumlarda duygusal nedenlerle de iletişimde bulunurlar. Klasik kuramcılarının üzerinde durdukları bir diğer örgütsel ilke ise formel örgüt yapısıdır. Örgütleri formel yapılar olarak görünce ve örgütsel ilişkileri hiyerarşik bir tarzda ele alınca, kaçınılmaz olarak informal ilişkiler ve informal iletişim göz ardı edilmiştir. Klasik yaklaşım, örgütü kapalı sistem olarak görmüştür.

8.3. Yönetimde Neoklasik ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı

1929’da yaşanan ekonomik krizle iyice çöken işletmeler yeni yönetim arayışlarına girmişlerdir. Bu gelişme yeni bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu anlayışa neoklasik (yeni klasik) yönetim anlayışı denmiştir. Neoklasik yaklaşım, yönetime yeni ilkeler koymaktan çok klasik yönetimin özellikle insanı ihmal eden boşluk ve eksikliklerini tamamlayan bir yaklaşım sunmuştur. Klasik yönetimde eksik olan, “insanın duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket ettiği” gerçeği neoklasik yönetimin başlıca dayanağıdır. Neoklasizmin öncüsü kabul edilen Elton Mayo işçilere daha fazla anlayış gösterildiği takdirde endüstriyel işletmelerin daha çok kazanç sağlayacağını savunarak o dönem için devrim sayılacak insan merkezli bir yaklaşımı ortaya koymuştur.

Neoklasik teorinin gelişmesine katkıda bulunan yazarlar psikoloji, sosyoloji, antropoloji, sosyal psikoloji gibi çok değişik alanlardan gelmişlerdir. Dolayısıyla neoklasik yaklaşımın organizasyon konusunda yapmış olduğu en önemli katkı, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranışları arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Klasik teori insan unsurunu pasif saymasına karşılık, neoklasik teori bir örgütte etkinliği belirleyen unsurun insan olduğunu göstermiştir. Klasikten neoklasik düşünceye geçişte bilimsel açıdan köprüyü H. Munsterberg sağlamıştır.

Klasik yaklaşım, 1930’lu yıllarda yetersiz hâle gelmeye başlamıştır. Klasik yönetim düşüncesi gelişmesinin en yüksek düzeye eriştiği 1930 yıllarında yönetimde, “insan ilişkileri” adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır. Neoklasik yönetim düşüncesi esas itibarıyla klasik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayanır. Ancak, neoklasik düşüncede bu kavram ve ilkeler insan ilişkileri (beşerî ilişkiler) yaklaşımının da etkisiyle yumuşatılmış ve geliştirilmiştir. Beşerî ilişkiler yaklaşımı, isteklendirme, liderlik, grup davranışı, kişiler arası

ilişkiler ve iletişim gibi mikro konularla gelişmeye başlamış; daha sonra biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasında etkileşim, birey ve örgüt bütünleşmesi vb. makro konu ve sorunlar üzerine eğilerek olgunlaşmasını tamamlamış ve “örgütsel davranış” yaklaşımı ile “sanayide hümanizma” akımı hâline gelmiştir. Beşerî ilişkiler hareketi, bilimsel yönetim döneminden sonra dikkatlerin bir başka noktaya çevrildiği bir dönem şekline gelmiştir. Beşerî ilişkiler yaklaşımı, geleneksel yönetim düşüncesinde olduğu gibi insanı “üretim faktörlerinden biri” ve makinenin bir parçası şeklinde ele almamıştır.

Neoklasik yönetim düşüncesine önemli katkı sağlayan düşünürlerden biri Abraham Maslow’dur. Maslow, ihtiyaçların tatmin edilmesi bakımından güdülerini önem ve şiddet derecesine göre sıralamak suretiyle, klasik yönetimin insanı ihmal eden eksikliğini gidermeye çalışmıştır. Bu amaçla geliştirdiği “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” insan davranışlarını açıklayan önemli bir formülasyon olarak yönetim literatürüne geçmiştir.

Mayo ve arkadaşlarının elde ettikleri bulgular şu şekildedir:

- Yapılan işin miktarını işçinin “fiziki kapasitesi” değil “sosyal kapasitesi” belirler,
- Ekonomik olmayan ödüllendirmelerin, işçilerin mutluluğunu etkilemekte önemli bir rolü vardır,
- Örgütlerde üst düzeydeki uzmanlaşma buradaki iş bölümünün en yüksek ve yeterli düzeyde olduğunun kanıtı değildir,
- Çalışanlar, çoğu zaman yönetime onun koyduğu normlara karşı kişi olarak değil, belirli bir grubun üyesi olarak davranışlarda bulunurlar.

Diğer önemli bir neoklasik düşünür Douglas McGregor’dur. McGregor, insanı tanımak amacıyla geliştirdiği X ve Y teorisiyle tanınmıştır. X ve Y teorileri karşılaştırıldığında bu iki teorenin insana bakış açısının çok farklı olduğunu görebiliriz. X kuramından çıkarılan temel örgüt ilkesi yetki kullanma yoluyla yönetme ve denetlemedir. Y kuramından çıkarılan temel ilke, örgütle kaynaşma ve örgütsel sadakattir.

8.3.1. Neoklasik Yönetim Düşüncesinin Varsayımları

Neoklasik yaklaşımın temel felsefesi insanların birbirlerinden farklı olduklarına, insan davranışının mutlaka bir nedene dayanacağına, örgütün sosyal bir sistem olduğuna, insanın diğer üretim faktörleri seviyesinde düşünülmemeyeceğine ve onlardan farklı olarak ele alınması gerektiğine dayanmaktadır.

Neoklasik yaklaşım sosyal insan modeli üzerinde durmaktadır. Klasik yaklaşımların insana makine gibi davranışları ve onu akılcı iktisadi bir varlık, olarak görmelerinin aksine, Neoklasik yaklaşım insanı örgütteki temel unsur olarak görmüş, onun sadece ekonomik ihtiyaçlarını karşılayarak motive edilemeyeceği, sosyal ihtiyaçlarına gereken önemin verilmediği bir örgütte başarıya ulaşmanın mümkün olamayacağı sonucuna varılmıştır.

Neoklasik yaklaşıma getirilen en büyük eleştiri, örgütün sadece insani yönünü ele alarak, teknik, metot, uygulama ve çevre kavramlarına eğilmemiş olmasıdır.

Örgütte insanı önceleyen ancak bu arada örgütün insan dışındaki unsurlarını yeterince ele almayan beşerî ilişkiler yaklaşımı psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikolojiden alınan aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır:

Psikolojiden Alınan Varsayımlar:

- İnsanlar farklı şekillerde güdülenir ve harekete geçirilirler.
- İnsanlar her zaman akılcı davranmazlar.
- İnsanlar birbirine bağlıdır. Bu bakımdan, bireysel davranışların genellikle işyerindeki sosyal şartlarla açıklanması gerekir.
- Yöneticiler, insan ilişkileri konusunda iyi bir uygulamacı olabilecek şekilde eğitilebilirler.

Sosyolojiden Alınan Varsayımlar:

- İşyerindeki mevcut sosyal ortam, sadece yönetim tarafından değil, grup üyeleri tarafından da etkilenir,
- İşyerindeki klik ve biçimsel olmayan örgütlerin varlığı bir gerçektir. Biçimsel olmayan örgüt ve klikleşmeler, biçimsel örgütü etkiler ve aynı zamanda da biçimsel örgütün etkisi altında kalırlar.
- İşin gerektirmiş olduğu roller, işin bünyesinde var olan kişisel ve sosyal iş görevleri nedeniyle iş tanımlamalarında belirlenenden çok daha karmaşıktır. Bu durum iş analizi yapılırken dikkate alınmaz.
- Örgüt gerçekçi bir şekilde, birbirini karşılıklı olarak etkileyen unsurlardan meydana gelen sosyal bir sistemdir.

Sosyal Psikolojiden Alınan Varsayımlar:

- İnsanlar, kendi amaçlarına örgüt amaçları açısından bakmaya çoğu zaman istekli değildirler. Bu nedenle, insanları etkilemek gerekir.
- Örgütün iletişim kanalları, örgütün akılcı ve ekonomik bir şekilde işleyişini temin eden bilgileri taşıdığı gibi çalışan kişilerin his ve duygularını da aktarır.
- Kararlara katılma mekanizması moral ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler meydana getirir.
- Sağlam teknik kararlar ve iş birliğini sağlamak için takım hâlinde çalışma gerekli olmaktadır.

8.3.2. McGregor'un X ve Y Kuramı

Neoklasik düşünürlerin en önemlilerinden biri McGregor'dur. Neoklasik düşüncenin temelini ifade eden insana bakış açısı ve insanın örgütsel davranışı McGregor'un X ve Y kuramıyla özetlenmiştir. Hawthorne deneylerinden sonra küçük gruplar, önderlik, isteklendirme üzerine yapılan araştırmalarla insan ilişkileri adıyla anılan akım başlamıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımının gelişmesinde etkili olan Mayo ve arkadaşlarını, McGregor'un çalışmaları izlemiştir. McGregor'a göre X kuramının temel ilkeleri şunlardır:

- Normal olarak insan, doğası gereği çalışmayı sevmez, işten kaçmak için herşeyi yapar.
- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde işe karşı isteksiz davranan bireyler zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve cezayla korkutulmalıdır.
- Normal bir insan sorumluluktan kaçtığı için yönetilmeyi yeğler. Çalışma isteği ise çok azdır ve her şeyden önce güvenlik arar.

X kuramı, işletmelerde insanı edilgen, bencil ve tutucu bir varlık olarak tanımlar. Bu yaklaşımın bir gereği olarak insanın bir çocuk gibi örgüt tarafından yönlendirilmesi, çalışmaya ekonomik güdülerle özendirilmesi ve sıkı bir denetim ve iş disiplini içinde çalıştırılması önerilir.

Y kuramının ilkeleri ise şöyle özetlenebilir:

- İş sırasında harcanan fiziksel ve düşünsel çaba, oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
- Örgütsel amaçlara varmanın tek yolu, cezalandırma ve dış denetim değildir. İnsan söz konusu amaçlara varabilmek için sorumluluk bilinci içinde kendi kendini yönetme ve denetleme olanağına kavuşabilir.
- Sorumluluk duygusunun gerçekleşmesi için amaçlara varıldığı ölçüde insanlar ödüllendirilmelidir. Bu ödüller arasında benliğini doyurma ve kendini tanıma gereksinimi, örgütsel amaçlara dolaysız olarak yönelmeyi sağlar.
- Normal bir insan uygun koşullar altında sadece sorumluluk yüklenmekle kalmaz, daha öteye başka sorumluluklar peşinde koşar.
- Örgütsel sorunların çözümünde büyük ölçüde yaratıcılık, ustalık ve düş kurma yeteneği insanlar arasında sınırlı olmayıp oldukça yaygındır.
- Çağdaş endüstri yaşamının koşulları içinde, bireyin düşünsel yeteneklerinin ancak bir kısmından yararlanılmaktadır.

Y kuramı belirli bir yönetim stratejisi ve davranış modeli oluştururken, bireyi X kuramından farklı olarak dinamik, yaratıcı, ileriye dönük kişiliğe sahip varlık olarak

tanımlamaktadır. X kuramının çalışanlara güvenmemesine karşın, Y kuramı işteki verimsiz çalışmanın sorumlusu ve suçlusu olarak yöneticileri göstermektedir. İki kuram arasındaki temel farklılıkları karşılaştırmalı olarak şu şekilde gösterebiliriz.

X. kuramı	Y. kuramı
1. Birey pasif ve statiktir.	1. Birey, aktif ve dinamiktir.
2. İş görenler suçlanır.	2. Yöneticiler suçlanır.
3. Ekonomik güdüler	3. Sosyo psikolojik güdüler
4. Dış denetim	4. Kendi kendine yönetim ve denetim
5. işletme amaçlarına göre yönetim	5. Bireysel ve örgütsel amaçlara göre yönetim
6. Karar organı yöneticilerdir.	6. Kararlara katılma söz konusudur.
7. Katı ve sert bir otorite	7. Yumuşatılmış, ılımlı otorite

8.3.3. Neoklasik Yönetim Düşüncesinin Eleştirisi

Klasik teoriye yöneltilen en önemli eleştiri konusu, insana bakışta odaklanmaktadır. Klasik teoriye göre insan makinenin bir parçasıdır, verimini arttırmak için daha çok para vermek gerekir ve çalışanlar hemen hemen sadece ekonomik faktörler yoluyla motive edilirler. Oysaki araştırmalar sonucu oluşturulan ve neoklasik teori dediğimiz teoriye göre, insan makine parçaları gibi düşünülemez, her insan birbirinden farklıdır. İçinde bulunduğu duruma göre hareket eder ve beklentileri, arzuları verimini etkiler.

Sosyal gruplar, neoklasik teorinin ikinci temel unsurudur. Birey pek çok kereler ait olduğu iş grubuna dayanır. Bu nedenle o kimsenin değer yargıları, fikirleri, gereksinme ve özemleri geniş çapla ait olduğu iş grubu tarafından oluşturulur. Gerçekten de o kimse grubun fikirlerini ve ideallerini kendisinin kişisel fikir ve idealleri olarak kabul etmiyorsa, grup tarafından soyutlanmak, gruptan uzaklaştırılmak suretiyle dayanılması güç bir cezaya çarptırılabilir. Bir kimse ait olduğu grubun algı ve anlayış tarzını bilinçaltında kabullenmek eğilimindedir.

Neoklasik yönetim düşüncesi, klasik teorinin katı ve insan faktörünü dikkate almayan yapısının eksikliğini gidermek suretiyle insanı “yaşamak için çalışan” biri olarak değil “çalışırken de yaşayan” biri olarak görmüştür. Bu temel anlayış farkı, çalışan verimliliğine, iş ve yaşam tatminine büyük katkı sağlamıştır.

Bir yandan, 1929 dünya ekonomi krizinin etkisi ile bir yandan da işletmelerde çeşitli organizasyon sorunlarının artmasının sonucu olarak, klasik teorinin “rasyonellik”, “etkinlik” ve “düzen” kavramlarının yönetim işlevleri için yeterli olmadığının anlaşılması ve örgütün insan

unsurunun öneminin anlaşılması ile birlikte neoklasik yönetim düşüncesi gelişmiştir. Bu arada Hawthorne araştırmalardan elde edilen veriler de organizasyonlarda neoklasik akımın başlamasında etkili olmuştur.

Neoklasik yaklaşıma yöneltelen eleştiriler ise bu örgütlerdeki insan ilişkilerinin gerçekçi, sahil ve samimi ilişkilere değil sahte bir katılım, göstermelik bir demokrasiye dayandığıdır. Oysa neoklasik yaklaşımın önem verdiği insan ilişkileri ancak; samimi, gerçekçi ve insani bir içeriğe sahip olduğu zaman bir anlam ifade eder; ancak bu durumda insanların bireysel ve sosyal ihtiyaçları karşılanır.

Örgütler sadece sosyal bir sistem değil, aynı zamanda teknik ve fiziksel sistemlerdir. Dolayısıyla örgütler bir boşlukta değil ekonomik, sosyal, teknolojik ve fiziksel bir çevrede faaliyette bulunurlar. Örgütlerin dış çevreleriyle etkileşimi, biçimsel iletişim sayesinde kurulabilir. Neoklasik teoride biçimsel organizasyon ve çevre faktörleri arasındaki etkileşimler dikkate alınmamıştır. Neoklasik teori kapalı bir sistem olarak eleştirilere uğramış, örgütle onun dış çevresi arasındaki iletişim ihmal edilmiştir.

Neoklasik teoriye yöneltelen bir diğer eleştiri de, bu teörinin organizasyon sorunlarını bir duygu sorunu olarak görüp, insanın rasyonel davranmadığı görüşünü devamlı olarak işlemesi nedeniyle. İnsan davranışları her zaman duygusal temele dayanmaz. Bu nedenle, örgütlerde veya örgüt dışında insan davranışlarının rasyonel boyutunun ihmal edilmesi, eleştiri konusu olmuştur. Örgütlerde özellikle yazılı iletişimin temelinde rasyonel nedenler vardır. Formel iletişim her şeyden önce, rasyonel gerekçeleri ve kuralları olan bir iletişimdir.

Uygulamalar

- 1) Tarihte tarım toplumu öncesinde yönetim düşüncesi akımlarını inceleyiniz.
- 2) Klasik yönetimin temel ilkelerinin kurumunuzda nasıl işlediğini değerlendiriniz.
- 3) Bürokratik yönetim yaklaşımı için kurumunuzda ne gibi uygulamalar vardır inceleyiniz.

Uygulama Soruları

- 1) Tarihte tarım toplumu öncesinde yönetim düşüncesi akımlarını yorumlayınız.
- 2) Klasik yönetimin temel ilkelerinin kurumunuzda nasıl işlemektedir açıklayınız.
- 3) Bürokratik yönetim yaklaşımı için kurumunuzda yapılan uygulamalardan örnekler veriniz.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

- Tarım Toplumu öncesi Yönetim Düşüncesi (1800 öncesi)
- Klasik Yönetim Yaklaşımları
- Klasik Yönetimin Temel ilkeleri
- Bilimsel Yönetim ve Taylor
- Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Fayol
- Bürokratik Yönetim Yaklaşımı ve Weber
- Klasik Yönetim Düşüncesinin Eleştirisi
- YÖNETİMDE NEOKLASİK VE İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI
- Neoklasik Yönetim Düşüncesinin Varsayımları
- McGregor'un X ve Y Kuramı.
- Neoklasik Yönetim Düşüncesinin Eleştirisi

Bölüm Soruları

- 1) Tarım toplumu döneminde insanlığın temel üretim değeri nedir?
- 2) Klasik yönetim yaklaşımının ana özelliklerini açıklayınız.
- 3) Klasik yönetimin temel ilkelerini sayınız.
- 4) Bilimsel yönetim prensiplerini açıklayınız.
- 5) Yönetim süreci yaklaşımı hangi ihtiyaçtan dolayı gelişmiştir?
- 6) Bürokratik yönetim yaklaşımı kurumlara ne kazandırmaktadır?
- 7) Klasik yönetim düşüncesinin eleştirilerinden en tutarlı olanı hangisidir?
- 8) Yönetimde neoklasik ve insan ilişkileri yaklaşımı arasındaki ilişkiyi açıklayınız.
- 9) Neoklasik yönetim düşüncesinin varsayımları nelerdir?
- 10) McGregor'un x ve y kuramı aktif potansiyel insanı nasıl görür?
- 11) Neoklasik yönetim düşüncesinin eleştirisi hakkında neler özetlenebilir?

9. YÖNETİMDE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Modern yönetim düşüncesi (1950 sonrası), sistem yaklaşımı, yönetimde sistem yaklaşımı, modern yönetim yaklaşımlarının eleştirisi, çağdaş (post-modern) yönetim düşüncesi (1980 sonrası), çağdaş yönetim yaklaşımları, çağdaş yönetim düşüncesinin temel dinamikleri, çağdaş yönetim uygulaması olarak z teorisi, klasik ve çağdaş yönetim düşüncesinin karşılaştırılması, bilgi toplumu ve yönetim, yönetimde durumsallık yaklaşımı konuları işlenecektir.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Modern yönetim düşüncesi hangi ihtiyaçlardan doğmuştur?
- 2) Yönetimde sistem yaklaşımının temelleri nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Modern Yönetim Düşüncesi (1950 Sonrası)	Sistem yaklaşımı Yönetimde sistem yaklaşımı Modern yönetim yaklaşımlarının eleştirisi	Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Çağdaş (Post-Modern) Yönetim Düşüncesi (1980 Sonrası)	Çağdaş yönetim yaklaşımları Çağdaş yönetim düşüncesinin temel dinamikleri Çağdaş yönetim uygulaması olarak z teorisi Klasik ve çağdaş yönetim düşüncesinin karşılaştırılması Bilgi toplumu ve yönetim	Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak

Anahtar Kavramlar

- Modern yönetim düşüncesi
- Sistem yaklaşımı
- Çağdaş (post-modern) yönetim düşüncesi
- Bilgi toplumu ve yönetim
- Yönetimde durumsallık yaklaşımı

Giriş

Modern yönetim yaklaşımı, örgütü, sosyal bir sistem olarak ele almış ve yönetimde ilke koymanın anlamlı olmadığı, bunun yerine değişen dünyaya değişmeyen ilkeler koymanın anlamsızlığı üzerinde durmuş, ilkedan hareket etmek yerine faydadan hareket etmenin daha doğru olduğu üzerinde durmuştur. Modern yönetim düşüncesi geliştirdiği sistem yaklaşımı ile örgüt çalışmalarının başarılı bir şekilde yönetiminde iç ve dış çevre faktörlerinin bir bütün içinde görülmesi ve değerlendirilmesi gereği üzerinde durmuştur. Sistemi dışardan etkileyen faktörler; girdiler, süreçler, çıktılar, denetim, sınırlamalar olarak belirlemiştir.

Neoklasik yönetim düşüncesi yerini, İkinci Dünya Savaşı yıllarından itibaren, modern yönetim düşüncesine bırakmıştır. Modern yönetim düşüncesi; sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımından oluşmaktadır. Sistem yaklaşımı, örgütlerin ilk kez biyolojik bir sistem olarak görülmesinden, genel sistem teorisinden kaynaklanmıştır. 1970'lerden sonra ortaya çıkmaya başlayan durumsallık yaklaşımının gelişmesine, örgütsel olayları açıklamada, klasik ve neoklasik teorilerinin yetersiz kalmasının önemli katkısı olmuştur.

Sistem yaklaşımında iki çeşit sistemin olduğu kabul edilir. Bunlar açık ve kapalı sistemlerdir. Çevresi ile ilişkisi fazla olan sisteme açık, olmayana da kapalı sistem denir. Ayrıca her sistemin bir sınırı vardır. Kapalı sistemlerde, sınırlar katı ve çevreyle ilişkiye imkân vermez. Açık sistemlerde sınır çevreyle bilgi, enerji ve materyal alışverişine müsaittir.

Modern yönetim yaklaşımının üzerinde durduğu diğer bir konu entropi ve negatif entropidir. Entropi, sistem şeklinde nitelenen bütündeki bir eğilimi ifade eder. Bu kavrama göre sistemdeki faaliyetlerin bozulmasına, dengenin bozulmasına, karışıklık ve aksaklıkların ortaya çıkması sonunda sistemin faaliyetlerinin durmasına entropi denir. Açık sistemlerin dışarıdan aldığı yardımla bünyesindeki karmaşıklık ve bozukluk eğilimini yani entropiyi ortadan kaldırılmasına ise negatif entropi denir.

Modern yönetim yaklaşımlarının üzerinde durduğu bir diğer önemli yaklaşım durumsallık yaklaşımıdır. Bu görüşe göre, her yerde ve her zaman işletmeler için geçerli olabilecek bir yönetim ve örgüt yaklaşımı yerine, her işletmenin kendi yapısına, içinde bulunduğu duruma ve çevre şartlarına en uygun modeli uygulamak gerekir. Şüphesiz işletmenin şartları değiştikçe, böyle duruma elverişli uygulamaya geçilecektir. Bu özelliği ile durumsallık yaklaşımı yönetim ve örgüt anlayışına dinamizm getirmiştir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemlerde yönetim düşüncesi farklı okullar adı altında bir gelişme göstermiştir. Yönetim sisteminin temeli diyebileceğimiz pek çok yönetim teori okulundan söz edebiliriz. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yönetim anlayışının çok daha modern bir çizgiye yaklaşması dolayısıyla, çoğu yönetim teori okulu bu dönemde ortaya çıkmıştır. Yönetime duyulan ilgi artmış ve farklı sosyal disiplinlerden bilim adamları yönetime ilgi göstermişlerdir. Yönetim düşüncesinde farklı okulların ortaya çıkmasını sağlayan, farklı disiplinlerden gelen bilim adamlarının söz konusu ilgisidir.

Modern yönetim yaklaşımlarından biri de amaçlara göre yönetimdir. Kavram ilk kez ünlü yönetim bilimci Peter F. Drucker tarafından 1954 yılında kullanılmıştır. Drucker kavramı, önemli olanın süreçler değil sonuçlar olduğu şeklinde değerlendirmiştir.

Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisi, davranışların nedenlerini kişilerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. Yani, kişi kendisine birtakım amaçlar saptamakta ve davranışlarını bu amaçları elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirmektedir. Buradan hareketle Locke, iş başarımını etkileyen motivasyon kaynağını, amaçların özellikleriyle ilişkilendirmiştir. Yüksek motivasyonu sağlamak için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır:

- Amaçlar açık ve belirgin olmalı, genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır,
- Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli, benimsenmelidir,
- Amaçlar iddialı olmalıdır,
- Amaçlara ne denli ulaşıldığına dair geri bildirim sağlamalıdır.

Amaçlara göre yönetim yaklaşımına göre, kendi amacını kendi belirleyen kişi, onu sahipleneceğinden isteklendirme ve iş başarımını artacaktır. Bu nedenle yöneticiler, amaçların ne olduğunu söylemektense, amaçların ne olması gerektiğine astlarıyla birlikte karar vermelidirler. Yani işletmede “amaçlara göre yönetim” uygulanmalıdır.

Günümüzün, yönetimi özel hâle getiren en önemli gerçeği işletme yönetimidir. Yönetim bizzat işletme yönetiminin tüm dünyada popüler bir çizgi yakalamasıyla, statü sağlayan bir meslek hâline gelmiştir. Bugün işletme yönetimi, vizyon, enerji, dinamizm ve pozitif yaklaşım gerektirmektedir.

9.1. Modern Yönetim Düşüncesi (1950 Sonrası)

9.1.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem kavramı çok geniş bir anlama sahiptir. Modern yönetim kuramlarının en önemlisi sistem kuramıdır. Daha önce sistem görüşüne yer verenlerden farklı olarak modern akımda sistem yaklaşımının üç özelliğinden söz edilebilir:

- Analitik ve kavramsal temele dayanması,
- Deneyisel (ampirik) oluşu,
- Bütünleştirici niteliği.

Bir sistemin incelenmesi karşılıklı birbirine bağımlı değişkenlerin analiziyle mümkündür. Bir örgüt, sistem olarak birbirine bağımlı, birbirini ve tüm sistemi etkileyen alt sistemlerden oluşur. O hâlde bir sistemin özellikleri üç basamakta toplanabilir. Bunlar:

- Sistemler birlik ve beraberlik niteliği taşır. Belli kurallara göre çalışır.
- Her sistem başka bir sisteme bağlıdır ve alt sistemleri vardır.
- Sistemin her parçasının gerçekleştirmeye çalıştığı bir amaç vardır.

Şu hâlde “sistem” denildiği zaman, belirli parçalardan (alt sistemlerden) oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Burada önemli olan, bütünü oluşturan bu parçaların her birinin kendine has işleyiş özelliği olması, fakat her birinin etkinliğinin de birbirlerine bağlı olmasıdır. İşte sistem yaklaşımı, bütünü oluşturan bu parçaları ve bunların birbirleri ile olan ilişkilerini bir arada incelemektedir. Sistem yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran özellik budur.

Sistem konusu hangi yönden ele alınırsa alınsın, sistem kavramının bir yapısı vardır. Ekonomik sistemler veya işletmeler sistemi denildiğinde sistemlerin bu yapısından söz edilmiş olacağı gibi trafik sistemi veya eğitim sistemi denildiğinde de yine önce “yapı sorunu” ortaya konulmuş olur.

9.1.2. Yönetimde Sistem Yaklaşımı

Birçok düşünür sistemi, “birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibarıyla belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün” olarak tanımlamaktadırlar. Sistem kavramı fiziksel, mekanik, biyolojik, sosyal ve beşerî birçok konu açısından düşünülebilir.

Uzayda yıldız sistemleri, Dünya’da jeofizik sistemler, molekül ve atom sistemleri gibi birçok sistemden söz edilebilir. Biyolojide organizma veya canlı varlıklar karşılıklı olarak birbirine bağımlı ve birbirini etkileyen alt sistemlerden oluşmuştur. Örneğin, insanlarda solunum, sindirim, sinir ve iskelet sistemi gibi sistemlerden söz edilmektedir. Bu sistemler birbiri ile bağımlı ve etkileşim hâlinde hareket etmektedirler.

Kenneth Boulding, yeryüzündeki sistemleri basitten karmaşığa doğru belirli bir hiyerarşi içinde dokuzlu bir sınıflamaya tabi tutmuştur:

1- Statik yapı düzeyindeki sistemler; buna örnek olarak masa, sandalye, binalar gösterilebilir.

2- Bazı belirli hareketlere sahip basit dinamik sistem düzeyi; buna örnek olarak da güneş sistemi, yıldız sistemleri, saatlerin çalışması gösterilebilir.

3- Kontrol mekanizmalı sistem veya sibernetik sistemi; bu sistem dengeyi koruma bakımından kendi kendini otomatik olarak ayarlayabilmektedir. Buna örnek olarak termostat, makineli tüfekler gösterilebilir.

4- Kendi kendini koruyucu ve çevre ile etkileşimi olan açık sistem; buna örnek olarak canlı hücreleri gösterebiliriz.

5- Toplumsal düzey sistemi; bu sistem çevresiyle etkileşim hâlinindedir. Ancak hareketli değildir. Örnek olarak bitkileri gösterebiliriz.

6- Hayvan sistemi; bu sistem çevresiyle etkileşim hâlinde olduğu gibi artan bir hareketliliğe sahiptir. Kendinin farkındadır, diğer bir deyimle yaşamak için yiyecek arar, tehlikelerden kaçır, dost bildiklerine sığınır.

7- İnsan sistemi; bu sistem çevre ile etkileşim, hareketlilik, kendi farkında olma yanında dil ve sembol kullanarak fiziki çevresi sınırları dışında da etkili olabilmektedir.

8- İnsan örgütü sistemleri veya sosyal sistemler; aile, ordu, millet, devlet, okul, işletme, arkadaş grubu gibi biçimsel olarak kurulsun veya biçimsel olmayan şekilde kendiliğinden oluşsun insan gruplarının meydana getirdiği sistemlerdir. Tüm insanları bir arada tutan ve kaynaştıran, ortak amaçları, dilleri, değer ve inanç sistemleri ile maddi ve manevi çıkarları vardır. Bu insanlar belirli gün veya günün belirli saatlerinde belirli bir yerde ve düzen içinde bir arada olmayı sadece çıkarlar açısından değil duygusal açıdan da uygun görmektedirler. Çünkü insan, yalnız olduğu zaman kendisini zayıf ve güçsüz hisseder, başka insanlarla bir arada bulunmak ister, diğer bir deyimle, sosyaldır. Her insan, kendisi bir sistem olduğu gibi, sosyal sistemlere girerek onun bir parçası, elemanı veya alt sistemi olmaktadır.

9- Fiziki ötesi sistemler; bunlar kaçınılmaz bilinmeyenler, nedeni tam izah edilemeyen olaylardır. Sistematik yapıyı ve ilişkileri ortaya koyarlar. Bunları ispat etmek mümkün değildir, ancak varlıkları kabul edilmektedir.

Sistem teori ve yaklaşımının sosyal bilimlere uygulanması görevlerin algılanması ve görevler arasındaki ilişkiler açısından çok yararlı bulunmuştur.

İşlevselcilik veya görevselcilik deyimini Batılılarda functionalism olarak açıklanmaktadır. Burada vurgulanmak istenen husus kısımların veya sistemi oluşturan alt bölümlerin görevsel bir bütün oluşturacak şekilde birbirleriyle birleşmeleri veya anlamlı bir

ilişkiler sistemi oluşturmalarıdır. Bu nedenle, işlevselcilik veya görevsellik, sosyal sisteme amaç, yapı, usul ve görevler arasında bir koordinasyon ve bütünlük kurma açısından bakar, bütünü oluşturan parçalar arasındaki etkileşim ve iletişimi vurgular.

Sosyal bilimlerde sistem yaklaşımı en geniş anlamı ile sosyal hayatın dinamizmi açısından ele alınabilir. Bu açıdan bakıldığında sosyal sistemin kendisini oluşturan elemanlar, organize bir ilişkiler ağı olarak görülmelidir.

Sistemler, biri açık diğeri kapalı olmak üzere iki biçimde ve çevreleriyle karşılıklı etkileşim içinde ele alınabilirler. Kesin olmamakla birlikte bu ayırım, organizasyon teorisinde önemlidir. Kapalı sistem düşüncüsü, özellikle fiziksel bilimlerden kaynaklanır ve mekanik sistemlere uygulanabilir. Geleneksel yönetim teorileri incelenen sistemi belirleyici ve kendi kendini sınırlayan yapıda kabul ettikleri için, kapalı sistem görüşlerini oluşturmaktadırlar. Geleneksel yönetim teorileri, sadece organizasyonun iç ilişkileri ve işleyişi üzerinde duran ve fiziksel bilimlerin modellerinden alınan, çevre etkileşimi olmayan rasyonel kapalı sistemlerdir. İşletmenin bağımsız olduğu ve sorunlarının dış çevre dikkate alınmaksızın, iç yapı, görev ve ilişkilerini düzenleyerek çözülebileceği düşünülmektedir.

Bütün kapalı sistemlerin bir özelliği de hepsinde statik bir denge ve entropiye (herhangi bir sistemin bozulmaya, düzensizliğe ve dağılmaya doğru olan eğilimi) doğru doğal bir eğilimin var olmasıdır. Entropi termodinamikten kaynaklanan ve bütün fiziki sistemlere uygulanabilen bir deyimdir. Buna göre, herhangi bir kapalı sistemin enerji dönüşümü veya iş yapma gücünün zamanla aşınması, yıpranması, düzensiz hâle gelmesi, yok olmasıdır.

Açık sistem görüşü, biyolojik ve sosyal sistemin çevresiyle dinamik bir ilişki hâlinde olduğunu ve aldığı muhtelif girdileri, şu veya bu şekilde biçim değişimine uğrattıktan sonra çıktı olarak ihraç ettiğini kabul eder. Malzeme, enerji ve bilgi şeklindeki bu girdilerin alınışı, entropi olgusunu dengeleyerek giderilebilir. Bu sistemler, sadece çevreleriyle ilişkileri bakımından değil kendileri bakımından da veya dâhili olarak da açıktırlar. Yani bu sistemlerde, bütünü oluşturan parçalar arasında karşılıklı etkileşim, sistemi bir bütün olarak etkiler. Açık sistem, kendisini oluşturan iç parçalarının yapılarını ve süreçlerini değiştirerek çevresine uyum sağlar.

Teknik olarak sistem, girdilerin çıktı hâline getirilmelerinde kullanılan teknikler de dâhil olmak üzere, görevlerin yapılması için gerekli bilgilerden oluşmaktadır. Örgütün göreviyle ilgili ihtiyaçlarının oluşturduğu bu teknik alt sistem faaliyet çeşitlerine göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, inşaat üretiminde kullanılan teknoloji, eczacılık veya bankacılık hizmetleri üretiminde kullanılanlardan farklıdır. Aynı şekilde bir oteldeki görevin gerektirdiği bilgiler ve teknoloji, bir eğitim kurumundan daha değişiktir. Teknik alt sistem, bilgisayar uzmanlık ve bunun için gereken yetenekler, kullanılan makina ve teçhizatların tipleri ve donanımların düzenine göre şekillenir. Şu hâlde teknoloji, örgütün yapısını ve psiko sosyal alt sistemini etkiler.

Sistem yaklaşımı, bir örgütün, karşılıklı etkileşim içinde olan birden fazla alt sistemden oluştuğunu ve bunların bir çerçeve içinde ve beraber çalıştıklarını ileri sürmektedir. O hâlde,

açık örgüt sistemlerinin bazı özellikleri vardır. Bunlar teori ve uygulamada şu şekilde açıklanmaktadır.

- *Sosyal örgütler yapay sistemlerdir ve doğal sistemlerdeki mükemmellikten yoksundurlar.*

Sosyal sistemler, mekanik ve biyolojik sistemler gibi doğal değildirler. Yapıları, uyumlu ve fiziksel parçalardan oluşan bir yapıdan çok olaylardan oluşmuş bir yapıdır. Sosyal örgütlerin insanlar tarafından meydana getirilmiş olmaları, bunların sonsuz sayıda hedefi gerçekleştirmek için kurulabileceği ve biyolojik sistemlerdeki doğum, olgunluk ve ölümden oluşan hayat seyrini izlemeyecekleri sonucunu doğurmaktadır. Bu konuyu Katz ve Kahn adlı düşünürler şu şekilde açıklamaktadırlar.

“Sosyal yapılar aslında suni sistemlerdir. İnsanlardan oluşurlar ve bu nedenle mükemmel değildirler. Aniden dağılırlar, fakat aynı zamanda kendilerini kuran biyolojik organizmalardan asırlarca daha uzun süre yaşayabilir, nesilden nesile intikal edebilirler. Onları bir arada tutarı çimento, biyolojik olmaktan çok psikolojiktir. Sosyal sistemler, insanların davranışlarına, ideallerine, inançlarına, güdülerine, alışkanlık ve umutlarına dayanmaktadırlar.”

Sosyal organizasyonun suni bir sistem olduğunun kabulü, doğal-fiziki ve biyolojik sistemlerle tam bir karşılaştırma yapmamız için bizi ikaz eden bir unsur niteliğindedir.

- *Sosyal sistemlerin sınırları vardır.*

Sosyal örgütlerin sosyo-teknik açık bir sistem olarak kabul edilişi, onları çevresinden ayıran sınırların mevcut olmadığı anlamına gelmez. Sınırlar kavramı ise açık ve kapalı sistemler arasındaki ayırımı anlamamıza yardımcı olmaktadır. Kapalı sistem; katı, adeta geçilmez sınırlara sahip olduğu hâlde açık sistem; kendisiyle daha geniş olan üst sistem (süper sistem) arasında geçiş yapılabilen sınırlara sahiptir. “Sınırlar; uygun sistem faaliyetlerinin tanımı, sisteme üyelerin kabulü ve sisteme kabul edilecek diğer unsurlar için sınır tayin çizgileri veya bölgeleridir. Sınır, içerdeki insan ve dışarıdaki insan arasındaki birçok karşılıklı etkileşim tipleri için bir engel oluşturur; fakat organizasyonun görevlerinin ifası konusunda lüzumlu olan muameleler için bazı kolaylaştırıcı yanları da vardır.”

Sınırlar örgüt faaliyetlerinin sahasını oluştururlar. Fiziksel, mekanik veya biyolojik sistemde, sınırlar tespit edilebilir. Sosyal bir organizasyonda ise sınırlar kolayca tespit edilemez ve esasen organizasyonun görevleri ve faaliyetleri bu sınırları saplar. Sınırlarının oldukça belirsiz ve belli şartlarda girilebilir oluşu, organizasyonun özelliklerinden birini oluşturur. Sınırları, tam bir grup, bölüm, şirket, sanayi veya ekonomik sistemi ihtiva edecek şekilde tespit edebiliriz. Sosyal bir organizasyonun sınırları, genellikle faaliyetleri ve görevlerine bağlı olarak oldukça esnek ve zamanla değişebilir niteliktedir.

Herhangi bir organizasyondaki temel görevlerden birisi, sistemler arasındaki sınır düzenlemesidir. Yönetimin temel görevi, bütünleşme ve iş birliği sağlamak için çeşitli alt sistemler arasında birleştirici rol oynamaktadır. Ayrıca, diğer bir önemli yönetim görevi ise organizasyon ve çevredeki sistemler arasında sınır ve ilişkileri sürdürmektir. Arayüz

(interface) kavramı, sınır ilişkilerinin anlaşılması için yararlıdır. Arayüz, bir sistem ile diğeri arasında ilişki alanı olarak tanımlanabilir. Sosyal sistemlerin ve işletme örgütlerinin diğeri sistemlerle birçok ara yüzlerinin olduğu söylenebilir. Örneğin, satıcı kuruluşlar, yerel yönetimler, devlet, finansal kuruluşlar, sendikalar, müşteriler ve diğeri kamu kurumları. O hâlde sistem sınırlarının ötesinde ona enerji, malzeme, şahıs, para ve bilgi transferini sağlayan ve ondan çıktı (mal veya hizmet) satın alan birçok sistemlerle arayüz (sınır ilişkileri) alanı vardır, burada, karşılıklı iş ilişkileri sürdürülmektedir.

- *Sosyal sistemler arasında bir hiyerarşi vardır.*

İster fiziksel, ister biyolojik, isterse sosyal olsun, bütün sistemler hiyerarşik bir şekilde ele alınabilirler. Bir sistem, daha alt düzeydeki diğeri sistemlerden oluşup onları kontrol ederken, aynı zamanda, bağlı olduğu bir üst sistemin de bir parçası veya elemanıdır. Yani, sistemde, sistemi oluşturan parçalar arasında bir hiyerarşi vardır. Sosyal organizasyonların hemen hepsi hiyerarşik bir yapıya sahiptirler. Şahıslar gruplar içinde, gruplar şubeler içinde, şubeler bölümler içinde, bölümler şirketler içinde örgütlenmiş olup, şirketler de ait oldukları sanayi dalının ve ekonominin bir parçasıdırlar. Birçok genel sistem yazarı, bu hiyerarşik ilişkinin, bütün sistem tiplerinde hâkim olduğu sonucuna varmaktadırlar. Hiyerarşik alt bölümlendirme sadece insan organizasyonlarına has bir özellik değildir. Bu, bizim bilebildiğimiz karmaşık sistemlerin hemen hemen hepsinin ortak özelliğidir.

Hiyerarşik yapı, sadece düzey ile ilgili olmayıp alt sistemlerin faaliyet ve işlemlerini uyumlaştırmak amacıyla bir üst sistem içinde daha kapsamlı bir şekilde bir araya getirmeleri ihtiyacına dayanmaktadır. Karmaşık organizasyonda, yapı hiyerarşisi olduğu gibi işlemler arasında da bir sıra, önem ve hiyerarşi vardır.

- *Açık sistemlerde onu dengesizlikten ve yıkımdan koruyan olumsuz entropi vardır.*

Tüm sistemler gittikçe düzensizliğe ve bozulmaya maruzdur. Buna entropi gücü denir. Entropiye doğru olan eğilim, düzensizliğe, kaynak değişimin tamamen yok oluşuna ve ölüme doğru olan hareketlenmeden başka bir şey değildir. Kapalı bir sistemde, entropideki değişim devamlı olumlu yönde olacak ve mekanik fiziki sistem bir gün aşınıp, yıpranıp, bozulup duracaktır. Ancak, biyolojik veya sosyal sistemlerde, entropi durdurulabilir ve hatta olumsuz entropiye dönüştürülebilir. Olumsuz entropi, entropiye karşı dayanma gücünün oluşturulmasıdır. Daha mükemmel bir organizasyon, kaynakların yenileştirilmesi, yeni ürünler üretilmesi ve yeni üretim teknolojileri ile sosyal sistemler entropiden uzaklaşabilirler. Çünkü açık sistemlerde entropiye gidişi durdurmak için kullanılan madde, enerji ve bilgi gibi kaynaklar dış çevreden temin edilmektedir. “Kendilerini sağlam bir şekilde muhafaza edebilen canlı sistemler, entropinin artışı tehlikesinden kendilerini sakınabilirler ve hatta güçlerini ve düzenlerini eskisinden daha fazla geliştirebilirler. Doğaldır ki biyolojik sistem için, bu olumsuz entropi hiç bir zaman mükemmel olamaz. Organizma bir müddet yaşar ve gelişir fakat gittikçe bozulmaya, yaşlanmaya ve nihayet ölüme mahkûmdur. Faaliyetini devam ettirebilmek için yeni insan kaynakları tedarik etmeye devam edebilen ve yapay sistem olan sosyal örgütler entropi olgusunu sürekli olarak yenebilirler.”

- *Açık sistemlerde dinamizm ve sürekli dengeyi koruma hâli vardır.*

Kapalı bir sistem sonunda azami entropi'ye ya da diğer bir deyimle ölüme ve dağılmaya mahkûmdur. Ancak, açık bir sistem, kendisine sürekli malzeme, enerji ve bilgi akımını sağlayarak sürekli bir denge hâlinde kalabilir. Buna dinamizm göstererek sabit denge durumunu koruma da denebilir. Sosyal sistemler için kullanılan bu olumsuz entropi ile sürekli denge arasındaki ilişki şöyle açıklanmaktadır. “Fiziksel varlıkların aksine herhangi bir canlı varlık, varlığını, kendisine çevresinden bazı malzemeler sağlamak, bunları kendi sisteminin özelliklerine göre şekil değişikliğine uğratmak ve elde ettiği çıktıları çevresine geri vererek devam ettirir. Bu süreç sayesinde, organizma, kendisine olumsuz entropi sağlayan enerjiyi de oluşturur, çevredeki değişikliklere uyum sağlamak için gerekli olan istikrar ya da dengeye ulaşabilir.”

Bu kavrama göre bir örgüt, çevresindeki değişikliklere uyum sağlamaya ve kendi durumunu korumaya sürekli olarak sahiptir. Biyolojik sistemlerde örneğin, insan vücudu, çevre sıcaklığındaki değişikliklere rağmen vücut ısınısını sabit bir durumda tutmaya muktedirdir. Ancak sabit durumu korumanın da dereceleri vardır. Çevresel değişiklikler o derece büyük olabilir ki sistemin uyum sağlaması mümkün olmaz. O zaman organizma ölür veya sosyal örgüt dağılır. Sosyal örgütler için, mutlak anlamda sabit denge söz konusu olmayıp, daha çevreden ve içten gelen güçlere karşı sürekli uyumu sağlayacak olan dinamik veya hareketli bir dengeden söz etmek yerinde olacaktır. Sosyal örgüt, dengesini muhafaza etmesini ve girdi akımındaki ve çevre gereksinimlerindeki muhtemel değişikliklerin bir kısmını gidermesine yardımcı olacak kaynak biriktirme işlemine de yönelerek kendi kendini finanse eder, yeni faaliyetlere girerek çeşitlendirme stratejisi güder.

- *Açık sistemlerde geri besleme mekanizması vardır.*

Geri besleme kavramı, bir sistemin dinamik dengeyi nasıl koruduğunun anlaşılmasında önemlidir. Geri besleme kavramı bazı biyolojik olaylara bakışta kullanılmıştır. Homeostatis (organizmanın sabit durumu) koruması veya canlı bir organizmada deriye, kendisinden sürekli olarak gelecek durum ve bilgi, geri beslemesine bağlıdır. Mesela kanın, vücudun iç ısısından daha soğuk olması, beyindeki vücudun ısı üreten mekanizmasını harekete geçiren bazı merkezleri uyarır ve organizmanın ısısını, bu geri besleme ile sabit bir şekilde muhafaza edilecek şekilde ayarlanır. Geri beslemeler olumsuz olabilecekleri gibi olumlu da olabilirler. Olumsuz geri besleme, sistemin denge durumundan saptığını ve yeni bir sabit duruma kendisini uyarlaması gerektiğini gösteren bilgiliseldir. Geri besleme bir işletmenin kendinden veya algıladığı çevresinden aldığı bilgilerle kendisini ayarlaması ve düzenlemesi imkânını verir. Şu hâlde geri besleme işletmenin kendisini değerlemesi, kontrolü ve bununla ilgili olarak gerekli düzeltici önlemleri almasına ilişkindir.

- *Açık sistemlerde koruma ve uyum mekanizması vardır.*

Açık sistemler kendi içlerinde dengeyi korumak için, çeşitli alt sistemlerin dengede oluşunu ve bütün sistemin de çevresiyle uyumunu sağlayan bir koruma mekanizmasına sahiptirler. Bu koruyucu mekanizmalar sistemin, çeşitli alt sistemlerin ve kendisinin dengesini

kaybetmesine engel olmaya çalışırlar. Ayrıca zamanla değişiklik gösteren dinamik çevreye uydurmak için bir uyum mekanizması vardır. Bu mekanizma ile sistemin, değişen iç ve dış çevre ihtiyaçlarına cevap verebilmesi mümkün olabilecektir.

Böylece örgüt içinde bir taraftan alt sistemlerin dağılmasından ortaya çıkabilecek tehlikeleri savuşturucu bir koruma mekanizması varken diğer taraftan da dış çevre ihtiyaçlarındaki değişimlere uyum mekanizması sistemin yaşaması için zorunlu olmaktadır. Bazen bu iki mekanizma birbirlerine karşı koyan iki güç hâline gelip stres, gerilim ve çalışmamaya da neden olabilirler.

- *Açık sistemler kendi içlerinde büyüyerek gelişirler.*

Fizik kanunlarına tabi kapalı sistemlerde, sistem entropiye ve örgütün dağılmasına doğru hareket eder. Buna karşılık, açık sistemler zıt bir eğilimde olup kendi içinde farklılaşmaya ve daha büyük bir örgüt düzeyine erişme yönünde harekette bulunurlar.

Birçok sosyal örgütler faaliyetlerini genişleterek ve daha yüksek seviyede farklı bir örgüte erişerek karmaşık bir yapıya bürünürler. Örneğin, bir işletme örgütü, sürekli ham madde kaynağı sağlamak için, “dikey bütünleşme”ye gidebilir. Yeni işletmeler kurup holding şirketler şekline dönüşebilirler. Şirketler arasındaki bu birleşmeler, organizasyonun sınırlarını yeni sahalara da kapsayacak şekilde genişletebilmesi için imkân sağlayan yeni ürünlerin üretilmesi ve yeni teknolojilerin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Bu genişlemenin bir sonucu olarak, büyük holding veya anonim şirketlerimizin bazılarının, faaliyet sınırlarını önemli ölçüde artırarak uluslararası faaliyetlere (çok uluslu) açılmaları da söz konusudur.

- *Açık sistemlerde de bir eş sonuçluluk vardır.*

Fiziki sistemlerde, başlangıç koşulları ile nihai durum arasında doğrudan bir sebep sonuç ilişkisi vardır. Biyolojik ve sosyal sistemlerde ise durum farklıdır. Eş sonuçluluk kavramı; nihai sonuçların, farklı başlangıç şartıyla ve çeşitli yollarla elde edilebileceğini ileri sürer. Bu görüş, sosyal örgütlerin, hedeflerine, çeşitli girdilerle ve çeşitli iç faaliyet yöntemleriyle ulaşabileceklerini belirtir. Bu nedenle, sosyal sistem, kapalı sistemlerin basit sebep-sonuç ilişkisiyle sınırlandırılmaz. Sosyal sistemlerin eş sonuçluluğu, karmaşık organizasyonların yönetiminde büyük önem taşır. Fiziksel bilimlerden uyarlanacak bir kapalı sistem, sebep sonuç ilişkisi, tespit edilen bu hedefe ulaşmanın bir tek en iyi yolu olduğu sonucunu doğurur. Eş sonuçluluk kavramı ise yöneticinin örgüte çeşitli girdileri kabul edebileceğini, bunları çeşitli yollarla şekil değişimine uğratabileceğini ve memnuniyet verici bir çıkış sağlayabileceğini ileri sürer. Bu görüşün biraz daha genişletilmesi ise yöneticilik görevinin mutlaka katı ve en uygun çözümü bulmaya çalışmak olmadığını, daha çok memnuniyet verici birçok alternatiflere sahip olabilmek olduğunu söyleyebiliriz.

9.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımlarının Eleştirisi

Yönetim düşüncelerinin değişmesinin temelinde, insan düşüncesinin ve toplumsal yaşamın değişmesi vardır. Durumsallık yaklaşımına kadar, organizasyon teorileri genellikle “en iyi örgüt yapısı” ve bunun için uyulması gereken “evrensel kurallar” üzerinde dururken,

“durumsallık yaklaşımı”, en iyi örgüt yapısının olamayacağı ve “en iyinin koşullara ve zamana bağlı olduğu” düşüncesi üzerinde durmaktadır.

Durumsallık yaklaşımının ilkelerden ve kurallardan değil günün koşullarından hareket etmesi, yönetimin “pratik” ve “faydacı” doğasına uygun düşmektedir. Bu düşünceye göre, en iyi örgüt yapısı, çeşitli iç ve dış faktörlerin etkisiyle şekillenen örgüt yapısıdır. Ancak bu yaklaşım aynı zamanda bir ilkesizlik anlamına gelmektedir.

Modern yönetim yaklaşımlarından biri olan durumsallık yaklaşımının informal iletişime bakışı, ihtiyatlı bir bakıştır. Söz konusu yaklaşıma göre, doğal iletişim ne klasiklerin onu reddedeceği kadar olumsuz, ne de neoklasiklerin öngördüğü şekilde her zaman yapıcı ve olumludur. Yaklaşımın faydacı doğasında yer alan yerine ve zamanına göre davranış, iletişim kurmada da kendini gösterir.

Durumsallık yaklaşımı, her yerde ve her zaman geçerli yönetim ilkeleri kabul etmediği gibi, her yerde ve her zaman geçerli bir iletişim türünü de kabul etmemektedir. Yaklaşıma göre her örgüt kendi yapısal özelliklerine uygun olarak formel veya informal iletişim türü geliştirmelidir. Buna göre kapalı sistem arayışına dayalı mekanik örgüt yapıları, kapalı ve sınırlı ilişki ve iletişimlerle başarılı olurken, açık sistem anlayışına dayalı, hızlı değişimlerin olduğu doğal örgütlerde çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek esnek ve çok yönlü ilişki ve iletişim, onların başarılarına katkı sağlayacaktır.

9.2. Çağdaş (Post-Modern) Yönetim Düşüncesi (1980 Sonrası)

Yönetim düşüncesi, 1970’lerden günümüze kadar üç genel bakış açısı ile ele alınabilir- Bunlar; felsefi temellerini “post-modern” düşüncenin oluşturduğu ve insanı merkezde gören yönetim yaklaşımları, ikincisi yönetim ve organizasyon konularına sosyolojik ve ekonomik açıdan bakan görüşlerin ortaya çıkması ve koşulsuz müşteri memnuniyeti ve mutluluğunu ele alan toplam kalite yönetimi yaklaşımı ve son olarak da günümüzde küreselleşme ve bilgi çağı çerçevesinde TKY’ye bağlı olarak gelişen insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarıdır.

Geleneksel örgütler bugünün örgütsel yapıları için sağlam bir temel sunmakla birlikte, mevcut stratejik ve örgüt teorileri bugünün örgütsel ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamamaktadır. Bu teorilerin dönüşümü, söz konusu ihtiyaçlar nedeniyle ortaya çıkmıştır. Teori ile gözlemler arasındaki stratejik açıklık, yeni bir yönetim anlayışının gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Çağdaş yönetim, kaçınılmayan bir geleceğe hazırlanmak için gerekli olan uygulamalar üzerinde durmaktadır.

Geleneksel yönetim, güncel gelişmelerin yarattığı fırsat ve tehditleri öngören çalışma kurallarını oluşturarak belirli bir vizyona ulaşmayı sağlayacak yapı ve politikaları uygulamaya geçirmekle uğraşırken çağdaş yönetim, olması beklenen gelişme ve değişimleri proaktif (etkici) bir tutumla bugünden yönetmeyi, kuruluşları gelecekte güçlü bir şekilde ayakta tutabilecek yapı ve politikaların bugünden oluşturulmasını amaçlamaktadır. Çağdaş yönetim, kaçınılmayan bir geleceğe hazırlanmak için gerekli olan uygulamalar üzerinde durmaktadır.

Bugün çağdaş toplumlarda temel üretim faktörü, insan kaynağı ve onun nitelikli zihinsel emeği olan “bilgi” veya entelektüel sermayedir. Üretim araçları, robotlar ve atomik moleküler boyutta maddenin mühendisliğinin yapılarak yepyeni özelliklerinin açığa çıkarılması olarak tanımlanan nano teknolojidir. Sermayenin küreselleştiği, yerel düşünüp global hareket etme anlayışının önem kazandığı bir dönemi ifade etmektedir.

Hızlı değişim, rekabet, eşitlik, özgürlük, bireyin hakları, temel hak ve özgürlükler, zaman yönetimi, yaratıcılık, iş birliği, öz denetim, etik, çevrecilik, kalite, öz gerçekleştirim, âdemimerkeziyetçi yönetim, doğrudan demokrasi, e-bürokrasi ve e-devlet “bilgi toplumu”nun yaşamını belirleyen değerlerden bazılarıdır. Bilgi toplumunda enerji kaynağı olarak Güneş, rüzgâr ve nükleer enerji kullanılmaktadır. İletişim, ağlar üzerinden kurulmakta, kuantum elektroniği, moleküler biyoloji, çevre bilimleri, genetik mühendislik gibi bilimler öncü bilimler olarak görülmektedir.

Bilgi toplumunun aşırı boyutlarda hızlanan ve kolaylaşan “iletişim ağı alt yapısı” araştırma merkezlerine, bilgi bankalarına bağlı olmakta ve belli merkezlere bağlı network sistemi ve ağ sistemlerinden oluşmaktadır. Bilgi üretiminin bilişim teknolojisi içinde gerçekleşmesi sağlanarak fabrikaların yerini, bilişim teknolojisine bağlı iletişim ağı sistemleri almaktadır.

Bilgi toplumunda sanayi döneminden farklı olarak mal üretiminden hizmet üretimine geçilmiştir. İş gücünde nitelikli emek sahibi teknik eleman ve profesyonel bilgi işçilerinin önemi artmıştır. Mikro elektronik ve yarı iletkenler aracılığıyla bilginin üretilip, toplanıp, iletilmesine yarayan bilgi iletişimi teknolojileri, üretim araçlarının ağırlık merkezini oluşturmaktadır.

Daha önce belirtildiği gibi toplumsal yapıları belirleyen üretim araçları, üretim şekilleri ve bunların mülkiyet biçimleridir. Bilgi toplumlarının toplumsal ilişkilerini ortaya çıkaran özellikler bakımından ele aldığımızda tarım kendinden önceki toplumsal yapılardan özellikle ekonomik ilişkiler bakımından farklılaşmaktadır. Yeni nesil ekonomi veya dijital ekonomi olarak adlandırılan bilgi toplumunda ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamda önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

Ekonomik yapıdaki dönüşüm. Bilgi toplumundaki en büyük özellik, mal üretiminden hizmet üretimine doğru bir kaymanın görülmesidir. Hizmet sektörü tüm ekonomilerde her zaman mevcuttur; ancak sanayi toplumunda hizmetlerin niteliği daha yerel ve mal üretimine yardımcı konumdadır. Bilgi toplumunda eğitim, sağlık, sosyal hizmetler gibi hizmetler ve bilgisayar, sistem analizi, bilimsel ARGE gibi mesleki hizmetler önem kazanmaktadır.

Yükselen yeni sınıflar. Yeni toplumda insanların çalıştıkları yer değil, aynı zamanda yaptıkları işlerin türü de değişmektedir. Sanayi toplumunda yarı vasıflı işçiler, çalışan sınıf içinde en kalabalık grubu oluşturmaktaydılar. Bilgi toplumunda ise, teknik ve profesyonel sınıf, yani Drucker tarafından “bilgi işçisi” olarak nitelenen bilim adamları, teknisyenler, mühendisler, öğretmenler sayıca artmış ve toplumun kalbi konumuna yerleşmişlerdir. Bilgi toplumunda gücün kaynağı bilgi, güçlü olmanın yolu ise bilgili olmakla bir tutulmaktadır.

Bilginin artan rolü. Sanayi toplumu, malların üretimi için makine ve insanların koordinasyonuna dayanmaktaydı. Bilgi toplumu ise bilginin üretimi ve kullanımı etrafında örgütlenmektedir. Tarım toplumunda toprak ve iş gücü, sanayi toplumunda sermaye merkezî bir öneme sahip iken bilgi toplumunda bilgi, stratejik bir kaynak hâline gelmiştir.

Bilişim teknolojilerinin artan önemi. Sanayi toplumunun ortaya çıkmasında en önemli etken; buhar makinesi, elektrik, içten yanmalı motor gibi enerji teknolojilerinin bulunmasıdır. Bilişim teknolojilerinin ortaya çıkıp hızla gelişmesi de benzer bir etkiyi bilgi toplumunda oluşturmuştur. İletişim ve bilgisayar teknolojilerinde daha yetenekli iş gücüne ihtiyaç vardır. Verimliliği artırma ve rekabetçi üstünlük elde etmek için bilişim teknolojilerinin üretim ve kullanımına önem vermek gerekmektedir.

Bilgi toplumunu diğer toplum yapılarından ayıran bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde belirleyebiliriz:

a. Bilgi toplumunun üretim modellerinin temelinde bilgi ve iletişim teknolojileri bulunmaktadır. Ağ bağlantıları ve şebeke örgütler bilgi çağı örgütlerinin üretim ve örgütlenme modelini oluşturur. Veri mühendisliği ve bilgi bankaları bilgi çağı örgütlerinin temel yetenekleridir.

b. Bilgi toplumunda bilgi, üretimin temel kaynağıdır ve hızlı bilgi akışı, değişim ve gelişmenin temel belirleyicisi durumundadır. İmgeleri veriye, veriyi enformasyona, enformasyonu bilgiye, bilgiyi üst bilgiye ve fonksiyonel bilgiye dönüştürmek, bilgi çağı örgütlerinin temel uğraş alanıdır.

c. Bilgi toplumu sanayi toplumunun aksine çok merkezlidir. Bilgi toplumu katılımcı demokrasiyi ve insan haklarını temel alır. Bunun örgütsel yansıması ise, yerinden yönetim, insan merkezli yönetim, insan kaynaklarının güçlendirilmesi ve yetki devridir.

ç. Bilgi toplumunun, dolayısıyla bilgi çağı örgütlerinin çalışanları bilgi çalışanları, bilgi işçileridir. Bilgi çalışanları üretilmiş bilgileri öğrenen kişiler değildir; aksine bilgi üreten kişilerdir. Bunlar belli bilgileri öğrenen insanlar değil, “öğrenmeyi öğrenme” becerisi olan, analitik düşünebilme becerisi olan insanlardır.

Yeni toplumda teorik bilgiyi piyasada yeni ürün ve hizmetlere başarılı şekilde dönüştürenler ile eğitim ve ARGE harcamalarına en çok yatırım yapan örgütler ve toplumlar başarılı olacaktır. “Bir örgütün rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi o örgütün rakiplerinin simültane olarak uygulayamayacakları veya kolay taklit edemeyecekleri kendine özgü bir bilgi stratejisi geliştirebilmiş olmasına bağlıdır”.

Bugün örgütsel rekabetin yolu, sadece dış çevreden gelen fırsatlardan yararlanabilme veya tehditleri bertaraf etmesinin bir fonksiyonu değil bunları da yapabilecek bilgi ve yetenekler havuzunun iyi yönetimine bağlıdır. Bugün örgütler, enformasyon çağına geçiş sürecinde, varlığını sürdürebilmenin yegâne koşulunun, bilgiye, yüksek teknolojiye ve vasıflı iş gücüne dayandığını giderek daha fazla fark etmeye başlamışlardır.

9.2.1. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları

Yönetimde modern yaklaşımlardan sonra, çağdaş (post-modern) yaklaşımlar gelişmiştir. Çağdaş yönetim yaklaşımları; toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, reorganizasyon, küçülme, benchmarking, öğrenen organizasyonlar gibi adlar altında gelişmektedir. Post-modern yaklaşımların üzerinde ilerde ayrıntılı olarak durulacaktır; burada sadece bu yaklaşımlardan kısaca bahsedilerek, çağdaş yönetim yaklaşımları hakkında tanıtıcı bilgiler verilecektir.

Toplam Kalite Yönetimi. Toplam kalite yönetimi içinde yer alan “toplam” ifadesi kalitenin yaratılması, korunması ve iyileştirilmesi sürecine tüm bölüm, birim ve bireylerin katılımının önemini vurgulamak için kullanılır. Yani, üretilen hizmet veya mamulün kalitesinin belli bir düzeye yükseltilmesi, bu düzeyin korunması ve daha iyi noktaya ulaştırılması esastır. Bu süreçte işletmenin genel müdüründen en alt düzeyde çalışan personele kadar tüm (toplam) çalışanların aktif şekilde rol almaları gerekmektedir.

Kalite, müşteri beklentilerinin karşılanma düzeyidir. Toplam kalite ise, kalitenin ürün merkezli olmaktan çıkarılıp, tüm işletme faaliyetlerini kapsayacak şekilde ele alınmasını gerektirir. 1980’li yıllardan sonra yaygınlık kazanan ve çıkış yeri Japonya olan TKY dört temel ilke üzerine kurulmuştur. Bu ilkelerden birincisi müşteri önceliğidir, ikincisi çalışanların kenetlenmesi, üçüncüsü ekonomik rantabilite ve sonuncusu ise kaizen, yani sürekli gelişmedir.

Reorganizasyon: Açık bir sistem olmanın doğal bir sonucu olarak örgütler, değişik çevresel faktörler tarafından etkilenir. Bu etkileşim sürecini başarıyla yönetemeyen örgütler zamanla yetersizleşirler. Reorganizasyon, bu yetersizleşmeyi ortadan kaldırma ve mevcut şartlar doğrultusunda yeniden yapılandırmayı içerir.

Değişim mühendisliği: Değişim mühendisliği maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler sağlamak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve köklü biçimde yeniden tasarlanmasıdır. Değişim mühendisliği yeni yönetim yaklaşımı olmaktan çok, teknik bir yaklaşımdır. Değişim mühendisliği, süreçlerin yeniden yapılandırılması ve tüm sistemlerin yenilenmesi anlamına gelir. Özellikle onarımı mümkün olmayan sistemlerde süreçlerin tamamı yenilenerek sistem yeniden kurulur. Buna kısaca değişim mühendisliği denir.

Benchmarking (kıyaslama-en iyi uygulamaların adaptasyonu). Bu yöntemde kendi sınıfında en iyi olan işletme (Best in Class-BIC) örnek olarak seçilir. Bu işletmenin süreçleri, politikaları, performansları karşısında kendi işletmemizin performansı ölçülerek mukayese edilir. Sonra en iyi örgütsel yapı ve işleyişe ulaşmak ve gelişmeyi sürdürmek için örgütsel yapıda gerekli değişiklikler yapılır. Bu yönteme benchmarking denir. Benchmarking, bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki en iyi işletmeleri taklit ederek, kendi durumunu onlarla kıyaslayarak, eksikliklerini gidermeye çalışma yaklaşımıdır. Bu örnek edinme, işletme kurulurken söz konusu olabileceği gibi üretim sürecinin taklit edilmesi şeklinde de olabilir.

Küçülme ve kademe azaltma: Büyümenin getirdiği hantallık ve işleyiş zorluklarından kurtulmak için son yıllarda küçülme ve kademe azaltma yaklaşımı geliştirilmeye başlamıştır. Buradaki küçülme, rekabet gücünü artıracak bir yol olarak görülmelidir; yoksa işletmenin gücünün küçülmesi değildir. Küçülme çalışan sayısının, maliyetlerin ve gereksiz iş yükünün azaltılması ve bu sayede gücün artırılması anlamına gelir. Kademe azaltma ise örgütte hiyerarşinin en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi azaltmadır. Kademe azaltma ile örgüt daha yalın hâle getirilmektedir.

Öğrenen organizasyonlar: Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli bir biçimde, yaşadığı olaylardan sonuçlar çıkararak, bunun değişen çevre şartlarına uyum için kullanılması, personel geliştirici bir sistem oluşturması ve sonuçta değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olmasını ifade eder. Anlaşıldığı gibi öğrenen organizasyon kavramı bir örgütte yaşanan tecrübelerden örgüt yararına sonuç çıkarmak anlamına gelir. Bu sayede örgütlerin değişen çevresel şartlara daha iyi uyum sağlaması amaçlanır. Personelin sürekli geliştirilmesi ve bunun sistematik bir işleyişe kavuşturularak kurumsallaştırılması, öğrenen örgüt olmakla mümkündür. Örgütün sürekli öğrenmesi sayesinde yeni bilgiler elde edilecek ve geliştirilecek, paylaştırılarak kullanılacaktır.

9.2.2. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Temel Dinamikleri

Yönetim, geleceğin yönetimidir ve geleceğin eğilimini iyi takip edemeyen örgütlerin başarılı olma olanakları yoktur. Buna göre çağdaş organizasyonları ortaya çıkaran bazı eğilimler vardır. Söz konusu gelişmeleri anlama ve yönetme ihtiyacı, çağdaş yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Değişimin hızında artışı: 2000’li yıllarda, dünyanın sosyal, ekonomik ve politik dengelerinde köklü değişiklikler yaşanmaktadır. Japonların optik, elektronik ve otomotiv sektörlerindeki önemli başarıları, enformatik ve internet teknolojilerindeki önemli gelişmeler, otomasyonun yaygınlaşması bu gelişmelerden bazılarıdır. Bu gelişmelerin iş yönetimine etkisi, çalışanların karar süreçlerine katılmaları, tüketici tercihlerinde kaliteye yöneliş, şirketlerin küreselleşmesi, bu döneme özgü köklü değişimlerdir.

Yoğunlaşan rekabet: 1900’lü yılların sonları, rekabeti ulusal sınırların ötesine taşımıştır. Geleceğini dünya pazarlarında ticarete bağlamış olan uluslar ve kuruluşlar, çok daha zor rekabet koşullarında var olmaya çalışmaktadırlar. Dünya pazarlarında büyüme ve gelişmeye uyum sağlamak durumunda kalan kuruluşlar, içinde bulundukları sektörün küresel performansına uymak zorunda kalmaktadırlar.

İşletmeciliğin küreselleşmesi: Dünyada özel çekim güçleri olan uluslararası ekonomik bloklar oluşmaktadır. Bu bloklardan üçü olan Avrupa Birliği (AB), Kuzey Amerika Serbest Ticaret İş Birliği (NAFTA) ve Japonya merkezli Pasifik Halkası şimdiden etkilerini göstermektedir. Güney Amerika ve Afrika’nın da en azından geleceğin stratejik kaynaklarının değişmesi ile çekim merkezi oluşturacağını söyleyebiliriz. Artık dünya ekonomisi, dünya pazarlarında rekabet eden ulusal şirketlerin değil ulusal pazarlarda rekabet eden dünya şirketlerinin faaliyetleri ile oluşmaktadır.

Teknolojik değişim: Bugün teknolojik gelişim, büyük ve güçlü şirketlerin AR-GE bölümlerinin profesyonel çalışmaları ile sağlanmaktadır. Bugün teknoloji birçok sektörde büyük bir hızda değişmektedir. Önceki teknolojiler yeterli uygulama alanı bulamadan yenileri geliştirilmekte ve yapılan yatırımlar boşa gitmekte ve eski ile ilgili profesyonel kariyerler yok olmaktadır. Teknolojik gelişme bazı firmalar için fırsat yaratırken diğerkleri için tehdit oluşturmaktadır.

İş gücünün değişen yapısı: Üretimin ve pazarlamanın küreselleşmesi, dünya pazarı için uluslararası üretim ve lojistik faaliyetleri, iş gücü yapısında değişimlere neden olmaktadır. Yüksek teknoloji iş gücünün geleneksel sosyal dokusunda da değişimlere neden olmaktadır. Klasik emek işçisinden bilgi işçisine doğru bir değişim meydana gelmektedir.

Stratejik kaynaklarda yetersizlikler: Ekonomilerin gelişmesine olanak sağlayacak olan stratejik kaynaklar giderek azalmaktadır. Bugünün enerji kaynaklarına alternatifler bulunamazsa, mevcut kaynaklar giderek kıt hâle gelmektedir. Refahın artması için talebin giderek arttığı ortamda, bu kaynaklara duyulan ihtiyaç artmaktadır. Bu nedenle çağdaş yönetim, öncelikle kaynak kullanım ve koruma stratejileri ile ilgilenmek durumundadır.

Endüstriyel katma değerden enformatik katma değere geçiş: Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, toplumları sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüştürmektedir. Bankacılık, finans, süpermarket, taşımacılık, eğitim işlemlerinin enformatik teknolojileri aracılığı ile online olarak gerçekleşmesi, hayatı kolaylaştırmakta, işletmeciliğin katma değerini arttırmaktadır.

Kararsız pazar ve ekonomi koşulları: Bugün teknolojik, sosyal ve politik koşullardaki hızlı değişimler finansal yapılarıdaki riskleri ve pazar dengelerindeki kararlılıkları değiştirmektedir. Büyük kazançlar yanında, büyük kayıplar ve ekonomik hayattan şok çekilişler de yaşanmaktadır. Dünyadaki sosyal, ekonomik ve politik dengeler sürekli değişmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarının artan talepleri: Bütün dünyada haberleşme ağlarının gelişmesi, sivil toplum kuruluşlarının olaylara ilgisini ve katkılarını arttırmaktadır. Artık sivil kuruluşlar isteklerini politikacılar aracılığı ile gündeme getirmek yerine, politik ve ekonomik güçlerle doğrudan etkileşime girmektedirler. Bu nedenle temsili demokrasinin etkisi ve gereği giderek azalmaktadır.

9.2.3. Çağdaş Yönetim Uygulaması Olarak Z Teorisi

Japonların en ilgi çeken yönetim uygulamaları “Z Teorisi” adıyla bilinmektedir. William Ouchi tarafından incelenerek kaleme alınan ve 1981 yılında yönetim dünyasının dikkatine sunulan Teori Z, özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya’da verimi, ABD’ye oranla dört kat artırmış ve çok büyük bir gelişme meydana getirmiştir. Bu başarının elde edilmesini sadece teorinin başarısında değil onun uygulama alanı bulduğu bir milletin kültürel yapısı ve normlarıyla uyuşumunda aramak gerekir. Z Teorisi ana hatlarıyla yedi temel unsur üzerinde odaklanmaktadır. Bu unsurları kısaca aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

- Ömür boyu istihdam

- Yavaş değerleme ve terfi sistemi
- Uzmanlaşmış mesleki gelişme
- Ortak karar verme
- Mışterek sorumluluk
- Örtülü kontrol mekanizmaları
- Bütünlük kavramı

9.2.4. Klasik ve Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Karşılaştırılması

Geleneksel yönetim anlayışı, ekonominin genel istikrarsızlığı karşısında işletmenin kolayca etkilenebilmesini önleyemez. Ekonominin kısa ve uzun vadeli hedef ve göstergelerini tahmin etmede uygulanan plan, bütçeleme ve programlama teknikleri hızla gelişmektedir. Örgütün bedellerine ulaşmada izleyeceği karmaşık ve uzun yol, teknik bilgi ve donanımın etkisiyle kısaltılır.

Geleneksel yöneticilik anlayışındaki, örgüt yararını maksimize etmede politik yapılanma içine sokma ve politik nüfus yaratma anlayışı, çağdaş yönetim yaklaşımlarında terk edilerek yönetim anlayışına kaliteyi arttıran, maliyeti düşüren örgüt politikaları egemen olmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışına egemen olan işletme politikaları katılımcı, demokratik bir yapılanmayı öngörmekte, bunu şeffaf, açık ve günün gereklerine yanıt verebilir düzeye taşımayı amaçlamaktadır.

Çağdaş yönetim anlayışını tanımlarken insan faktörünün, sosyal, kültürel, ekonomik ve hatta davranışsal özelliklerini göz önünde bulunduran, asıl işlevsel etkinliklerin bu anlayıştan alan bir yaklaşım olduğunu söyleyebiliriz. Yönetimde çağdaşlığın ölçüsünü, akla ve bilimsel düşünceye yakınlıkla derecelendirebiliriz.

Geleneksel yönetim anlayışı, aile yönetmek, kabile yönetmek, bir topluluğu otoriteye dayalı bir biçimde yönetmekten öteye geçemeyen, daha ziyade zoraki bir birliktelik sağlamaya yönelik bir yönetim anlayışı getirmiştir. İnsansal değerlerden daha çok, insanları bir arada tutabilmeye ve asıl işlevi bu temelden hareketle yönlendirmeye çalışma uğraşıdır. Çalışanların değerlerine saygı duymayı değil kendi değerlerini çalışanlara zorla kabul ettirmeyi amaçlar. Demokratik katılımı değil otoriter yollarla davranış ve tutum kazandırmayı amaçlar.

Otorite kavramı, karizma yerine güce, benimseme yerine zorla kabul ettirmeye dayanmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışında örgütlerde, ataerki aile yapısını andıran bir organizasyon yapısı vardır. Çağdaş örgütlerde ise bilgili, deneyimli ve yetenekli insanların organizasyon içi inisiyatif alanlarını güçlendirmek temel amaç olarak görülmektedir. Feodal yakınlık (aile bağı, etnik köken, dini inanç vb) yerine, işlevsel yapıya katkısı yönüyle profesyonelliği, bilgiyi ve beceriyi esas almaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışında, her işlevin aynı merkezden yönetimi esas alınırken, çağdaş örgütlerde işlevler temel, türsel, kolaylaştırıcı bölümlere ayrılarak sistematik bütünün parçaları şeklinde ele alınmaktadır. Geleneksel işletmelerde ve geleneksel yönetim anlayışlarında, yönetici, muhasebeci, personel müdürü, mali işler sorumlusu, pazarlama müdürü çoğunlukla birçok işlevi aynı anda yüklenmekte ve bu karışıklık işletme etkinliğini zedelemektedir. Çağdaş yönetimde örgütün işlevsel yapıları tanımlanmakta, uzmanlaşma, iş bölümü, yetki devri ve güçlendirme esas alınmaktadır.

Çağdaş yönetim düşüncesi, amaçların belirlenmesine çalışanların dâhil edilmesinin, en büyük isteklendirme faktörü olduğuna işaret etmektedir. Bu, aynı zamanda çalışanın gelecekte ne yapmak isteyeceğini de ifade eder. Kurum içinde verimi yükseltecek en önemli adım, amaçlar saptanırken ve bazı kararlar alınırken, çalışanların katılımlarını sağlamakla atılabilir. Yapılan araştırmalara göre, işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili fazla mesai gerektirip gerektirmediği, verilecek dinlenme araları gibi işyeri kuralları konusunda çalışanların fikrinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanmasıyla;

- Ahlaki değerler ve iş doyumunda artış,
- Devamsızlıkta ve çatışmalarda azalma,
- İş bırakma sayısında düşüş görülmüştür.

9.2.5. Bilgi Toplumu ve Yönetim

İçinde bulunduğumuz çağ birçok bilim adamına göre kendine has özellikleri olan yeni bir çağdır. Bu çağa yaygın anlamıyla Bilgi Çağı denilmektedir. Bugün sanayi toplumunu ortaya çıkaran teknolojik değişimlerden daha köklü bir değişim yaşanmaktadır. Bilgi Çağı sosyal ve kültürel özellikleriyle Sanayi Devrimi'nden birçok yönüyle farklılık göstermektedir. İnsanlığın bugün üretim ilişkilerinde, sosyal ve kültürel alanda yaşadığı köklü değişimler bilgi temelli olmaktadır. Bilgi üretim ve kullanımının yaygınlaşması nedeniyle içinde bulunduğumuz çağ “Bilgi Çağı” olarak adlandırılmaktadır.

Bilgi Çağı'nda sosyal, ekonomik, kültürel, siyasi ve politik yapıda önemli değişimler yaşanmaktadır. Söz konusu değişim özel anlamda örgütlenme yapılarına ve örgüt yönetimlerine de yansımaktadır. Çağdaş yönetim anlayışında iç ve dış müşteri tatmini daha büyük önem taşımakta, daha insan merkezli örgütlenmeler söz konusu olmaktadır. Bilgi Çağı'nda yönetim, müşteri vizyonuna göre şekillenmekte, müşterilerin vizyonu ve değerlerini, kendi vizyon ve değerleriyle bütünleştirme gereği ortaya çıkmaktadır.

Bilgi Çağı'nda geleneksel yönetim anlayışı yetersiz hâle gelmekte, tüketici beklentileri ve teknolojik yenileşmeye yeterince cevap verememektedir. Klasik yönetim yaklaşımında verimliliğin kaynağı olarak maliyetlerin düşürülmesi görülürken, çağdaş yönetim yaklaşımında bilginin üretilmesi ve insan kaynaklarının geliştirilmesi için daha fazla kaynak ayrılması gereği üzerinde durulmaktadır. Çağdaş örgütler maliyetleri düşürmenin değil araştırma geliştirme faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırarak örgütsel yenileşmenin gereğine inanmaktadırlar.

Klasik örgütlerde sadece üst düzey yöneticilerin zihinsel emek kullanmaları gereğine inanılmaktaydı. Oysa Bilgi Çağı yönetim anlayışı toplam kalite yönetimi anlayışına dayalıdır ve örgütleri öğrenen örgütler ve tüm çalışanları da zihin işçileri olarak görmektedir. Bilgi Çağı'nda yönetim, klasik dönemde olduğu gibi emek yoğun olarak çalışan “emek işçileri”nin yönetimi şeklinde değildir. Bilgi Çağı yönetim anlayışı, şahısların yönetimini değil işlerin, bilgi işlerinin yönetimini esas alır.

Bilgi Çağı ile birlikte yönetici kavramı da sanayi toplumunda genel kabul gören anlamından önemli farklılıklar içermektedir. Bugün “her derde deva”, her alanda uzman yönetici anlayışının yerini ekip hâlinde sorunların ortaya çıkmasını engelleyen önleyici yönetim anlayışı almaktadır. Ekip hâlinde yönetme, katılım ve ortak karar almayı destekleyen demokratik yönetici profili gelişmektedir.

Çağdaş örgütlerin yönetimi, yüksek düzeyde uzmanlık bilgisine ve mesleki deneyime sahip bir birey tarafından değil, farklı alanlarda eğitim almış liyakatli bireylerden teşekkül eden takımlarca sağlanmakta ve takımın bilgileri ve deneyimleri sınanmış üyeleri, kurumsal performansın artırılmasına yönelik olarak yeteneklerini birleştirmektedirler.

Bugün sanayi toplumunu ortaya çıkaran teknolojik gelişmelerden daha hızlı ve köklü bir değişim yaşanmaktadır. Sosyal ve kültürel yapılarda ortaya çıkan farklılıklar ve yenilikler, Sanayi Devrimi'nden daha geniş boyutlar içermektedir. Değişim büyük bir hızla sürmekte ve insanın daha iyiyi arama gayreti devam etmektedir. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler, yeni örgüt modellerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yerine göre örgütler ortadan kalkmakla ve evde çalışma, ev ofis gibi uygulamalar söz konusu olmaktadır.

İçinde bulunduğumuz toplum yapısına “kapitalist ötesi toplum”, “post endüstriyel toplum” veya “post modern toplum” gibi adlandırmalar olmuştur. İnsanlık, bugün köklü bir değişimin eşiğindedir. Uygarlık tarihindeki bu üçüncü köklü değişim, sanayi toplumundan farklılaşarak temel bir üretim girdisi hâline gelen bilginin, giderek üretimin diğer faktörlerinin yerini almasıyla şimdiki sanayi toplumundan farklı bir topluma, bilgi toplumuna doğru bir geçiş olacağını gösteriyor.

Günümüzde yeni örgüt modelleri arayışı başlamıştır. Çalışmalar daha çok bürokratik yapıları ortadan kaldırmaya yöneliktir. Bugün örgütler, hızlı değişim sürecinde daha esnek yapı, açık, yatay, otonom ve devamlı öğrenen organizasyonlar olarak gelişiyor. Bu tür örgütler değişimi karşılamada yeterli olmayan klasik, otoriter, merkezî ve kapalı örgüt modellerine üstünlük sağlıyor. Bu sayede örgütlerde “esnek iş gücü” ve “bilgi işçileri” istihdam ediliyor; geleneksel emek üreticisi personelin yerini, insan kaynakları alıyor.

Gelişmekte olan yönetim düşünce ve yaklaşımlarını, üç genel bakış açısı içinde ele almak mümkündür. Bunlar; postmodernist bakış açısının gelişmesi, yönetim ve organizasyon konularına sosyolojik ve ekonomik açıdan bakan görüşlerin ortaya çıkması, nihayet günümüzde, globalleşme ve Bilgi Çağı çerçevesinde gelişen ve son derece popüler olan yaklaşımlardır. Küreselleşme sürecinin felsefi temellerini sorgularken, “küreselleşme kavramı”

ile postmodern kavramı arasında bir ilişkinin varlığı göze çarpmakta ve küreselleşme sürecinin teorik çerçevesini belirlemede, postmodern düşünce önemli bir yer tutmaktadır.

Modernizmin sanayi toplumunun, postmodernizm ise, bugünkü “sanayi sonrası toplumunun” felsefi temelini oluşturduğunu söyleyebiliriz. Postmodernizm, yönetim ve organizasyon düşüncesi açısından şunu ifade eder; farklılıklar, yaratıcılığın dinamiğidir. İnsanlara kuralları ve ilkeleri dayatmak yerine, onları serbest bırakmalı ve kendilerini gerçekleştirmelerine fırsat verilmelidir. Bürokratik ve formel yapılar yerine onların inisiyatiflerini kullanmalarına, etkinliği ve motivasyonu arttıracak beklentisiyle imkân verilmelidir.

Bilginin insanlık tarihinde madde ve enerjinin önüne geçerek en önemli üretim kaynağı hâline gelmesi, dünyanın her tarafında üretim faaliyetlerinde bulunan ve hizmet veren tüm kuruluşların rekabet, personel verimliliği, maliyet kontrolü, örgüt yapılarında esneklik gibi çeşitli faktörleri göz önünde tutmaları gereğini ortaya çıkarmıştır.

Bilgi toplumunu daha önceki toplumlardan ayıran özelliklerin tümünü, tek bir cümleyle özetlemek gerekirse, her alanda yaşanan değişim hızının katlanarak artması şeklinde ifade etmek mümkündür. Bu değişimin en önemli ögesi olan bilgi birikimi hızla artmaktadır. Bilginin hızı, kısa aralıklarla katlanarak artmakta ve bu artış nedeniyle, günümüzde, herhangi bir bilgiye sahip olan biri, yaklaşık dört ya da beş yılda bir, yeni bilgiler edinmek zorunda kalmaktadır.

Bilgi toplumunun özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Bilgi toplumunun gelişiminde temel rol, bilgisayar tarafından oynanır.
- Bilgi toplumunda önde gelen sektör, “bilgi sektörü”dür.
- E-bilgi toplumlarında sivil toplumların önemi ve gücü artmıştır.
- Bilgi toplumu, sanayi toplumunun aksine, çok merkezlidir.
- Bilgi toplumunun siyasal sistemi “katılımcı demokrasi”dir.
- Bilgi toplumu; dayanıklı tüketim malı üreten sanayi toplumunun aksine, yüksek seviyede kitlesel bilgi üreten bir toplumdur.
- Sanayi toplumunda temel değerler, maddi ihtiyaçların tatminine dayanır. Bilgi toplumunda ise “amaçlara ulaşmak” tatmin bulmayı sağlar.

Son olarak, sanayi toplumu merkeziyetçi ve temsili demokrasiye dayalıdır. Bilgi toplumu ise yerinden yönetimi benimser. Katılımcı ve doğrudan demokrasinin ilkelerine önem verir.

9.3. Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, 1970 yılından itibaren yapılan bir dizi araştırmalarla yerini durumsallık veya koşulsallık yaklaşımı adı verilen bir teoriye terk etti. Organizasyonun içinde bulunduğu duruma ve çevresel koşulların özelliklerine göre yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışan bu yaklaşıma göre her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğer örgütlerden farklıdır. Örgütler üzerine etki yapan koşullar ve örgütün iç durumu da farklı olduğuna göre her örgütün yönetim ve organizasyon biçimi ve sistemi de farklı ve kendine özgü olacaktır. Sistem yaklaşımındaki gibi bir genelleme yapmak imkânsız olduğu gibi şu sistem yanlış, şu liderlik ve yöneticilik biçimi doğru ve her yerde geçerlidir diyemeyiz. Şu hâlde, her örgüt kendi özelliklerine uygun bir çevresel etkileşim ve örgütsel ilişkilere ihtiyaç duyar. En iyi denebilecek bir yönetim biçimi, örgüt tipi, kural, kaide ve politika yoktur. Çevresel koşullara ve örgütün durumuna görev araştırma ve inceleme yapıp en etkin yönetim sistemini oluşturmalıdır. Ancak, bu sadece bir örgüt için ve o örgütte çalışan insanlar için geçerli olabilir, diğerlerine uymayabilir. O hâlde işletme ve çevre ilişkilerine yeni bir boyut getiren bu yaklaşım tasviri ve gözlemsel niteliktedir. Varsayımlara dayanmayan, işletmenin çalıştığı çevre koşullarının ve durumunun gözlenerek, araştırılarak ortaya konmasıdır. Genellemeden ziyade, işletmenin içinde bulunduğu koşullara indirgeme söz konusudur. Sistem yaklaşımının soyut kavramlara dayanması ve genel olması nedeniyle çeşitli düşünürler yönetim görüşlerinin yarattığı kargaşadan kurtulamamışlardır. Bu nedenle, sistem yaklaşımı yetersiz kalmıştır. Sistem yaklaşımı, kantitatif yaklaşımlarla sonuç alınamayan konulara tüm bilim dallarının etkilerini kapsayan genel formüller geliştirme ve kolay anlaşılabilir, ortak noktalar bulma amacını taşıyorsa da bunda muvaffak olamamıştır.

1970'lerden sonra uygulamada karşılaşılan güçlükler ve somut olarak var olan güç ve baskılardan hareket eden durumsallık kavramı gelişmeye başlamıştır. Bu yaklaşımla örgütlerin karşılaştıkları sorulara sadece klasik kuramların katı kuralları ve varsayımları ile veyahut da sistem yaklaşımlarının genel ve soyut ilkeleri ile çözüm aranmaktan vazgeçildiği görülmektedir. İşletme ve çevre ilişkilerine, doğrudan uygulamada karşılaşılan sorunlar ve ayrıntılı bir biçimde yapılan araştırmalar ile çözüm aranmaktadır. Araştırma bulguları imkân veriyorsa genelleme yapma yoluna gidilmektedir.

Uygulamada bir temel kavramın nasıl uygulandığı çeşitli değişkenlere bağlıdır. Değişkenler bu kavramın uygulanabileceği durumsal özellikleri belirtir. Örgütsel başarı elde edebilmek için yönetsel faaliyetleri belirleyici nitelikte bireysel ve örgütsel durumları açıklamak gerekmektedir. Örneğin; iki ayrı yönetici astlarını değerlendirirken ayrı yöntemler kullanmaktadır. Bunlardan biri satış yöneticisidir ve astını satış hacimini dikkate alarak, kantitatif bir değerlemeye başvurarak değerlemektedir. Ötekisi ise astını değerlendirirken müşterileri ile ilişkilerini izlemektedir. Şu hâlde, yöneticilerden birisi oldukça direkt ve rakamsal davranırken diğeri dolaylı ve kalitatif bir yöntem kullanmaktadır. Aslında en doğrusu, bir yönetsel işlevin değerlendirilmesinde en doğru ve en uygun yolun tek olmadığı noktasından hareket etmektir. Herhangi bir durumda söz konusu olabilecek tüm etkenler dikkate alınarak mevcut duruma ve koşula (yönetsel işlev ve sürecin özelliğine ve çevre koşullarına) uygun olabilecek bir yol belirlenmelidir.

Chandler'e göre işletmenin stratejik büyümesi, değişen nüfus, gelir, teknolojinin yarattığı ihtiyaç ve fırsatların bilincine varılmasından kaynaklanır. Stratejik büyümede hâlihazırda var olan ya da genişleyen kaynakların daha verimli kullanılması söz konusu olur. Stratejik büyümenin aşamaları Chandler'e göre dörde ayrılır. Dolayısı ile bu aşamalar işletmelerde yapı değişikliklerine sebep olur:

- Hacim olarak genişleme: İşletmelerde var olan temel işlevler arasından bazı işlerin daha da uzmanlaşarak genişlemesidir.
- Coğrafi dağılım yoluyla büyüme: İşletmenin yerel (bölgesel) üretim ve satış birimleri kurmasıdır.
- Dikey tamlaşmayı sağlayan karar aşaması: Yeni bazı işlevlerin oluşması ve işletmenin yardımcı malzeme ve ham madde üretimine gitmesidir.
- Çeşitlendirme: Yeni ürün hatlarının gelişmesi yoluyla olan örgütsel farklılaşmadır (İşletme diğer yapısal değişikliklerden geçtikten sonra ürün çeşitlendirmeye gider.)

Araştırmacılar teknolojik değişiklikler ve piyasa değişikliklerinin işletmelerin yönetiminde ne gibi etkiler meydana getirdiğini incelemişlerdir. Çevresel faktörlerin işletme yönetimini nasıl etkilediği araştırılmış ve farklı çevresel koşullara sahip bu örgütlerden elde edilen bilgiler ışığında yönetim sistemleri iki temel grupta toplanmıştır. Biri mekanistik yönetim sistemi, diğeri ise organik yönetim sistemidir. Mekanistik yönetim sistemi klasik yönetim sisteminin ilkelerinin özelliklerine uygun, istikrarlı koşullar altında çalışan işletmeler için söz konusu olmaktadır. Mekanistik örgüt yapılarında;

- Görevlerde ihtisaslaşmaya önem verilmiştir. Sorunlar ve görev bütünlüğünü kaybedip bölümlere ayrılmış, uzmanlaşma özendirilmiştir.
- Her bir fonksiyonel role ilişkin teknik yöntemleri anlatan, yetki ve sorumluluklarını belirleyen tanımlamalar vardır.
- Otorite, kontrol ve haberleşme hiyerarşik bir yapıya sahiptir.
- Aynı sorunla ilgili örgüt üyeleri arasında ve astlar ile üstler arasında haberleşme ve etkileşme dikey yönde cereyan etmektedir.
- Faaliyetler ve iş davranışları, üstlerin talimatları ve onlar tarafından alınan kararlarla yönetilir.
- Yerci bilgi (teknik bilgi), deneyim ve ustalıklar; genel kültür, çevresel ilişki ve tecrübelerden daha önemlidir ve örgüt üyelerine daha fazla saygınlık sağlar.
- Örgüte üyelik koşulu olarak sorunlara sahip çıkma ve üstlere bağımlılık önem kazanmıştır.

- Yönetici (tepe yöneticisi); uzmanlaşarak birbirinden ayrılmış gibi görünen ihtisas ve görev yerlerinin bağlantısı ve koordinasyonunu sağlar.

- Örgüt ve hedefleri hakkında tek ve gerçek bilgi sahibi olan mevkii tepe yönetimidir.

- Yönetim karmaşık bir hiyerarşi olarak algılanır; her türlü raporlar ve haberler belirli kanallardan süzülerek üst kanallara; emir ve talimatlar da gene ayrı kademelerden geçerek en alt basamaklara kadar iner. Yönetim merkeziyetçi bir nitelik arz etmektedir.

Organik örgüt sistemi, değişen çevresel koşullara uygun sistemdir ve birtakım özellikleri vardır;

- Organik sistem; bireylerin özel bilgi ve deneyimlerinin işlerine katkıda bulunabileceğini kabul eden sistemdir.

- Bireyler arası haberleşme ile bireysel işlerde sürekli ayarlamalar yapılır; sık sık, yeniden işler tanımlanır.

- Dikey haberleşmeden çok yatay haberleşmeye önem verilir. Farklı düzeylerdeki iş görenler birbirleriyle haberleşme olanağı bulurlar (çapraz haberleşme). Bu nedenle, kişiler arası ilişkiler emir komutadan çok danışma niteliğindedir.

- Haberleşmenin kapsamını emir, rapor verme ve almadan ziyade; bilgi alışverişi oluşturur.

- Bireylerin genel olarak sahip oldukları ticari, teknik ve endüstriyel konulardaki bilgi ve uzmanlıkları da önemlidir. Belli bir konudaki ihtisaslaşma yerine genel işletmecilik bilgileri, bunların çevresel değişkenlerle ve birbirleriyle olan ilişkilerini kurabilme ve sentez meydana getirebilme önem arz etmektedir.

- Bireyler işlerini kendilerine sunulan kurallar çerçevesinde değil tüm örgüt gerçeği ve hedeflerinin göz önünde tutulması bilinci ile yaparlar.

- Tepe yönetimini oluşturan yöneticiler, mutlaka her şeyi en iyi bilen ve bütün kararları almaya tam yetkili kişiler olarak düşünülemezler.

Uygulamalar

- 1) Yönetimde sistem yaklaşımı açısından çalıştığınız kurumu inceleyiniz.
- 2) Çağdaş yönetim uygulaması olarak z teorisini inceleyiniz.

Uygulama Soruları

- 1) Yönetimde sistem yaklaşımı açısından çalıştığınız kurumda hangi değerler uygulanmaktadır?
- 2) Çağdaş yönetim uygulaması olarak z teorisi kapsamına giren tespit ettiğiniz özellikleri yazınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

- Modern Yönetim Düşüncesi (1950 Sonrası)
- Sistem Yaklaşımı
- Yönetimde Sistem Yaklaşımı
- Modern Yönetim Yaklaşımlarının Eleştirisi
- Çağdaş (Post-Modern) Yönetim Düşüncesi (1980 Sonrası)
- Çağdaş Yönetim Yaklaşımları
- Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Temel Dinamikleri
- Çağdaş Yönetim Uygulaması Olarak Z Teorisi
- Klasik ve Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Karşılaştırılması
- Bilgi Toplumu ve Yönetim
- Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı

Bölüm Soruları

- 1) Modern yönetim düşüncesi temellerini neler oluşturmaktadır?
- 2) Sistem yaklaşımının temel felsefesi nedir?
- 3) Yönetimde sistem yaklaşımı nasıl oluşturulur?
- 4) Modern yönetim yaklaşımlarının en önemli eleştirisi hangisidir?
- 5) Çağdaş (post-modern) yönetim düşüncesi (1980 sonrası) neler kazandırmıştır?
- 6) Çağdaş yönetim yaklaşımları olarak önemli bulduklarınızı yazınız.
- 7) Çağdaş yönetim düşüncesinin temel dinamikleri nelerdir?
- 8) Çağdaş yönetim uygulaması olarak z teorisi neler içerir?
- 9) Klasik ve çağdaş yönetim düşüncesinin karşılaştırılması açısından en dikkat çekiciler nelerdir?
- 10) Bilgi toplumu ve yönetim açısından özellikleri nelerdir?
- 11) Yönetimde durumsallık yaklaşımını açıklayınız.

Bölüm Kaynakları

Yönetim ve Organizasyon, Şerif Şimşek, Eğitim Kitabevi Yayınları, 2011

Yönetim ve Organizasyon (MYO), Prof.Dr. Nurullah Genç, Seçkin Yayıncılık, 2011

Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar), Nurullah Genç, Seçkin Yayıncılık, 2012

Yönetim ve Organizasyon, (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Erol Eren, Beta Yayınları, 2012

İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alptekin Sökmen, Detay Yayıncılık, 2014

10. YÖNETİMDE MÜKEMMELLİK VE KALİTE

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Bu bölümde yönetimde mükemmellik, mükemmellik yaklaşımının değerlendirilmesi, mükemmellik yaklaşımının kapsamı, hızlı çevresel değişim ve belirsizlik ortamında (kaos da) başarılı olma yolları, toplam kalite yönetimi yaklaşımı, toplam kalite yönetiminin tanımı ve önemi, sürekli gelişme veya Kaizen, toplam kalite yönetiminde Deming çevrimi, toplam kalite yönetimin uygulamalarında göz önünde bulundurulan temel ilkeler, toplam kalite yönetiminin felsefesi, başarılı TKY uygulamalarına dünyada ve Türkiye'de verilen ödüller ve son olarak Toplam Kalite Yönetimi ile ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi arasındaki ilişki işlenecektir.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Yönetimde mükemmellik ne anlama gelir?
- 2) Mükemmellik yaklaşımının kapsamı nelerdir?
- 3) Toplam kalite yönetimi neleri içermektedir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Yönetimde Mükemmellik	Mükemmellik Yaklaşımının Değerlendirilmesi Mükemmellik Yaklaşımının Kapsamı Hızlı Çevresel Değişim ve Belirsizlik Ortamında (Kaos Da) Başarılı Olma Yolları	Konu metnin okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı	Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı ve Önemi Sürekli Gelişme veya Kaizen Toplam Kalite Yönetiminde Deming Çevrimi Toplam Kalite Yönetimin Uygulamalarında Göz önünde Bulundurulmuş Temel İlkeler Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi Başarılı Tky Uygulamalarına Dünya'da ve Türkiye'de Verilen Ödüller Toplam Kalite Yönetimi ile ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Arasındaki İlişki	Konu metnin okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak

Anahtar Kavramları

- Yönetimde mükemmellik
- Mükemmellik yaklaşımı
- Toplam kalite yönetimi

Giriş

Japonya'da verimlilik ve üretim miktarı yıldan yıla hızla artarken, ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde üretim artışı daha az olmaktadır. Özellikle 1980'li yılların başında yönetim konusunda yeni birikim başlamıştı. Bu akım daha önce hatıralarını yazarak yönetimde bulundukları sürece başarılarında rol oynayan belli başlı faktörlerin neler olduğunu açıklayan fakat akademik kariyeri olmayan düşünürlerin açtıkları bir çığırın devamı olan mükemmellik yaklaşımıydı. Bilindiği gibi Alfred Sloan “*My years of General Motor*” (*G. M. deki Yıllarım*) isimli kitabı yıllar önce yazmış ve bu kitap ABD'de satış rekorları kırdığı gibi birçok dillere çevrilip yayınlanmıştı. 1980'li yılların başında tüm bu gelişmelerden esinlenen yönetim yazarları popüler olan, yöneticilere rehber olabilecek pratik reçeteler veren eserlerin yazınımı yönelmişlerdi. Bu eserler, sadece akademik alanda çalışma yapan öğrenci ve öğretim üyelerine değil iş hayatına atılmış ve yöneticilikte başarı arayan tüm yöneticilere ve yönetici adaylarına hitap etmekteydi. Yönetim kitaplarına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve deneye dayalı görüşlerini ortaya koymuşlardır.

10.1. Yönetimde Mükemmellik

10.1.1. Mükemmellik Yaklaşımının Değerlendirilmesi

İş hayatında başarılı olmak isteyen işletmeler yaşama ve gelişme güçlerini artırmada, kendilerinden üstün özellik ve niteliklere sahip olan şirketlerin bu üstünlüklerinin neler olduğunu “Benchmarking (karşılaştırma) Tekniği” uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar. O hâlde, Benchmarking Tekniği kendisinden daha iyi olandan ilham alma ve onun üstün özelliklerine kavuşma çabalarına girişmeyi de gerektirmektedir.

İşletme yöneticileri, bu tekniğe göre rakiplerini incelemekte ve onların başarı sırlarını keşfederek kendilerine adapte etmektedirler. Günümüzde yönetsel bakımdan başarılı şirketlerin ne yaptıkları konusunda ve bu başarılarını nelere borçlu oldukları hususunda yoğun ilgi vardır.

Başarı ya da mükemmellik konusunda tek bir tanım mevcut değildir. Bu tamamen göreceli ve kişisel değerlendirme ve yargılara bağlı olarak değişebilmektedir. Aslında mükemmellik kavramı da yanlış kullanılmaktadır. Günümüzde sürekli gelişme ve yenilikler yeni başarı rekorlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Eğer mükemmellikten söz edersek bu kavram yeni ve eskiye nazaran geleceğin üstün gelişmelerinin de sonu olur. Hâlbuki sürekli daha iyi durumları ve yeni rekorları aramak gereklidir. Bu nedenle mükemmel firmalar yerine başarılı işletmeler ya da şirketler demek daha doğru olacaktır. Başarı ve mükemmelliğin tanımı zor olduğu kadar, başarıya ulaşmada tek bir yol veya alternatif de yoktur. Her sektörün ve hatta aynı sektörde çalışan işletmelerin farklı çevresel koşulları mevcuttur. Bu nedenle, bir işletmenin kendi koşulları içinde tutarlı olacağını ve başarıya götüreceğini iddia etmek doğru olmayacaktır.

10.1.2. Mükemmellik Yaklaşımının Kapsamı

Mükemmellik yaklaşımına konu olan 8 ortak özellik şu şekilde açıklanabilir:

1. Harekete değer verme: Hareketi tercih etme, sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma.
2. Müşterilerle sürekli ilişki kurma: Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma.
3. Alt kademe eylemsel girişimciliğini teşvik etme: Alt kademelere faaliyet, serbestisi ve inisiyatif vererek onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.
4. İnsanlara değer vererek verimliliği artırma: İnsana önem ve layık olduğu değeri vererek verimliliğini artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda (işçiler dâhil) önemli ve şirket için değerli oldukları duygusunu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı havasını oluşturma.

5. Basit örgüt biçimi ve az yönetici ile çalışma: Az sayıda kurmay personel, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunma.

6. Temel işletme değerlerine önem verme: Şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratma, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.

7. En iyi bilinen faaliyet alanında büyüme: İş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.

8. Gevşek ve sıkı kontrolü bir arada yürütme: Bir iki önemli hususu dikkatle sürekli sıkı kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbesti tanıma. Örneğin, 3M firması satış kârı ile çalışan personel sayısını, Dana şirketi ise, günlük maliyet ve gelir miktarları konusunu sıkı bir kontrole tabi tutarken yöneticilerini diğer uygulamalarda daha serbest ve girişimci bırakmıştır.

Şu hâlde, görüldüğü gibi mükemmellik yaklaşımı başarılı şirketlerin 8 ortak özelliklerine dayandırılmıştır. Bu 8 ilkede izah edilen kavramları biraz daha açıklamak gerekirse, başarılı şirketler uzun inceleme ve analizlerden kaçınarak yeni fikirleri süratle geliştirmektedirler. Yönetim “bazı bilgileri elde et, hemen uygula, daha sonra düzeltme yoluna gidersin, vakit kaybetme” tavrını yürütmektedir. Tam ve mükemmel bir plan yapmak için sakın bekleme, çünkü fırsatı kaçırsın, gelişmeye yönelik basit mantık ve küçük adımlar atarak ilerlemeyi tercih etmek en iyisidir. Ayrıca sorunları bekletmemek, anında çözmek ve iş bitirici pratik tavırlı olmak başarının sırlarından biridir. Yeni fikirlerin düzenli olarak ortaya atılması için atılan fikirlerin kısa sürede test edilerek iyi olanlarının rekabetçi piyasalarda kısa sürede geliştirilmesine, diğerlerinin ise elenmesine bağlıdır.

Basit örgüt yapısı, aktiviteleri hızlandırır. Üst kademe ile alt kademenin anlaşmasını kolaylaştırır, aynı dili konuşmalarına yardımcı olur, aynı heyecanı paylaşımlarını sağlar. Çalışan sayısının az olması, bürokrasiyi azaltır ve hızla başarıya erişmeye yardımcı olur. Başarılı şirketlerin hemen hepsi tüketici güdümlüdür. Tüketici ile sürekli ve doğrudan (direkt) temasta olmak için büyük çabalar sarf etmektedir. Bu nedenle, başarılı şirketlerde soyut pazar araştırması yapmak veya yaptırmak yerine doğrudan tüketicilerle temasta bulunarak onlardan edinilen bilgilerle hareket etmelidirler. Ürünlere olan eleştiriler, ürünlerin geliştirilmesi veya yeni üretilmesi gereken ürünler hakkındaki fikirlerin hemen tamamı tüketicilerden gelmektedir. Bu nedenle, yüksek düzeydeki yöneticilerin hepsi yılda en az 30 gününü müşteri ziyaretlerine ayırmalıdır. Ayrıca müşterilerine AR-GE uzmanlarını ve bilim adamlarını göndererek anket yaptırmalı ve müşterilerin de yaratıcı fikirlerinden yararlanılmalıdır. İşe yeni alınan genç yetenekleri imalat ve AR-GE servislerinde çalıştırmadan önce satış noktalarında belirli bir süre çalıştırıp müşteri ile temaslarının sağlanmasına dikkat edilmelidir. Üretimde verimliliği artırmanın yollarından en etkili olanı, çalışanları motive etmektir. Motive etmek için çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk vererek kendi işlerini kendilerinin planlamasını sağlamaktır. Böylece, hem daha gerçekçi hedef ve planlar ortaya çıkarken, çalışanlarda da önemliymiş hissi uyandırılmakta, kendilerine saygınlıkları ve işletmeye ait olma duygulan artırılmaktadır.

Motivasyonda her çalışanın yaratıcı kapasitesini harekete geçirmek, tüm fonksiyonlar ve her hiyerarşı kademesinde takım ruhunun ve sorumluluk duygusunun yaratılmasıdır.

Çalışanları motive etmenin önemli bir yolu da ödüllendirmede aidiyeti artırıcı, plaket, rozet vb. dlleri ödül alanların aile ve çocuklarının da katıldığı kalabalık bir davetli huzurunda verilmesidir. Bazı elemanlara bu başarıya nasıl eriştiklerini açıklama ve diğerk örgüt üyelerine örnek olma imkânları da verilebilir. Grldğ gibi mükemmel şirketlerde isteklendirme ve ödül mekanizması kesinlikle parasal kaynaklara dayanmamaktadır.

Başarılı organizasyonlarda, şirket yöneticileri karar alma ve planlama süreçlerinde serbest bırakılarak girişimcilikleri desteklenmektedir. Bu şirketler sadece müşteri isteklerine göre ürün geliştirmezler. Bu konuda oluşturulmuş gönüllü ekipler ve bölüm yöneticileri yepyeni ve o ana kadar bilinmeyen ürünleri keşfederek ürün ve hizmet yelpazesini geliştirirler. Yöneticiler kendi bölümlerinin etkinliklerini artırma ve karlarını yeni yatırımlara ve ürünlere yönlendirmeye yetkilidirler. Girişimcilik her bölümde ve her hiyerarşık seviyede desteklenmektedir.

Başarılı şirketlerin hemen hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir işletme kültürü mevcuttur. Bu nedenle, işe alınan yeni elemanların uyum eğitimlerinde şirketin sosyal yapısına ilişkin bilgiler ile elemanların davranışlarına temel oluşturan değerk ve kurallardan meydana getirilmiş, örgüt kültürü ile buna ilişkin örnek hikâyeler anlatılmaktadır.

şirketin kıdemli çalışanları ile terfi ederek yönetsel mevkileri dolduran kimseler yeni işe başlayanlara örnek oluşturarak örgüt kültürü ve değerklerinin yerleşmesine yardım ederler. Kltrel değerkler, yüksek kalite, düşük maliyetler, yeni ürün geliştirme, çalışana değerk verme ve girişimciliğ destekleme vb. hususlar olabilir.

Başarılı şirketler uzmanı olmadıkları teknolojisini ve nasıl yürüdüğünü bilmedikleri işe alanlarına girmemektedirler. Bir işletmenin başarısı esas faaliyet alanını terk etmemesine bağlıdır. Çünkü satışta, müşteri ilişkilerinde, yeni ürün geliştirmede, düşük maliyetli üretiminde elde edilmesinde işe alanını iyi bilme ve burada elde edilen tecrübeyi kullanma yatmaktadır. şirketlerde, ancak bu sayede başarılı olabilmektedirler. Çok çekici ve kârlı olan, ancak işe bilgi ve tecrübelerinin bulunmadığı alanlara dahi girmeyen başarılı şirketler vardır. Servenci yönetim ve aşırı risk alma başarının en büyük düşmanıdır.

Başarılı şirketler, dizginleri elde tutmak ve kontrolü elden kaçırmamak için bazı hususlarda sıkı takip ve denetim uygulamaktadırlar. Bunlar günlük satışlar, günlük harcamalar, nakit girişleri, masrafları düşük tutma, sabit masrafları azaltma, çalışan personel sayısını artırmama ve devamlı kontrol etme gibi hususların bir veya birkaçı olabilir. Öte yandan diğerk bazı konularda da serbest bırakma, girişimciliğ ve yaratıcılığı teşvik, katılımcı yönetimde alternatifler üretmeye yönlendirme, yeni ürün ve süreç geliştirmeye cesaret verme vb. konular mevcuttur. Aynı anda sıkı ve gevşek kontrol mekanizmaları bir arada bulunmaktadır.

10.1.3. Hızlı Çevresel Değişim ve Belirsizlik Ortamında (Kaos Da) Başarılı Olma Yolları

Mükemmellik yaklaşımının temelini oluşturan kitabın ABD'li yazarı Peters kitabında iş dünyasının çevre faktörlerindeki belirsizliği, hızlı değişim ve karmaşayı “kaos” olarak tanımlamakta, işletmelerin bununla başa çıkmak üzere uygulayacağı reçeteler vermektedir. Düşünür, bu eserinde *Mükemmeli Araştırma* adlı kitabındaki bazı düşüncelerin yanlış ve yetersiz ayrıca bu konudaki eleştirilerin de yerinde olduğunu kabul etmektedir. Düşünürün verdiği söz konusu reçeteler beş bölümde toplanmaktadır.

a) Müşterilerde Heves Yaratılması

Yazar işletmenin başarısı için müşterilerde istek ve heves yaratılması yoluyla işletmenin ürünlerine olan talebin arttırılmasını öngörmektedir. İşletmenin faaliyet sahasında uzmanlaşması, potansiyel müşterilerin ürüne ihtiyaç duymaları sağlanarak yeni pazarlar yaratılması ve üründe farklılaşma yolu ile rakipler karşısında avantaj sağlanması gereklidir. Peters'e göre bunların bir süreç olarak gerçekleşmesi için izlenecek stratejiler şunlardır;

1. Müşterinin beklediği en üst kalite düzeyine ulaşmak,
2. En iyi hizmeti vererek müşteriye önemsendiğini hissettirmek,
3. Müşteri ihtiyacına en çabuk cevap verebilecek sistemi kurmak,
4. Uluslararası niteliklere sahip mal ve hizmetler üreterek müşteri yelpazesini arttırmak,
5. Piyasada tek olabilmek için, müşterinin ihtiyacının ne olduğunu iyi saptamak, yeni ve kaliteli üretim yapmak, iyi kadrolar ile çalışmak ve müşteri tatmini sağlamak, işletmeler ancak bu şekilde müşteri nezdinde gerekli ilgiyi ve mallarına olan vazgeçilmez tutkuyu gerçekleştirebilirler.

b) Piyasa Yeniliklerinin Süratle İzlenmesi

Yeniliklerin uygulanması için yepyeni bir ürün geliştirmek yerine müşterinin istekleri doğrultusunda mevcut ürünlerin güncelleştirilmesi daha doğrudur. Bunun için dört strateji vardır.

- Çok fonksiyonlu takımlar kurmak ve hizmetleri geliştirmek,
- Pilot uygulama ile yenilikleri önce denemek sonra süratle yaygınlaştırmak,
- Diğer organizasyonların başarı ve başarısızlık deneyimlerinden yararlanmak, buluşları teşvik etmek,
- Etkin bir tanıtım ve pazarlama stratejisi oluşturmak.

İşletmede yeniliklerin uygulanması hayati önem taşır, ancak uygulama yöntemleri de çok önemlidir. Yeniliğe destek verme işi lafta kalmamalıdır. Buluşlar mutlaka ödüllendirilmelidir. Projelerin başarısızlığa uğraması durumunda bile destek devam etmelidir. Yeni projeler üretilmeli, sürekli yeni bedeller belirlenmelidir. İşletme içinde her kademedeki personelin yeniliklerle ilgilenmesi sağlanmalıdır. Böylece, işletme içinde yeni projelerin sayısının artırılmasına, süratle denenmesine, yararlı olanlarının uygulamaya geçilmesine, yararsızlıkların elenmesine önem verilmelidir.

c) Bireyleri Güçlendirerek Katılımı ve Örgüt Esnekliğinin Sağlanması

Peters, işletme içinde herkesin her işe katılmasını ve tıpkı Japon yönetiminde olduğu gibi kendi kendini yönetebilen takımlar kurulmasını önermektedir. Birinci ve ikinci bölümdeki reçetelerin uygulanması için her çalışanın katılımı ve desteği önemlidir. Yüksek düzeyde katılım sağlanabilmesi için şu çalışmalar yapılabilir;

1. “Dinle, kutla, tanı” şeklinde özetlenen, başarı ve başarısızlık deneyimlerine ilişkin bilgilerin dinlenmesi, büyük küçük tüm başarıların kutlanması ve çalışanların tanınması gereklidir.

2. Yeni alınan elemanlara yeni çalışma sistemi ve örgüt kültürü için zaman harcanmalıdır.

3. Çalışanların eğitilmesi ve elde tutulması gereklidir.

4. Teşvikli ücret sistemi uygulanmalıdır.

5. Çalışanlara iş garantisi sağlanmalıdır. Çalışanların kabul edilebilir bir performans aralığı içinde iş garantisine sahip oldukları duygusu içinde oldukları hissettirilmelidir.

Beş reçeteye ek olarak potansiyel sınırlayıcıları içeren ilave reçeteler de verilmektedir. Bunlardan birincisi; organizasyon yapısının küçültülmesi ve basitleştirilmesidir. İkincisi orta kademe yönetici görev tanımlarının gözden geçirilmesi, üçüncü ise bürokratik koşulların ve çalışanları alçaltan ortam şartlarının giderilmesidir. Özellikle üst yöneticilere sağlanan imtiyazlarla “bizler/onlar” mantığı yaratılmamalı, eğer mevcutsa ortadan kaldırılmalıdır.

ç) Etkin Liderlik Oluşturulması

İşletmenin yönetiminde iç dengenin sağlanması ve karmaşık atmosfer içinde bir yönetim sağlanabilmesi için üç araç vardır:

- Teşvik edici ortamın geliştirilmesi,
- Yöneticilerin çalışanlara örnek olması,

- Görünür yönetim; yöneticilerin çalışanlarla görüşüp onları şahsen dinlemesi, yemekte, asansörde, spor etkinliklerinde hep aralarında olup sorunlarını öğrenmek, onların fikirlerine değer vermek gereklidir.

Peters'e göre, etkin liderlik yapabilmek için yöneticiler astlarının sorunlarına olduğu kadar, onların işletmenin sorunlarının çözülmesi konusundaki görüş ve fikirlerine daha fazla dikkat göstermek, bu fikirlere önem vermek, uygulamak, yönetsel yetki ve sorumlulukların önemli bir kısmını iş takımlarına devrederek, yatay yönetim sistemi oluşturarak dikey bürokrasiden uzaklaşmak gereklidir. Burada verilen son iki reçete de yöneticilerin yenilikleri sevmeleri üzerinedir. Birincisi, yöneticiler herkesi değişiklik sevgisine göre değerlendirmelidir. İkincisi, çalışanlarda yeniliğin zorunluluk olduğu yolunda bir duygu yaratılmalıdır.

10.2. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı

10.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Toplum kalite yönetiminin felsefesi, toplumda mal veya hizmet üretmek için kurulmuş olan tüm kuruluşların, gerek bir mal ve hizmeti sundukları kişi ve kuruluşlara (müşteriler) ihtiyaçlarına uygun standartlarda (kalite, maliyetler, fiyatlar teslim zamanı vb. bakımlarından) hizmet götürerek onları tatmin etme gerekse bunun için gerekli ilişkileri en uygun düzeyde tutarak örgüt içinde çalışanlar ve tedarikçiler ile işletme arasındaki ilişkileri müşteri anlayışı ilkesi ile en tatmin edici düzeyde tutacak bir yönetim becerisini oluşturmaktadır. Toplam kalite düşüncesinde işletmenin ilişkide bulunduğu yakın çevresindeki kişi ve kurumlarla (özellikle müşteriler ve tedarikçiler) işletmenin içinde çalışan tüm personelle karşılıklı müşteri ilişkileri ve bundan sağlanacak tatmin düzeyinin maksimuma çıkarılması da amaçlanır. Kısaca toplam kalite yönetimi, kuruluşun çalışanlarının birbirleriyle müşteri ilişkisi düşüncesi ve aktif katılımı ile müşterileri memnun ederek amaçlara ulaşılmasıdır. Bu arada mal tedarik edilen satıcılarla da müşteri ilişkisi felsefesinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde oluşturulacak bu müşteri ilişkileri felsefesi, tüm çalışanların, bölümlerin, tedarikçi firmaların şirketin dağıtım kanalları içinde yer alan aracı ve nihai müşterilerin tatminini etkileyen politika, plan, karar ve çabaların hedeflenen kalite düzeyine ulaşmak üzere düzenlenmesidir.

10.2.2. Sürekli Gelişme veya Kaizen

Toplam kalite yönetimi, arzulanan kalite düzeyine ve müşteri tatminine birdenbire erişilemeyeceği, bunun sürekli iyileştirme süreci içinde gerçekleştireceğini kabul etmektedir. Sürekli iyileştirme ve geliştirme müşteri ihtiyaçlarını ve bunlardaki değişimleri devamlı incelemeyi bunları işletmede çalışanlarla (iç müşteriler) ve tedarikçilerle paylaşmayı zorunlu kılar. Böylece sürekli iyileştirme dinamik olarak hiç bilmeksizin devam eder. Bu niteliği ile ani ve birdenbire yapıları büyük bir yenilik çabasından farklıdır. Uzun bir zaman süresi içinden sürekli yapılan bu iyileştirme çabalarına Japonlarca Kaizen felsefesi adı verilmektedir. Kaizen ile sağlanacak sürekli iyileştirme ve gelişme, kuruluş içinde çalışan herkesin tepe yönetiminden

işçilere kadar katılımı ve bunlardan oluşacak kendi kendini yöneten ekipler vasıtasıyla sağlanacaktır.

Toplam kalite yönetiminin temelini oluşturan küçük adımlarla devamlı gelişme, sonuçları etkileyen süreçler üzerine odaklanmıştır. Çünkü süreçler sonucu doğrudan nedenlerdir. Bunun için neden-sonuç analizi yapılarak sonuçları olumsuz şekilde etkileyen sebepler bulunmalıdır. Bu sebepler proseslerin çok analitik ve beyin fırtınası tekniği uygulanarak kendi kendini yöneten takımlar (kalite çemberleri) ile ortaya çıkarılabilecektir. İyileştirmelerin yapılmasında kalite çemberleri ekip çalışmalarının yanında beyin fırtınası, neden sonuç analizleri (balık kılçığı tekniği), Pareto analizleri, (verilerin dağılım ve değişkenliğini inceleyen histogramlar) kontrol çizelgeleri, veri toplamak için kullanılan kontrol tabloları, iki değişken arasındaki değişimleri inceleyen dağılım grafikleri, verileri gruplandırmada kullanılan diğer istatistiksel tekniklerden yararlanılır.

10.2.3. Toplam Kalite Yönetiminde Deming Çevrimi

Toplam kalite yönetiminin temelleri Amerikan asıllı Profesör Deming tarafından atılmıştır. Deming'in yanında Prof. Juran'ın da kalite kontrolünün tüm yönetimi ve çalışanları ilgilendiren bir süreç olduğunu iddia etmesi bugünkü çağdaş anlamda toplam kalite felsefesine gelinmesine yol açmıştır.

Toplam kalite yaklaşımında Deming'in önemi, Japonya'da Japonlara istatistiksel kalite kontrolünün nasıl yapılacağını öğretirken geliştirmiş olduğu bir mantıksal çevrime dayanır. Daha sonraları Deming çevrimi adı verilen bu mantıksal süreç dört işlevden ibarettir. Toplam kalite yönetiminin de mantıksal işlevini oluşturan bu işlevler, durmaksızın sürekli olarak sürdürülecek ve böylece devamlı iyileştirme ve gelişmeler sağlanacaktır.

Deming çevriminin planlama evresinde, sorunun tanısı, incelenmesi ve nedenlerinin bulunarak bunlara uygun önlemlerin planlanması söz konusudur. Yap ya da uygula evresinde ise yapılan planlar tatbik edilir. Denetleme evresinde yapılan uygulamanın sonuçları değerlendirilir, başarı ve başarısızlıklar ortaya konulur. Hareket et evresinde ise başarısızlıkları düzeltici önlemler alınır. Başarılı sonuçlara tıkishıldı ise bunların ilerideki aşamalar için birer rehber standart olması kabul edilir. Çevrim sürekli olduğu için tekrar planlama evresi ile yeni bir sorunun çözümüne geçilmektedir. Küçük ama sürekli iyileştirmelerin devamlı biçimde sürdürülmesinde bu çevrim uygulanmaktadır.

10.2.4. Toplam Kalite Yönetimin Uygulamalarında Göz önünde Bulundurulan Temel İlkeler

Müşteri ihtiyaçlarının tatmininde, mükemmeli, bekleyişlerine uygunluğu ve güvenilirliği hedef edinen ve bunun için tüm çalışanların katılımını zorunlu kılan yönetim modeli olan toplam kalite yaklaşımı Japonya, ABD, Avrupa ve diğer ülkelerde yapılan başarılı uygulamalar sonucunda birtakım temel ilkeler ortaya çıkarmıştır. Şimdi bu ilkelere kısaca bir göz atalım.

a) Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti

Bu, toplam kalite yönetiminin dayandığı ana ilkedir. Burada müşterilerin talep ve beklentilerinin belirlenmesi esastır. Müşterilerle diyalog kurmak, hatta dağıtım zincirini oluşturan araçların talep ve beklentileri ile sorunlarını belirlemek TKY'de en önemli işlemdir. İkinci husus ise elde edilen bu bilgilerin kuruluş veya işletme içinde etkin bir biçimde iç müşteriler (çalışanlar) tarafından paylaşılmasıdır. Böylece müşterinin beklentileri ile buna uygun kuruluş ve işletme içi davranışlar birbirleriyle uyumlaşmış olacaktır. Yöneticiler, kuruluş içinde her düzeyde öğrenen ve öğrendiklerini paylaşan bir sistemi ki buna öğrenen örgütler adını veriyoruz, işletmelerine örgüt kültürü ögesi olarak getirmelidirler.

Müşteri odaklılığının bir gereği olarak düzenlenecek anketlerde müşterilere talep ettikleri mal veya hizmetlerin niteliği, kalitesi, sunuş biçimi, ambalajı, dağıtım şekli, dağıtım zincirinden şikâyetler, mal ve hizmetler hakkında müşterilere duyurular, reklamlar, bunların çeşidi, niteliği, varsa satış sonrası hizmetler, garanti süreleri gibi doğrudan malı ve hizmetleri hedef alan sorular sorulabildiği gibi, ayrıca, firmanın toplum içindeki imajı, müşterinin firmaya sadakat derecesi, firmanın geleceğine ilişkin müşterilerin duygu ve düşünceleri de öğrenilmeye çalışılır. Doğaldır ki burada önemli olan toplanan bu bilgilerin müşterilerin genelini temsil edebilmesi, güvenilir olmasıdır. Nihayet sonuncu bir husus, bilgilerin işletme içinde sorumlularla paylaşılması ve müşteri memnuniyetin de mükemmelliği hedef alan uygulamaların başlatılmasıdır.

b) İç müşterilerin memnuniyeti ve iç müşteriye odaklılık

İç müşteriler kuruluş veya işletme içinde çalışan ve müşterilerin talep ettikleri mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan veya dolaylı biçimde katkısı olan tüm çalışanlardır. Bu insanlar, işletmeye kendi bireysel arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere gelmişler ve çalışmayı kabul ederek işletmenin beşerî ve entelektüel sermayesi olmuşlardır. Onların burada memnun olmaları, hem kuruluş veya işletmeye bağlılıklarını artıracak hem de moral ve motivasyonları yüksek birer personel olarak daha yaratıcı, daha verimli ve müşteri isteklerine odaklanmış beyinler olarak hareket etmelerini sağlayacaktır. O hâlde, toplam kalite yönetiminde önemli olan sadece müşterilerin tatmini olmayıp aynı zamanda iç müşterilerin (tüm çalışanların) istek ve beklentilerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Düzenlenecek çalışanların memnuniyeti anketleri ile çalışanlara firmanın imajı, çevre ile ilişkileri, firmaya bağlılıkları, firmanın geleceği, amirlerinin davranışlarını değerlendirme ve onlardan beklentileri, astları ile ilişkileri ve şikâyetleri, tepe yönetiminin tutumunu değerlendirme, firmanın sağladığı maddi ve parasal imkânlar, firmanın sağladığı sosyal ve sportif imkânlar, firma içi katılımcı yönetim biçimi, sorun çözme yaklaşımları ve buna benzer bir dizi sorularla tüm çalışanların görüş ve düşünceleri değerlendirilir. Çalışanların memnuniyetsizliği tümünü veya bir departmanın ya da bir unvan grubunu oluşturan insanların memnuniyetsizliğini oluşturan nedenler tespit edilerek giderilmeye çalışılır. Burada amaç, çalışan memnuniyetinin sürekli değerlendirilerek mükemmele ulaşmaktır.

Çalışanlara odaklılıkta ikinci önemli konu ise örgüt içinde görevli tüm çalışanların birbirini iş yaparken ve iş ilişkilerinde bulunurken müşteri gibi görmeleridir. Bu bir örgüt kültürü işidir, bu en üst kademedен en alt kademelere kadar tüm örgüt yönetici ve çalışanlarına benimsetilmelidir. Bu anlayış bizi gerçek müşterimizin tatminine ve memnuniyetine götüreceк en önemli araçtır.

c) Çalışan tüm personelin eğitilmesi

Toplam kalite yönetim sistemi, kuruluş içinde tüm çalışanların bilgilendirilmesini ve buna ilişkin eğitim programları tasarlanmasını ve uygulamasını gerektirir. Tüm çalışanlara toplam kalite felsefesinin açıklanması, benimsetilmesi örgütün üst kademe yönetiminden alt kademelerde görevli işçi ve teknik elemanlara verilecek eğitimlerle gerçekleştirilmektedir.

ç) Üst yönetim kademesinden beklenen liderlik

Toplam kalite yönetiminin başarısı, üst kademe yöneticilerinin bu çalışmalara seyirci kalmayıp bizzat katılmalarına ve tüm çalışanların da katılıma teşvik edilmelerine bağlıdır. T.K. Yönetimi konusunda bilinç ve liderlik eğitimi öncelikle üst kademe yöneticilerine verilmelidir. Üst yönetim kademelerine verilecek inancın derecesi TKY uygulamalarının da başarı şansının göstergesi olacaktır. Bunun için TKY uygulamalarına karar veren kuruluşlar, yönetim kurulu toplantılarının ve ayrıca planlama komitesi ile icra kurulu veya koordinasyon komitesi gibi üst yönetim toplantılarının her gündemine mutlaka kalite konularını koymalıdır. Ayrıca üst kademe yöneticilerine mutlaka, öğrenen örgütler, coaching (koçluk), kendi kendini yöneten takım yönetimi yaklaşımını, liderlik, vizyon ve kurum kültürü, kalite yönetiminde istatistiksel teknikleri konularında eğitim verilmelidir. Bu eğitimler ve toplantı gündem maddelerinin ilk sırasında kalite konularının görüşülmesi, üst kademe yöneticilerinde kalite liderliği inancının ve bilincinin yerleşmesine yardımcı olacaktır. Daha sonra orta ve alt kademelere verilecek eğitimlerle çalışanların dikkati kaliteye yoğunlaştırılabilecektir.

d) En iyi uygulamayı yapan firmalar ile başarılı rakipleri örnek alarak kıyas yapma (benchmarking)

Kısaca “kıyas yapma” diye açıklayabileceğimiz bu yöntem, bir işletmenin kendini rakipleri ile diğer sektörlerdeki ve başka ülkelerdeki işletmelerin uygulamaları ile karşılaştırıp en iyi uygulamaları örnek alarak, kendisinin zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir. Kıyas yapma, literatürde “Benchmarking” olarak ifade edilmektedir. Amacı, müşteri memnuniyetini artırma, müşteri isteklerini ve bu isteklerde ileride meydana gelmesi olası değişimleri tahmin ederek önlemler alma, pazar liderliği için rekabet avantajı araştırma sistemidir. Benchmarking'de daha iyi bir uygulama hedeflenerek, çevredeki güçlü rakipler ve diğer sektörlerdeki başarılı firmaların uygulamaları ile kendi uygulamalarını kıyaslama, başarılı uygulamaları daha da iyileştirerek planlı biçimde işletmenin kendi bünyesine uyarlamadır.

Benchmarking veya kıyaslama öğrenen organizasyon anlayışının bir parçası olup, öğrenme, anlama, öğretme, paylaşma ve uyarlama yolu ile gelişme süreçlerini kapsamaktadır. TKY yaklaşımlarında sürekli iyileştirme mantığının temelinde kıyaslama vardır. Kıyaslama

çevreyi anlama, öğrenme bunlarla ilgili bilgileri öğretme, paylaşma ve işletmeye uyarlama suretiyle rekabette en iyilerle mücadele etme ve liderliğe ulaşmak için sürekli gelişmeyi hedefleme sistemidir.

e) Tedarikçilerin denetimi ve onlarla iş birliği yapılması

TKY'nin nihai müşterilere verilecek mal ve hizmetlerin kalitesi, işletmeye girdi sağlayan tedarikçilerden (satıcılardan) başlamaktadır. Diğer bir deyimle bu prosesin tohumunu tedarikçilerin sunduğu girdilerin kalitesi oluşturmaktadır. O hâlde işletme, öncelikle kaynak girdilerinin kalitesinin iyileştirilmesi için gerekli çabaları göstermeli ve kendisine mal ve hizmet satan kuruluşların kaliteyi etkileyen üretim süreçlerini denetleyebilmek için tedarikçilerle iş birliği yapmalıdır. Bu iyileştirme konusunda yapılacak iş birliği her iki kuruluşun da çıkarlarına hizmet etmiş olacaktır.

f) Hata yapmamak ve hataları önleyici biçimde davranmak

Buraya kadar açıkladığımız ilkeleri TKY'nin yapılan hataları, hata meydana geldikten sonra düzeltmek yerine, onların meydana gelmemesi için planlar yapmak, tedarikçileri ve personeli eğiterek önlemler almayı gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle TKY, örgüt vizyonu ve kültürünü değiştirecek, planlı ve titiz bir çalışmanın eseridir. Ortaya çıkabilecek muhtemel hataları ve bunların kaynaklarının neler olabileceğini önceden düşünmek ve önlemler almak temel felsefeyi oluşturmaktadır. Buna rağmen tahmin edilemeyen bazı hatalar ortaya çıktığında bunların sayısı ve etkisi fazla olmayacak, bir daha meydana gelmemesi için önlemler alınabilecektir.

g) Grup çalışmasına gereken önemi vermek

TKY, işletmede çalışan tüm insanların, işçisinden tepe yöneticisine kadar, takımlar şeklinde örgütlenerek sorun belirleme, sorun çözme, önleyici tedbirleri düşünme, sürekli kalite iyileştirme, maliyet düşürme, fireleri azaltma, yeni ürün tasarlama, mevcut ürünleri geliştirme, üretim süreçlerini gözden geçirme, teslimatı hızlandırma, tedarik edilen girdilerin kalite, maliyet ve teslimatını iyileştirme vb. konularda ilgililerin katılımlarını sağlamayı hedefler.

h) İstatistik analizlere önem verme ve onlardan yararlanma

TKY uygulamalarında önleyici çalışmaların ve sorun çözmede elde edilen verilerin bilimsel ve nesnel olarak analiz edilmesi ve değerlendirilmesi temel hususlardan biridir. Bu bilimsel analizci yaklaşımı verilerin istatistiksel teknikler ve değerlendirmeler yardımı ile yapılmasını gerektirir. Bu durum uygulamacıyı peşin hüküm ve yargılardan, nesnel olmayan değerlendirme ve akıl yürütme yanılgılarından kurtarır.

ı) Rekabet üstünlüğü için sürekli gelişme

Buraya kadar olan açıklamalarda devamlı sürekli gelişmeden söz ettik. Hemen her paragrafımızda bu iki kelime yer aldı. Çünkü “Sürekli gelişme” TKY'nin en önemli ilkesidir. Hızlı değişim ve gelişmelerin yaşandığı ve rekabetin şiddetlenip küresel boyutlara taşındığı

günümüzde, üretilen mal ve hizmetlerin niteliklerinde, maliyetlerde, kalitede, ürün yeniliklerinde, ürün ve hizmetlerin müşterilere teslimat nitelik ve sürelerinde vb. konularda sürekli değişim ve gelişme kaçınılmaz hâle gelmektedir.

Sürekli gelişme anlayışında daha önce de bahsettiğimiz gibi, Japonların benimsediği durmaksızın küçük adımlarla iyileştirme (KAİZEN) felsefesi ile ABD ile Batı Avrupa ülkelerinin uyguladığı tek ve büyük bir adımla ilerleme yapılan kesikli ya da fasıllı gelişmedir ki buna **yenilik** diyoruz. Ancak TKY'inde sürekli gelişmenin temelinde tüm çalışanların katılımı ile küçük adımlarla sürekli ilerleme felsefesi hâkimdir. Bu arada tıpkı ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde olduğu gibi oluşturulan araştırma geliştirme birimleri çalışan endüstride devrim yaratacak yenilikleri yine katılımcı ve kendi kendini yöneten takımlar yaklaşımı ile gerçekleştireceklerdir. O zaman iki felsefenin de hayata geçirilmesi mümkün olacaktır.

10.2.5. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi

Toplam kalite yönetiminde geleneksel hiyerarşik ve piramit nitelikli yapı tersine dönmekte, piramidin tabanı yukarıda sivri ucu aşağıda bulunmaktadır. Buraya kadar yaptığımız açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, dönüşüm sürecine hâkim olan piramidin en alt düzeyinde çalışan işçiler ve diğer personeldir. Bunların sorunlara hâkimiyeti ve müşteri odaklı çözümler bulması, orta ve üst kademelerde çalışan yöneticilerden daha fazladır. TKY felsefesinde ve bu yaklaşımın kültüründe, üst kademe yöneticileri ile orta kademe yöneticileri, çalışanları desteklemek, görüş ve önerilerini almak üretim sürecindeki sorunları öğrenmek için alt kademe çalışanları desteklemek ve güçlendirmektir.

Bu felsefede kaliteyi yönetenin insanlar olduğu gerçeği hâkimdir. Alt kademe yöneticilerinin özellikle süreç hâkimiyeti nedeniyle mal ve hizmetlerin meydana getirilmesindeki rolleri çok önemlidir. İnsanların kaliteyi meydana getirebilmesi için iki husus göz önünde bulundurulmalıdır:

a) İnsanlara verimli ve kaliteli çalışabilecekleri uygun bir ortam sağlanmalıdır. Bunun için işlerini sistemli, basit ve değişime açık bir şekilde yapmalarını sağlayacak prosedürler hazırlanmalıdır,

b) İnsanların iyi iş yapmalarını özendirmek için onların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmeleri gerekmektedir. Kaliteli iş yapmaya özendirilmeleri yöneticilerin liderlik biçiminden ve çalışma ortamından kaynaklanmaktadır. Çalışanların benlik ve saygılarını yükseltmek, onları güçlendirmek, sorun çözme ve öneri sunmaya teşvik etmek, başarılarını takdir etmek biçimde sergilenecek olan koçluk (coaching) tarzı liderlik TKY'nin kültürünü oluşturmaktadır.

10.2.6. Başarılı TKY Uygulamalarına Dünyada ve Türkiye'de Verilen Ödüller

TKY uygulamaları tüm dünyada o ölçüde benimsenmiş ve yaygınlaşmıştır ki, bu yaklaşımın oluşturulmasına katkıda bulunan belli başlı düşünürler veya kuruluşlar adına başarılı işletmelere ödüller verilmeye başlanmıştır.

a) Japonya'da verilen E. Deming ödülü

Bu ödül 1951 yılından itibaren verilmeye başlanmıştır. Deming, ABD'li bir işletmecidir. Japonlara kalite bilincini aşılayan, kalite çemberleri uygulamalarının meslektaş Juran ile başlatan bilim adamıdır. Bu ödül, bireylere, şirketlere, fabrikalara olmak üzere üç kategoride verilmektedir. Ayrıca Japonya'nın en büyük ödülü olan Japon Kalite Kontrol Ödülü de 1970 yılından beri verilmektedir. Ödül için 10 kıstas açısından değerlendirme yapılmaktadır.

b) ABD Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

ABD'de 1987 yılında Kongre'nin onaylaması ile ulusal çapta kalite ödülü verilmeye başlanmıştır. ABD Eski Ticaret Bakanlarından ve başarılı yöneticilerden M. Baldrige adına verilmeye başlanan bu ödüller üç kategori üzerinden verilmektedir. Bunlar; küçük işletmeler, büyük işletmeler ve hizmet işletmeleridir. Baldrige Kalite Ödülü yedi kıstas açısından aday işletmeler değerlendirmeye tabi tutularak verilmektedir.

c) Kanada Toplam Kalitede Mükemmellik Ödülü

1984 yılından bu yana verilmekte olan bu ödül, tüm sanayi dallarında ulaşılan olağanüstü ya da mükemmel kaliteyi onurlandırmak için Kanada hükûmeti tarafından oluşturulmuştur. Bu ödül ulusal niteliktedir ve Kanada'da faaliyet gösteren ekonomik amaçlı tüm kuruluşlara açıktır. Dört ana bölüm ve bunlara bağlı alt kısımlardaki kıstaslar açısından en iyi durumdaki 3 firma mükemmellik ödülüne hak kazanmaktadır.

ç) Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının “Avrupa Kalite Ödülü”

Avrupalı on dört şirketin tepe yöneticilerinin bir araya gelerek kurduğu Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Avrupa şirketlerinin dünya pazarlarında rekabet gücünü artırmak amacıyla 1991 yılından bu yana Avrupa Kalite Ödülünü başlatmıştır. Her sanayi kolundan ve her büyüklükteki şirketin başvurabileceği ödüle Batı Avrupa'da faaliyet gösteren kuruluşlar katılabilmektedir. Türk sanayi kuruluşlarından Avrupa Kalite Ödülü yarışmasına katılarak ödül alanlar arasında Sakarya Üniversitesi, Beksa, Netaş, Toyotasa, Arçelik gibi başarılı kuruluşlarımızı sayabiliriz. Ödüle başvuranların değerlendirilmesinde 9 kıstas kullanılmakta ve bunlara göre başarılı olanlar ilan edilmektedir.

d) TÜSİAD-KALDER Ulusal Kalite ödülü

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının Toplam Kalite Modeli göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bulunan bu ödül 1993 yılından itibaren ulusal çapta verilmeye başlanmıştır.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının dokuz kıstası bu ödül içinde bazı küçük değişikliklerle uygulanmaktadır. Ülkemizde kalite bilincinin yerleşmesi ve yaygınlaşmasında önemli katkıları olan bu ödülün, kuruluşların kalite standartlarını uluslararası düzeye çıkaracak bir araç olduğuna inanıyoruz. Böylece kuruluşlarımız küreselleşmenin gerektirdiği rekabet avantajlarına ulaşabileceklerdir.

10.2.7. Toplam Kalite Yönetimi ile ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Arasındaki İlişki

Kalite güvence sistemi, toplam kalite yönetimi içinde yer alan ve toplam kaliteye giriş için gerekli alt yapının hazırlanmasını gerektiren bir sistemdir. Bir mal veya hizmetin müşterinin beklediği kalite isteklerine uygun olarak üretilebilmesi için yapılması ve mutlak olarak uyulması gereken tüm faaliyetlerin önceden sistematik bir biçimde planlanması ve hayata geçirilmesi çabalarına kalite güvence sistemi adı verilmektedir. Bu sistemin içinde üretilecek mal veya hizmetlerin tasarımından, müşteriye dağıtımı veya teslimine kadar geçen süreçler, hazırlanan prosedürler, talimatlar, yönetmelikler, yönergeler vb. yardımıyla ürünün kalitesinin beklenen doğrultuda oluşması için teminat altına alınmaktadır.

Genellikle, iş hayatında bu açıklamış olduğumuz kalite güvencesini sağlamak için ISO - 9000 sistemi tarafından önerilen kalite sistem dokümanları hazırlanmaktadır. ISO - 9000 sisteminin önerdiği dokümanlar, kalite el kitabı, prosedürler, iş talimatları, bunlarla ilgili formlar, çizelgeler ve kayıtlardır. Sistem kurulup çalıştırılmaya başladıktan sonra, yapılan işlemlerin yönetmelik, prosedür ve talimatlara uygun biçimde yürütülüp yürütülmediği kalite kontrolü tarafından yapılır. Ayrıca üretimin her aşaması için numuneler alma, analizler ve testler yapma, bu istatistiksel yöntemlerle değerlendirme işlemine de muayene kontrolü adı verilmektedir. Her iki işlev de kalite güvence sisteminin çalıştırılması için zorunlu ve gereklidir.

ISO, uluslararası standartlar örgütü 1974 yılında İsviçre-Cenevre'de kurulmuştur. 1987 yılına kadar sadece ürünlere yönelik standartlar yayınlarken, bu tarihten itibaren sistem standarttan yayınlamaya başlamış ve 2000 yılında da ISO-9000 Kalite Güvence ve Yönetim Sistemleri Standardının 2000 yılı versiyonunu yenileyerek hayata geçirmiştir. Şu hâlde kalite güvence sistemi, toplam kalite yönetimine geçiş için gerekli olan alt yapıyı oluşturmakta ve çalışanların katılımcı biçimde takım çalışmaları ile oluşturacağı, anlaşılabilir, uygulanabilir, yazılı doküman oluşturma çabalarıdır. Böylece, çalışanlar aynı dili konuşmaya üretim sürecinin gerektirdiği davranışları sergileyerek kaliteyi teminat altına almaya çalışmaktadır.

Uygulamalar

- 1) Yönetimde mükemmel olduğunu düşündüğünüz bir kurumu inceleyiniz.
- 2) Bu kurumda amaç ve hedeflerle yapılan işlemlerin uyumluluğunu kontrol ediniz.

Uygulama soruları

- 1) Yönetimde mükemmel olduğunu düşündüğünüz bir kurumun mükemmel olan yönlerini yazınız.
- 2) Bu kurumda amaç ve hedeflerle yapılan işlemlerin uyumluluğunu matematiksel olarak nasıl kontrol edebilirsiniz?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

- Yönetimde Mükemmellik
- Mükemmellik Yaklaşımının Değerlendirilmesi
- Mükemmellik Yaklaşımının Kapsamı
- Hızlı Çevresel Değişim ve Belirsizlik Ortamında (Kaos Da) Başarılı Olma Yolları
- Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı
- Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı ve Önemi
- Sürekli Gelişme veya Kaizen
- Toplam Kalite Yönetiminde Deming Çevrimi
- Toplam Kalite Yönetimin Uygulamalarında Göz önünde Bulundurulan Temel İlkeler
- Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi
- Başarılı TKY Uygulamalarına Dünya'da ve Türkiye'de Verilen Ödüller
- Toplam Kalite Yönetimi ile ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Arasındaki İlişki

Bölüm Soruları

- 1) Yönetimde mükemmellik için hangi temel şartlar gereklidir?
- 2) Mükemmellik yaklaşımının ana prensipleri nelerdir?
- 3) Mükemmellik yaklaşımının kapsamı nedir?
- 4) Toplam kalite yönetimi yaklaşımı neden dolayı gelişmiştir?
- 5) Toplam kalite yönetiminin tanımı ve önemini açıklayınız.
- 6) Sürekli gelişme veya Kaizen felsefesini özetleyiniz.
- 7) Toplam kalite yönetiminde Deming çevrimini anlatınız.
- 8) Toplam kalite yönetimin uygulamalarında göz önünde bulundurulan temel ilkeler nelerdir?
- 9) Toplam kalite yönetiminin felsefesi nedir?
- 10) Başarılı TKY uygulamalarına dünyada ve Türkiye’de verilen ödüller nelerdir?
- 11) Toplam kalite yönetimi ile ISO 9000 kalite güvence sistemi arasındaki ilişki nedir?

11. PLANLAMA VE ÖRGÜTLEME

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Bu bölümde plan ve planlama, planlamanın aşamaları, plan türleri, kullanım biçimlerine göre planlar, niteliklerine göre planlar, sürelerine göre planlar, planlamanın ilkeleri, planlamanın sorunları, örgütsel faaliyetler açısından planlamanın önemi, stratejik planlar ve örgütsel açıdan önemi, örgütleme fonksiyonu, örgütlemenin evreleri, örgütlemenin ilkeleri, örgütlerde bölümlendirme ve bölümlendirme türleri, fonksiyonlara göre bölümlendirme, ürün (mal) temeline göre bölümlendirme, coğrafi temele göre bölümlendirme, müşteri temeline göre bölümlendirme, matriks (karma) örgüt modeli ve son olarak çağdaş örgüt yapıları işlenecektir.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Plan ve planlama aşamaları nelerdir, hangi türlerde planlamalar vardır?
- 2) Niteliklerine göre planları tanımlayınız.
- 3) Örgütsel faaliyetler açısından planlamanın önemini açıklayınız.

Bölümde hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Plan ve Planlama Planlamanın Aşamaları	Kullanım Biçimlerine Göre Planlar Niteliklerine Göre Planlar Sürelerine Göre Planlar	Konu metnin okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak.
Planlamanın ilkeleri Planlamanın Sorunları Örgütsel Faaliyetler Açısından Planlamanın Önemi	Örgütlenme Fonksiyonu Örgütlemenin Evreleri Örgütlemenin ilkeleri	Konu metnin okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak.
Örgütlerde Bölümlendirme ve Bölümlendirme Türleri	Fonksiyonlara Göre Bölümlendirme Ürün (Mal) Temeline Göre Bölümlendirme Coğrafi Temele Göre Bölümlendirme Müşteri Temeline Göre Bölümlendirme Matriks (Karma) Örgüt Modeli	Konu metnin okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak.
Çağdaş Örgüt Yapıları		Konu metnin okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak

Anahtar Kavramları

- Plan ve Planlama
- Planlamanın Aşamaları
- Plan Türleri
- Örgütleme Fonksiyonu
- Çağdaş Örgüt Yapıları

Giriş

Planlama, yönetimin başlangıç fonksiyonu olup, neyin yapılacağını ve bunun nasıl yapılacağını önceden belirlenmesi sürecidir. Yönetici plan yaparken, ekibinin gelecekte ne yönde çaba göstereceğini hayal eder, hedef belirler ve bu hedefe ulaşılması için gereken zaman ve kaynakları belirtir. Plan türleri ve planlama süreci aşağıdaki şemalarda özetlenmiştir.

En çok bilinen tanımıyla planlama “neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağını önceden belirlenmesi”dir. Her yönetim faaliyetinde başarı, doğru bir planlama sayesinde mümkün olabilir. Yönetim süreci; planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını içerir. Bunlar üst yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar, tüm yöneticilerin işlerini yürütürken yerine getirmek durumunda oldukları görevlerdir.

Örgüt hiyerarşisi içinde üst kademe yöneticiler, plânlamaya ve örgütlemeye görece olarak daha fazla zaman ayırırken, alt kademe yöneticileri, yöneltme ve denetim işlevine daha fazla zaman harcarlar. Yönetimsel faaliyetlerde süreçler belirlenirken, önceliklerin belirlenmesi gerekir. Önce nereye ulaşmak istendiğinin belirlenmesi, sonra da bu hedeflere ulaştıracak her türlü kaynağın tedarik ve seçimi yapılır. Bu işlev planlamadan başka bir şey değildir.

11.1. Plan ve Planlama

Plan, belirli amaçlara ulaşmak için hangi işlerin, hangi sırayla, ne zaman, nerede yapılacağını gösteren bir modeldir. Planlar alternatiflerin (seçeneklerin) varlığına dayanır. Bir plan, yönetime yön ve amaç veren önceden kararlaştırılmış davranış yollarını gösterir. Planlar temelde bir kararlar topluluğudur. Plan, tutulacak yol ve davranış biçimidir. Bir başka ifadeyle plan, bugünden geleceğe nasıl ulaşılacağını önceden kararlaştırılmasıdır. Böyle bir karar plandır; dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir bakıma aynı şeydir. Aralarındaki tek fark, planın kararlar toplamı olmasıdır. Planlama ise, planı ortaya çıkarmak için yapılan faaliyetleri içerir. Plan bir sonuç iken, planlama bir süreçtir. Plan bulduğumuz nokta ile varmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu dolduran köprüdür. Planlama ise bu köprüyü inşa etme çabasıdır.

Planlama örgütsel amaçlara ulaşmak için, gerekli faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç, aynı zamanda işletmelerin bilgi toplama faaliyetlerini de içerir. Bu işlevle, işletmenin amaçlarını ve siyasetini belirleyen, bunlara ilişkin strateji ve kararların neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı bilgiler toplanır. Bu fonksiyon yönetimin en temel fonksiyonudur. Çünkü gideceğiniz yeri bilmiyorsanız, hiç bir yol sizi oraya götürmez. Plansız, örgütsel ve bireysel her iş ve uğraş, sonuçsuz kalır.

Planlama ne yapılacağını veya ne zaman, nerede ve kimin tarafından yapılacağını belirlenmesidir. Planlama, örgütün ulaşmak istediği hedefleri önceden belirleme sürecidir. Planlama, yönetim olgusunun ilk ve temel evrensel ögesidir. Planlama, örgütlerin kısa, orta ve uzun dönemde ulaşmak istedikleri hedefleri belirlemektir. Seckler ve Hudson'a göre “planlama, gelecekteki hareket tarzının esasını tespit etme sürecidir.”

Planlama sırasında şu noktalara dikkat etmek gerekir:

- Kısa ve uzun dönem hedef ve stratejilerin seçimi,
- Amaçlara ulaştırıcı politika ve yöntemlerin geliştirilmesi,
- Denetim için temel olacak yürütme ölçütlerinin saptanması,
- Değişen koşulların etkisiyle eski planların gözden geçirilmesine ilişkin kararların alınması gerekir.

Planların hazırlanmasında örgütün bugünkü durumu kadar, geçmiş performansının değerlendirilmesi de önem taşır. Özellikle örgütün geçmiş yıllarda gerçekleştiremediği hedeflerin değerlendirilmesi ve başarısızlığın nedenlerinin irdelenmesi yapılacak yeni plana ışık tutacaktır.

11.1.1. Planlamanın Aşamaları

Planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilebilmesi için gerekli olan eylemlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç yönetimin bilgi toplama sürecidir. Çünkü bu fonksiyonla,

örgütün amaçlarını ve bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı bilgiler toplanır. Söz konusu bilgiler planlamada kullanılmak maksadıyla işlenir. Buna göre her planlama faaliyeti, plan için gerekli olan verilerin toplanıp bilgiye dönüştürülmesinden başlayarak, planın ortaya çıkmasına kadar geçen aşamaları içerir. Bu aşamaları aşağıdaki gibi tespit edebiliriz:

a. Sorunların ve fırsatların belirlenmesi: İyi bir plan, yöneticinin sorunları ve karşılaştığı fırsatları doğru olarak tanımlamasına ve anlamasına yardımcı olur. İki nedenle çevrenin araştırılması, gerekli bilgilerin toplanması, fırsatların belirlenmesi, sınırlamaların tanımlanması ve risklerin hesaplanması gerekir.

b. Amaçların belirlenmesi: Amaçların belirlenmesi, planlamaya yön veren ve planın kapsamını belirleyen bir evredir. Amaçlar örgütün tümüne ilişkin olabileceği gibi, bölümlere ve kısımlara ilişkin de olabilir. Böylece planlamanın temeli oluşmuş, sıra uygulamasına gelmiş olur.

c. Planın dayandığı hareket noktalarının belirlenmesi: Planın geleceğe dönük olması ve gelecekte neler olacağını önceden bilinmemesi, yöneticinin geleceğe ilişkin varsayımlardan hareket etmesini gerektirmektedir.

ç. Seçeneklerin belirlenmesi: Planlamanın bu evresinde seçilecek hareket biçimleri ve çözüm yolları araştırılır. Ancak bütün seçenekler ilk bakışta göze çarpmadığı gibi, seçeneklerin tümünün belirlenmesi de güçtür.

d. Seçeneklerin değerlendirilmesi: Bu evrede seçenekler amaçlara, örgütün politikalarına, en düşük maliyetle en yüksek geliri sağlama açısından incelenir. Bu evrede, yöneylem araştırması, matematik ve elektronik hesaplama tekniklerinden yararlanılır.

e. En uygun alternatifin seçilmesi: Bu evrede seçilecek hareket alternatifine karar verilir. Yönetici bu evrede en uygun hareket biçimini belirler ve örgütsel ihtiyaçları en iyi şekilde karşılayacak olan plan ve kararları seçer. Bu seçimin doğruluğu, yöneticinin yeteneğine ve kullandığı bilgilerin kalitesine bağlıdır.

f. Yardımcı planların düzenlenmesi: En uygun davranış biçiminin seçimi ve kararının verilmesi ile planlama süreci tamamlanmış olur. Bundan sonra ana planları ikincil yardımcı planlarla desteklemek, evrelerin öncelik, sıra ve zamanlarını saptayacak programlar geliştirmek gerekir.

g. Planları, sayısal değerlerle bütçelemek: Kararlar alındıktan ve planlar düzenlendikten sonra, son evre bu plana sayısal değer vermek ve bütçeler yapmaktır. Bir işletmenin bütçesi kâr ya da gelir fazlası ile sonuçlanan gelir ve giderlerinin toplamını ifade eder. Örgüt her bölümü kendi giderlerini belirlerse, bunların toplamı tüm işletmenin, bütçesini oluşturur.

11.1.2. Plan Türleri

Planlar değişik açılardan ele alınıp sınıflanabilir. Planlar; kullanım biçimlerine, niteliklerine (uygulama biçimlerine) ve sürelerine göre sınıflandırılabilirler

11.1.3. Kullanım Biçimlerine Göre Planlar

a. Sabit planlar: İşletme amaçları için tekrar tekrar kullanılan ve süreklilik gösteren planlardır. Bu tür planlar çoğu zaman, her faaliyet dönemi sonunda gözden geçirilerek ve yeniden uygulama süresi uzatılan planlardır.

b. Tek amaçlı planlar: Bunlar, belirli amaçların gerçekleştirilmesi için kullanılan planlardır. Genellikle kısa dönemler için düzenlenir. Tek amaçlı planlar içinde programlar, projeler ve bütçeleri örnek gösterebiliriz.

11.1.4. Niteliklerine Göre Planlar

Niteliklerine göre planlar “stratejik planlar” ve “taktik planlar” olmak üzere ikiye ayrılır;

a. Stratejik planlar: Örgütün zaman içindeki büyüme ve gelişimini etkileyen büyük sorunlarla ilgili olan planlardır. Stratejik planlama, örgütün kontrolü dışında sayılan dış çevreyi göz önünde tutar. Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak görür.

b. Taktik planlar: Stratejik planlarda belirlenen örgüt amaçlarına ulaşmak için nasıl davranılması gerektiğini gösteren planlardır. Stratejik planlama örgütün ne yapması gerektiğini gösterirken; taktik planlar, amaçlara **nasıl** ulaşılacağını gösterir. Taktik planlar genellikle örgütün alt düzey faaliyetleriyle ilgilenir.

11.1.5. Sürelerine Göre Planlar

Planlar kapsadıkları süreler bakımından aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

a. Kısa süreli planlar: Genellikle bir dönemlik işletme amaçları veya faaliyetleri için düzenlenen planlardır. Çoğu zaman bir yıllık süreyi kapsar.

b. Orta süreli planlar: Bunlar, 1-5 yıllık bir süreyi kapsayan planlardır. İşletme yatırımları, gelir ve giderler vb. konular için hazırlanan planlardır.

c. Uzun süreli planlar: Bu tür planlarda süre genellikle beş yıldan başlamakta, politika ve stratejilere bağlı olarak uzamaktadır.

Planlama ile ilgili bir diğer sınıflama, planların tiplerine göre ayrılmasıdır. Buna göre programlar, bütçeler, yönetmelik ve prosedürler, iş akış diyagramları, organizasyon el kitapları ve politikalar plan türü olarak ele alınabilir. Bunlardan programlar, planların zamanlamasının yapılmasını, bütçeler ise planların finansal boyutunun belirlenmesini ifade eder.

11.1.6. Planlamanın ilkeleri

Planlama geleceğe dönük bir süreçtir. Bu da geleceğe ait tahmin yapmayı gerekli kılar. Öte yandan planlama, amaçların seçilmesi, politikaların saptanması, ele alınacak programların kararlaştırılması, yöntemlerin belirlenmesi gibi hususlarda verilecek kararları kapsar.

Planlama, günümüzdeki teknik ve sosyal koşulların gereği olarak vazgeçilmesi olanaksız bir işlev niteliğini kazanmıştır. Planlama işlevinin yerine getirilebilmesi için planların aşağıdaki ilkelere uygun olması gerekir.

- **Amaç İlkesi:** Planlar, açıkça ifade edilmiş ve makul amaçlara dayandırılmalıdır.
- **Açıklık İlkesi:** Planlar, kesin, uygulamaya elverişli ve anlaşılması kolay olmalıdır.
- **Denetim İlkesi:** Planlar, oluşturulan standartlara göre elde edilen sonucun denetimine olanak vermelidir.
- **Esneklik İlkesi:** Planlar, kuruluşun değişen iç ve dış koşullarına sürekli olarak uyum sağlayabilmelidir.
- **Dengelik İlkesi:** Planlar, kuruluşun çeşitli ilgi grupları arasında denge sağlamalıdır.
- **Ekonomiklik İlkesi:** Planlar, planlama ve uygulama aşamalarında en az gidere neden olmalıdır.
- **Koruma İlkesi:** Planlar, karşılaşılabilecek mümkün ve muhtemel direnmelere karşı koruyucu önlemleri içermelidir.

11.1.7. Planlamanın Sorunları

Planlama işlevinin gerçekleştirilmesinde karşılaşılan güçlükleri planlamanın sorunları olarak niteleyebiliriz. Bunları aşağıdaki üç noktada toplamak mümkündür:

Zaman aralığı: Planlamada zaman konusu çok önemlidir. Zira planlamaya temel oluşturan zaman aralığı ne kadar uzun olursa, hata miktarı o kadar çoğalır. Uzun süreli planlarda isabet derecesi azalır, çünkü geleceği tahmin olanağı kısıtlıdır. Kuşkusuz kısa süreli planlarda geleceği tahmin daha kolaydır. Ancak planın kapsadığı sürenin çok kısa tutulması da plandan beklenen yararın kaybolmasına yol açar. Bu bakımdan, planlamada zaman aralığının optimal bir süreyi kapsaması gerekir.

Kişisel hatalar: Planlamayı güçleştiren bir sorun da planlayıcıların yeteneklerinin tüm alternatifleri değerlendirmeye elverişli olması gereğidir. Gerçekte ise bu yetenekteki kişilerin sayısı çok değildir. Ayrıca, planlamada kullanılan matematik temele dayalı yöntemlere ve bilgisayar gibi araçlara yabancı oluşları nedeniyle planlayıcıların bunları kullanmada işleyecekleri hatalarda önemli bir sorun oluşturur.

Görülme en olaylar ve iletişim eksikliği: Planlamanın başarılı olması için olayların açık ve seçik olması gerekir. Hâlbuki gerek planlamanın yapıldığı kuruluşta gerekse ekonomik ve sosyal ortamda birçok olayın iletişim eksikliği nedeniyle gizli olduğu ve görülmediği bilinmektedir, iyi bir planın yapılabilmesi için bu sorunun çözümüne ilişkin önlemler alınmalıdır.

11.1.8. Örgütsel Faaliyetler Açısından Planlamanın  nemi

Planlama,  rg t faaliyetlerini kararlaştırılmış amaçlara yöneltir. Planlama ile örgütsel amaçlar ve hedefler saptanır ve bu amaçlara ulaştıracak yollar belirlenir. Gelecek hiçbir zaman bütün yönleriyle tam olarak planlanamaz. En kapsamlı planlar bile uygulamaya konduğunda, kontrol dışı faktörlerin etkisinde kalır; ancak planlama olmadığı zaman da, faaliyetler, tümüyle tesadüflere kalır.

Planlamanın örgütlere pek çok faydası vardır. Bu faydaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Standartların belirlenmesine imkân verir,
- Planlama sayesinde zaman ve emek israfı azalır,
- Plansız  alışma belirsizliğe, belirsizlik de çalışanlarda strese neden olur, faaliyetlerin amaçlara uygun olup olmadığını kontrol etme imkânı verir.

Planlamanın sayılan yararlarının yanında bazı sakıncaları da vardır. Bu sakıncaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Planlama, kendisi için harcanan zamana değecek kadar yeterli olmazsa, zaman kaybına neden olur.
- Planlamanın geleceğe yönelip güncel sorunları kaçırma ihtimali vardır.
- Uzun süreli planların gerçekleşme oranı düşüktür.
- Planlama  rg te ek maliyet getirir; iyi bir planın hazırlanması zaman ve maliyet gerektirir.

Planlama, genellikle üst düzey yöneticilerin görevi gibi görülür; ancak uygulamada örgütlerin alt basamaklarında da planlamaya ihtiyaç vardır. Üst basamaktaki planlamaya daha fazla zaman ve emek harcanır. Bunun nedeni, karar verme yetkisi genellikle üst düzey yöneticinin elinde olmasıdır. Aşağı seviyede işler daha çok rutin olduğu için karar verme faaliyeti daha azdır.

Planlamanın dinamik nitelikte ve esnek olması gerekir; çünkü geleceğin neler getireceği önceden tam olarak bilinemez. Planlama bir dereceye kadar gelecekteki koşulların ne olacağına ilişkin tahminlere dayanır. Bu nedenle, planın tahmin edilenden farklı koşullara uyum gösterecek düzeyde esnek olması gerekir.

11.1.9. Stratejik Planlar ve Örgütsel Açıdan Önemi

Stratejik planlama ve stratejik kararlar, örgütlerin misyonu, vizyonu, felsefesi, politika ve amaçlarının gerçekleştirilmesini kapsar. Stratejik kararlar, örgüt üzerinde, uzun dönem etkisi olan karar türüdür. Bu kararlar, işletmenin gelecekte karşılaşacağı fırsatlar ve tehditleri kapsar. Stratejik planlar ve kararlar her ne kadar geleceğe dönük faaliyetleri planlamanın bir yolu olarak gösterilse de aslında bu planlar, geleceğin fırsatlarından çok, bugünün problemleriyle ilgilidirler.

Stratejik planlar, örgütün gelişimini etkileyen sorunlarla ilgilidir. Bu tür planlama, örgütün kontrolü dışında olduğu kabul edilen, ekonomik ve teknolojik çevrenin oluşturduğu faktörlere ağırlık verir. Değişikliklerin gelecekteki yönünü tahmine, fırsat ve tehditlerin neler olabileceğini kestirmeye yardımcı olur.

Hızlı değişimin yönünü ve boyutlarını anlamak ve ortaya çıkacak yeni fırsatları ve tehditleri stratejik planlar sayesinde yönetmek mümkün olabilir. Fırsat ve tehditler karşısında örgütlerin, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için, stratejik planlama yapmanın büyük önemi vardır. Stratejik planlama yapmanın diğer bir gereği, artan uluslararası tehditler ve rakiplerdir.

11.2. Örgütlenme Fonksiyonu

Örgütlerin verimli olabilmesi için sahip oldukları fiziksel, mali ve insan kaynakları ile işlevlerini etkili biçimde bir araya getirmeleri gerekir, söz konusu bir araya getirme sürecine örgütlenme denir. Buna göre örgütlenme yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemleridir. Örgütlenme bir süreci ifade eder.

Dar anlamda örgütlenme, bir kuruluşun amacına ulaşabilmesi için yapılması gerekli işlerin belirli kişilere verilecek biçimde bölünmesi ve bu kişiler arasındaki ilişkilerin saptanmasıdır. Geniş anlamda örgütlenme ise bir kuruluştaki kişiler ile her nevi fiziksel varlıkların (binalar, araç ve gereçler) kuruluşun amacını gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesidir. Örgüt ise içinde yöneticinin faaliyette bulunduğu ve karar verme etkinliğinin cereyan ettiği yapıdır.

Örgütlenme, planlama safhasında belirlenen hedeflere ulaşmak için uygun kişileri görevlendirme ve gerekli kaynakları atama sürecidir. Bu, örgütün başarısı için kalifiye elemanların ve bu elemanların ihtiyaç duyduğu kaynakların doğru zamanda, doğru yerde bulundurulmasıdır.

Örgütlenme süregiden bir faaliyettir ve planlanan hedefe ulaşılmaması durumunda yönetici yeniden örgütlenme yönünde karar verebilir. Bir başka deyişle örgütlenme, eylem planının, şirketin formel ve informal örgütlenme yapıları içerisinde nasıl gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir. Kişilerarası iletişim becerileri ve örgüt kaynaklarını optimize eden denetim prensipleri bir arada örgütlenme becerisini meydana getirir.

Formel örgüt, çalışanlar ve kaynaklar arasındaki biçimsel ilişkileri belirler. Çalışanlar ve kaynakların, örgütün faaliyetlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak üzere optimum şekilde

örgütlendiği kabul edilir. Formel örgütün beşerî yanı olarak tanımlanan informal örgüt ise şirketin her yanına dağılmış gayri resmi çalışma grupları ve iş arkadaşları çerçevesinde kendini gösterir. Şirketin maksimum etkinlikte çalışabilmesi için biçimsel ve informal örgütlerin birbirini desteklemesi gerekir.

Örgütleme; örgütsel amaçların belirlenmesi, verimli ve etkin bir çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi, plan, politika ve stratejilerin geliştirilmesi aşamalarını içerir. Yönetmel tüm faaliyetler bir süreç şeklinde yerine getirilir. Yönetimin kendisi de bir süreçtir. Bu nedenle, yönetmel fonksiyonlardan biri olan örgütleme faaliyeti de bir süreci gerektirir. Örgütleme sürecini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

a. Örgütsel yapının kurulması: Bu aşamada görülecek işler belirlenir, çeşitli ölçütlere göre bölümlere ayrılır ve örgütün yapısal düzeni kurulur.

b. İlişkilerin saptanması: Örgütlemenin ikinci aşamasında yönetim birimleri arasında haberleşme kanalları kurulur ve eşgüdümü kolaylaştırmak amacıyla bağlantılar oluşturulur.

c. Görev tanımlarının yapılması: Bu aşamada, mevkilerin temel işlevleri, yetki ve sorumlulukları belirlenir, yönetim alanları belirlenir, örgüt içi ve dışı ilişkiler saptanır. Bu aşamada aynı zamanda görev tanımları yapılır.

ç. Görevin gerektirdiği niteliklerin tanımlanması: Örgütlemenin bu son aşamasında görevi yüklenecek olan kişilerin eğitim durumu, iş tecrübesi ve kişisel nitelikleri tanımlanır. Bu tanımlama çerçevesinde iş gören seçme ve yerleştirme faaliyetleri yürütülür.

Örgüt tasarımı, organize etme veya örgütleme kavramıyla aynı anlama gelir. Organizasyon tasarımında takip edilecek bazı başarı faktörleri vardır. Bu faktörler şunlardır:

- Amaçların açık biçimde belirlenmesi,
- Örgütsel kademelerin belirlenmesi ve faydasının anlaşılması, süreçlerin tüm aşamalarına çalışanların katılması ve
- Gelecekteki için açık ve esnek bir sistemin kurulmasıdır.

İş birliği sistemi olan örgütsel yapılar, ortak amaçları gerçekleştirecek bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçevenin içi, örgütün iç çevresini; dışı ise örgütün dış çevresini oluşturur.

11.2.1. Örgütlemenin Evreleri

Örgütleme fonksiyonu plana uygun bir biçimde gerçekleştirilecek işleri bölmek, gruplamak, kısımlara ayırmak ve iş birimleri hâline sokmak ve bu işleri yapacak kimselerin niteliklerini tayin ve kontrol ederek işlere gerekli atamaların yapılmasını sağlamak gibi aşamalardan oluşur. Örgütleme aşamasında etkin ve verimli bir örgütsel yapı ortaya çıkarmak için yürütülecek örgütleme faaliyetlerinde aşağıdaki aşamalardan geçilir.

- Örgütün amaç, politika ve planlarının uygulamaya konulabilmesi için gerekli işler (etkinlikler) saptanır.
- İşlerin etkin biçimde gruplandırılması (bölümlere ayırma) örgütlemenin ikinci evresini oluşturur. Bunun için işleri benzerliklerine ve birbirlerini tamamlama özelliklerine göre bölümlere ayrılması gerekir.
- Örgütsel departmanlar (bölümler), işleri yürütebilmek için gerekli personel, araç ve gereçle donatılır. Bu evrede ayrıca, yetki ve sorumluluklar belirlenir.
- En son evrede bu bölümleri çeşitli yatay, dikey ve çapraz ilişkilerle bütünleştirmek gerekir.

Örgütsel yapının yalın, açık ve anlaşılır olabilmesi için öncelikle faaliyetlerin anlamlı ve etkili bir şekilde gruplanması gerekir. Sonra söz konusu grupların örgütsel kademe ve pozisyonları hâline getirilmesi gerekir. Son söz konusu pozisyonlara gerekli yerleştirme yapılarak süreç tamamlanmış olur.

11.2.2. Örgütlemenin ilkeleri

Örgütlenme, örgütün yapısıyla ilgili süreçlerin oluşturulmasını ifade eden tüm eylemleri içerir. Belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılan planların uygulamaya konularak, görevlerin tanımlanması ve bu görevlere uygun kişilerin yerleştirilmesi örgütlenme aşamasına yapılan işlerden bazılarıdır. İki veya daha fazla kişinin tanımlanan bir amacı gerçekleştirmek için ortaya çıkan örgüt sisteminin taşınması gereken bazı ilkeler vardır.

İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi: Görevler düzenlenirken iş bölümü ve uzmanlaşmayı sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.

Hiyerarşik yapı ilkesi: Örgütlenme, yukarıdan aşağı doğru kademelerin oluşturulmasına ve kumanda birliğinin kurulmasına imkân vermelidir.

Amaç birliği ilkesi: Çalışanlar ve görevler arasında örgüt amaçları etrafında birlik sağlanabilmelidir.

Emir-komuta birliği: Her astın sadece bir üstten emir alması sağlanmalıdır.

Sınırlı denetim alanı ilkesi: Her üste ancak kontrol edebileceği kadar ast bağlanmalıdır. Üstün denetim alanı yönetme becerisine göre olmalıdır.

Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi: Yetki verildiğinde sorumluluk, sorumluluk yüklendiğinde yetki denk bir şekilde verilmelidir.

Yetki devri ilkesi: Gerektiğinde karar verme yetkisi alt kademelere devredilmelidir.

İstisnalarla yönetim ilkesi: Yönetici rutin işlerin yetkilerini alt kademelere bırakarak karar vermek gibi istisnai işler yapmalıdır.

Denge ilkesi: Örgütlemeye gidilirken örgütsel dengeye dikkat edilmeli ve dengesiz yapı veya uygulamalara meydan verilmemelidir.

Verimlilik ve etkinlik ilkesi: Her faaliyet en verimli ve etkin şekilde yerine getirilebilmeli, örgütler katma değer yaratmayan unsurlardan arındırılmalıdır.

Basitlik ilkesi: Kurulan sistem basit ve kolay anlaşılır bir şekilde oluşturulmalı, örgütsel karmaşaya neden olabilecek unsurlar bulunmamalıdır.

Esneklik ilkesi: Çevresel değişimlere duyarlı bir örgütsel yapı oluşturulmalıdır.

Açıklama ilkesi: Görev, yetki ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanmalıdır.

Örgütlenme ile ortaya çıkan yapının işletilmesi gerekir. Bunun için yönetimin kadrolama ve yöneltme fonksiyonlarıyla başarılın

11.2.3. Örgütlerde Bölümlendirme ve Bölümlendirme Türleri

Hem kamu örgütleri hem de özel örgütler faaliyet alanlarına göre ve seçtikleri üretim yöntemlerine göre, farklı örgüt modelleri geliştirirler. Örgütleri, birimler ve bölümlere ayırma işlemine, bölümlendirme (departmantasyon) denir. Örgütlerde belli görevler bir araya getirilerek işler, belli işler bir araya getirilerek departmanlar veya bölümler oluşturulur. Örneğin muhasebeyle ilgili işler bir araya getirilerek, muhasebe-finance, insan kaynakları ile ilgili işler bir araya getirilerek insan kaynakları departmanı oluşturulur.

Örgütleri bölümlere ayırmanın nedeni, onları yönetilebilecek büyüklükteki birimler hâline getirmektir. Bölümlendirme, iş bölümü ve eş güdüm sağlama ihtiyacının sonucunda ortaya çıkar. Bölümlendirme sonucunda her bir birim ya da bölüm, yaptığı işler konusunda yöneticisine yetki ve sorumluluk verilen, bağımsız birimler olarak faaliyetini sürdürür. Bölümlendirme işlemi örgütün her bir basamağında yapılabilir. Bölümlendirmede bazı kurallar çerçevesinde yapılır. Söz konusu kuralları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

Benzer işlerin dikkate alınması: Birbirine benzeyen işler bir birim altında toplanarak faaliyetlerin daha verimli biçimde yürütülmesi sağlanabilir.

Amaçların benzerliğinin dikkate alınması bu aşamada dikkate alınmalıdır. Aynı amaca yönelik bütün işlerin, aynı bölüm altında toplanması, bürokratik engelleri önemli ölçüde ortadan kaldırır.

Uzmanlaşmadan yararlanma: Bazı işlevlerde uzmanlaşmış bireylerin aynı bölümlerde çalışmaları verimliliğe neden olabilir.

Denetim: Bölümlendirmede kolay ve geçerli bir denetim sisteminin sağlanması gerekir. Denetimi kolaylaştırmak için birbirini denetlemesi gereken mevki ve kişiler birbirinden ayrılmalıdır.

Eş güdümü kolaylaştırma: İşlevler arasında bir uyum elde etmek ve bölümler arasında ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkları en alt düzeyde tutacak bir bölümlendirme, eş güdümü sağlamada yararlı olabilir.

Giderleri azaltma: Hangi tür bölümlendirmeye gidileceğine karar verilirken, rasyonellik ve ekonomiklik göz önünde bulundurulmalıdır.

Başarılı bölümleme, başarılı iş ilişkilerinin oluşturulmasında kilit fonksiyon görür. Bu fonksiyonun başarısı aşağıdaki kurallara uymaya bağlıdır:

- Bölümlemede, iş bölümünün yararları dikkate alınmalıdır,
- Kontrolü kolaylaştıracak bir bölümleme yapılmalıdır.
- Koordinasyon sağlanmalıdır.
- Birbirine yakın veya benzer işler aynı bölüm altında toplanmalıdır.
- İcra ile denetim birbirinden ayrılacak şekilde bölümleme yapılmalıdır.

Bölümleme esnasında uyulması gereken ilkeler, bölümlemeden beklenen faydanın elde edilebilmesini sağlar. Bölümleme gerçekleştirildikten sonra, hiyerarşik düzeni gösteren örgüt şemaları hazırlanır. Bu şemalar, bölümlemeye uygun olarak düzenlenen hiyerarşik seviyeleri ve otorite hatlarını gösterirler.

Değişik bölümleme kriterleri vardır; bu kriterler, farklı iş alanlarında en uygun bölümlemeye ulaşmak için kullanılır. Bir örgütte işlerin gruplandırılması ve iş bölümünü kolaylaştıracak bir yapılanmaya gidilmesi son derece önemlidir. Yapılacak işlerin özellikleri değişik olabileceğinden, her zaman aynı bölümleme esas alınarak başarılı bir işletme yapısının oluşturulması imkânsızdır. Departmanlaşma fonksiyonel temele dayanabilir. Ürün, müşteri, süreç veya coğrafi temellerden bir veya birkaçına da dayanabilir. Bunlardan başka kriterlerin kullanılması da mümkündür.

11.2.3.1. Fonksiyonlara Göre Bölümlendirme

Fonksiyonel bölümleme en çok karşılaşılan bölümleme şeklidir. Fonksiyonel organizasyon, görevlerin tasnif edilip gruplandırılmış yapılarına göre belirlenir. Bir örgütte bölümler; pazarlama, muhasebe gibi işletme fonksiyonları esas alınarak gerçekleştirilirse, buna fonksiyonel bölümleme denir. Tüm işletmelerde karşımıza çıkabilecek bu yaygın bölümleme şekli örgütsel etkinlik ve verimliliği artıracak bir bölümleme şeklidir.

Bütün örgütler kâr amacıyla olsun ya da olmasın, ürün veya hizmet sunmak amacıyla kurulur. Ürün veya hizmet üretmek için gerekli hizmetler, örgütün bölümlerini oluşturur. Örgütlerde bulunan fonksiyonel bölümler, üretim pazarlama, muhasebe-finance ve insan kaynakları departmanlarıdır.

Fonksiyon esasına göre yapılan bölümlendirmede, her departman yöneticisinin örgütsel etkinliklere kendi departmanı açısından bakması, eş güdüm ve uyum açısından üst yönetimin rolünün önemini artırmaktadır. Fonksiyonel esasa göre yapılan bölümlendirmede örgütsel etkinlik, üst yönetimin göstereceği başarıya bağlıdır.

Örgütleri işlevlere göre bölümlendirme, örgüt elemanlarının uzmanlaşmasını sağlar. Aynı zamanda işlevlere göre bölümlendirme, benzer işleri bir araya toplayarak kaynak ve zaman tasarrufu sağlar. Bir işlev üzerine kurulan her bir bölüm, benzer nitelikteki işleri yapmaktan sorumlu olacağı için, bölüm yöneticisi tüm enerjisini bunlar üzerinde yoğunlaştırır. İşlevlere göre bölümlendirmenin bir başka yararı da aynı tür faaliyetlerin tümünden tek bir yönetici sorumlu olması, emir-komuta birliğini sağlar.

İşlevlere göre bölümlere ayırmanın yararlarının yanında, bazı olumsuz tarafları da vardır. Buna göre her departmanın sorumluluğu, kendi departmanı ile sınırlı olması nedeniyle, farklı departmanlar arasında eş güdüm sorunları yaşanabilir. Bu sorun, üst yönetimin yeterliliğiyle aşılabacak bir sorundur. Yine de fonksiyonel bölümlendirme, “dar görüşlülük” adı verilen ve sorunlara sadece kendi departmanı açısından bakmayı ifade eden eğilimi güçlendiren bir yapıdır. Fonksiyonel yapının diğer bir zayıf tarafı da departman yöneticileri aracılığıyla haberleşmeyi öngördüğü için, haberleşme sürecinin ağır işlemesine neden olmasıdır.

11.2.3.2. Ürün (Mal) Temeline Göre Bölümlendirme

Ürün temeline göre bölümlendirme, ürün kategorilerine göre yapılan bölümlendirme biçimidir. Birden fazla ürün imal eden işletmelerde ürün kriteri esas alınarak bir bölümlendirme yapılabilir. Bu şekilde her ürün ayrı bir bölümde ve ayrı bir kâr merkezi olarak düşünülecektir. Koordinasyonda problem çıkması ihtimaline karşılık, ürünler noktasında uzmanlaşma sağlanacağı için de önemli avantajlar yakalanabilir.

Ürettikleri mallar, ağırlıklı olarak birbirine benzeyen ve birkaç çeşitten ibaret olan örgütlerde, örgüt yapısı oluşturulurken üretilen mallar temel alınır. Mal (ürün) temeline göre yapılan bölümlendirmede, fonksiyon temelindeki bölümlendirmede olduğu gibi, iş ve görevlerin niteliğine göre değil, ilgili oldukları mal ve hizmete göre bölümlendirme yapılır.

11.2.3.3. Coğrafi Temele Göre Bölümlendirme

Coğrafi bölümlendirme sayesinde örgütler yerel pazar koşullarını daha kolay karşılarlar. Coğrafi temele göre bölümlendirme, özellikle uluslararası örgütlerin, bölge temeline göre örgütlenmesi kaçınılmaz olmaktadır. Geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren ve fiziksel olarak yayılması gereken işletmeler coğrafi temele göre örgütlenirler. Bölge temeline göre bölümlendirmenin en önemli yararı, örgütün her bölgenin tercihlerine daha kolay cevap verebilmesidir.

11.2.3.4. Müşteri Temeline Göre Bölümlendirme

Müşteri temeline göre bölümlendirme, mal veya hizmet sunulan müşteri gruplarına göre yapılan bölümlendirme biçimidir. Bir örgütsel tasarımın temel unsuru tüketici istek ve ihtiyaçları olursa, müşteri odaklı bir bölümlendirmeye gidilmelidir. Bir hazır giyim mağazasındaki kadın, çocuk, erkek reyonları bölümleri buna örnek olarak verilebilir.

Örgütler, mal ve hizmet sağladıkları toplum kesimlerine göre de örgütlenme yoluna giderler. Bu tür örgütlere müşteri temeline dayalı örgütlenme denir. Büyük bir mağazanın çocuk, kadın ve erkek reyonlarının farklı farklı olması gibi, bir üniversitenin ön lisans ve lisans düzeyinde, örgün veya açık eğitim vermesi veya ikinci öğretim şeklinde hizmet vermesi, müşteri temelinde bir örgütlenme modelidir. Müşteri temelinde bölümlendirmenin olası yararları, tüketici ihtiyaçlarını karşılamada ve eş güdülemede kolaylık sağlamasıdır.

11.2.3.5. Matriks (Karma) Örgüt Modeli

Örgütlerde bölümlendirme faaliyetleri amaç değil, örgütsel etkinliği ve verimliliği sağlamanın aracıdır. Örgütsel amaçlar en yüksek düzeyde nasıl başarılabilecek ise o tarz bir departmantasyon, en iyi bölümlendirme biçimidir. Bölümlendirme faaliyetleri amaç olmadığına göre, çalışanların en yüksek tatminini ve örgütsel bağlanmayı, dolayısıyla performansın en üst düzeyde gerçekleştirilmesine yarayacak bir bölümlendirme, en uygun bölümlendirme olarak görülmelidir. Çalışanlardan bağımsız, sosyal örgüt anlayışından uzak bir bölümlendirme anlayışıyla verimli olunamaz.

Bir işletmede birden fazla örgütlenme kriteri kullanılarak bölümlendirmeye gidilebilir. Bu durumda karma bir örgütlenmeden söz etmek gerekir. Bir işletme değişik ürünler ürettiği için ürün temeline göre bir bölümlendirmeye giderken, aynı anda vardiyalar şeklinde çalışma da yapabilir. Bu işletmede işletme fonksiyonları da yerine getirilecektir. Çeşitli bölgelerde faaliyet göstermesi de söz konusu olabilir. Böyle bir işletmede bölümlendirme karma olacaktır.

Matriks örgüt yapıları, iki ayrı tür ilişki üzerine kurulurlar. Bunlar, dikey ve yatay ilişkilerdir. Diğer organizasyon yapılarında, dikey ilişkiler esas iken, matriks yapılarda dikey ve yatay ilişkiler bir arada düşünülür. Matriks yapılar daha çok, belli projeleri gerçekleştirmek için kurulurlar. Bu nedenle bir projede, farklı disiplinlere mensup bireylerin bilgi ve emeklerine ihtiyaç olması durumunda, karma örgüt yapılarına gidilir.

Matriks yapıların yararları, projenin bütün sorunları bir proje yöneticisi üzerinde toplanarak, farklı projeler için yeterli ve yetenekli yönetici ve ekibin oluşturulması olanaklı olur. Zararlı yanları ise yapısı gereği, ikili bir sistem oluşturması nedeniyle “proje yöneticisi” ile “hat yöneticisi” arasında, yetki ve görev uyumsuzluklarını ortaya çıkarmasıdır.

11.2.4. Çağdaş Örgüt Yapıları

Günümüzde yeni örgüt modelleri arayışı başlamıştır. Çalışmalar daha çok bürokratik yapıları ortadan kaldırmaya yöneliktir. Ancak kimse, bürokratik örgüt yapılarının tümüyle

ortadan kalkmasını beklememelidir. Bu yapılar, bazı faaliyetler için uygun olabilir. Ama bugün artık şirketler fabrika bacaları çağında oluşup, yerleşmiş bulunan merkezi bürokrasilerden sıyrılmadıkça rekabetin altında silinip gidecekleri herkes tarafından kabul edilmektedir. Bugün örgütler, hızlı değişim sürecinde daha esnek bir yapı, açık, yatay, otonom ve devamlı öğrenen organizasyonlar olarak gelişiyor. Bu tür örgütler değişimi karşılamada yeterli olmayan klasik, otoriter, merkezi ve kapalı örgüt modellerine üstünlük sağlıyor.

Örgütleri değişime uğratan temel faktörlerin başında, toplumsal yapıda yaşanan değişimler vardır. Her toplumsal olay sürekli üç faktöre bağlı olarak gelişir. Bir toplumsal olayın ortaya çıkmasında bu üç faktörün ağırlıkları ve önemleri farklı olsa da bu faktörleri, her zaman bir arada bulunur. Bu faktörler; “ekonomik-teknolojik faktörler”, “siyasi ve politik faktörler” ve “kültürel faktörler”dir. Bugün bu faktörlerin tümünde köklü değişimler yaşanmaktadır.

Özellikle ekonomik ve teknolojik alanda yaşanan değişimler, toplumsal ve örgütsel yapıları etkiliyor. Örgütler, bu değişimin en açık biçimde ortaya çıktığı yerlerdir. Toplumsal yapı ve örgütsel yapı birbirini etkileyerek değişim sürecine katkıda bulunuyorlar. Bu etkileme süreci karşılıklı olmaktadır. 1900'lü yıllarda üretimde yaşanan mekanizasyon, iş bölümü ve uzmanlaşmayla birlikte, kitle üretimine geçiş, o dönemlerin yaygın “atölye tipi örgütler”ini, bölünmeye dayalı, modern örgütlerce dönüştürmüştür. Bugün, mikro elektronik alanında yaşanan gelişmeler ve bunların üretim sürecine girmesi, “kitle ve atölye tipi üretimin” bir arada yer aldığı post-modern örgütleri ortaya çıkarmıştır.

Geleneksel örgüt modelleri, başarılı insanların potansiyelinin tümüyle açığa çıkmasına izin vermez. Hiyerarşik ve merkezî örgüt modellerinde çalışanlar, ya şema adı verilen kutuların içinde çepeçevre kuşatılırlar ya da kutu içinde enerjilerini kendi alanlarını savunmaya harcarlar. Daha kötüsü, çalışanların iki tutumu birlikte göstermeleridir. Bu alışkanlıklar da örgütün değişime, hele plansız değişime karşı savunma ve uyum mekanizmaları geliştirmesini zorlaştırır. Post-modern anlayışa göre insanları yönetmek, her zaman değişimi yönetmekle ilgilidir.

Uygulamalar

- 1) Plan ve planlama konularında tanıdığınız yöneticilerle röportaj yapınız.

Uygulama soruları

- 1) Planlamanın aşamaları ve türleri olarak neleri kullanmaktalar?
- 2) Planlama yaparken hangi ilkelere bağlı kalıyorlar?
- 3) Kurumlarında bölümlendirme için hangi temel değerleri kullanmaktalar?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

- Plan ve Planlama
- Planlamanın Aşamaları
- Plan Türleri
- Kullanım Biçimlerine Göre Planlar
- Niteliklerine Göre Planlar
- Sürelerine Göre Planlar
- Planlamanın ilkeleri
- Planlamanın Sorunları
- Örgütsel Faaliyetler Açısından Planlamanın Önemi
- Stratejik Planlar ve Örgütsel Açıdan Önemi
- Örgütlenme Fonksiyonu
- Örgütlemenin Evreleri
- Örgütlemenin ilkeleri
- Örgütlerde Bölümlendirme ve Bölümlendirme Türleri
- Fonksiyonlara Göre Bölümlendirme
- Ürün (Mal) Temeline Göre Bölümlendirme
- Coğrafi Temele Göre Bölümlendirme
- Müşteri Temeline Göre Bölümlendirme
- Matriks (Karma) Örgüt Modeli
- Çağdaş Örgüt Yapıları

Bölüm Soruları

- 1) Plan ve planlama nedir?
- 2) Planlamanın aşamaları nelerdir?
- 3) Plan türleri nelerdir?
- 4) Kullanım biçimlerine göre planlar nelerdir?
- 5) Niteliklerine göre planlar nelerdir?
- 6) Sürelerine göre planlar nelerdir?
- 7) Planlamanın ilkeleri nelerdir?
- 8) Planlamanın sorunları nelerdir?
- 9) Örgütsel faaliyetler açısından planlamanın önemi nedir?
- 10) Stratejik planlar ve örgütsel açıdan önemi nedir?
- 11) Örgütlenme fonksiyonu nedir?
- 12) Örgütlemenin evreleri nelerdir?
- 13) Örgütlemenin ilkeleri nelerdir?
- 14) Örgütlerde bölümlendirme ve bölümlendirme türleri nelerdir?
- 15) Fonksiyonlara göre bölümlendirme nasıl yapılır?
- 16) Ürün (mal) temeline göre bölümlendirme nasıl yapılır?
- 17) Coğrafi temele göre bölümlendirme nasıl yapılır?
- 18) Müşteri temeline göre bölümlendirme nasıl yapılır?
- 19) Matriks (karma) örgüt modeli nasıl yapılır?
- 20) Çağdaş örgüt yapıları nelerdir?

12. YÖNLENDİRME VE KOORDİNASYON

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Bu bölümde yöneltmenin tanımı ve kapsamı, yönlendirme ve örgütsel iklim ilişkisi, örgütsel kültürün oluşturulması, yönetime katılma ve demokratik yönetim, yönetime katılma biçimleri, yönetime katılmanın yarar ve sakıncaları, yöneltme, güç ve güç mesafesi, güç biçimleri, yöneltme ve yetki, koordinasyon (eşgüdümleme) fonksiyonu, koordinasyonun tanımı ve ilkeleri, koordinasyon türleri, koordinasyon teknikleri konularını öğreneceğiz.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Yöneltilmenin tanımı ve kapsamı nedir?
- 2) Yönlendirme ve örgütsel iklim ilişkisi nasıl oluşur?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Yöneltilmenin tanımı ve kapsamı	Yönlendirme ve örgütsel iklim ilişkisi	Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Örgütsel kültürün oluşturulması Yönetime katılma ve demokratik yönetim Yönetime katılma biçimleri	Yönetime katılmanın yarar ve sakıncaları	Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Yöneltilme, güç ve güç mesafesi	Güç biçimleri Yöneltilme ve yetki	Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Koordinasyon (eşgüdümleme) fonksiyonu	Koordinasyonun tanımı ve ilkeleri Koordinasyon türleri Koordinasyon teknikleri	Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak

Anahtar Kavramlar

- Yöneltilmenin tanımı ve kapsamı,
- Yönlendirme ve örgütsel iklim ilişkisi,
- Örgütsel kültürün oluşturulması,
- Yönetime katılma ve demokratik yönetim,
- Yönetime katılma biçimleri,
- Yöneltilme,
- Güç ve güç mesafesi,
- Koordinasyon (eşgüdümleme) fonksiyonu

Giriş

Yönlendirme, başkalarının davranışlarını belirleme veya etkileme sürecidir. Yönetici, örgüt adına, isteklendirme ve liderlik unsurlarını kullanarak, çalışanların yeteneklerinden yararlanmaya çalışır. Kurulan yapının işletilmesine, başka bir ifadeyle harekete geçirilmesine yöneltme denir. Yönelme, yöneticiler sayesinde başarılabilir. Yöneticiler astları harekete geçirmek için emir verirler ve işbirliği yaparlar. Yönelme astlara yol gösterme ve yönetme faaliyetlerini kapsar.

Plânlama, örgütlenme ve kadrolama aşamaları ile oluşturulan yapının, örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi gerekir. Bu yönelme fonksiyonu sayesinde olur. Yönelme, örgütsel faaliyet devam ettikçe sürer. Emir/komuta veya yürütme olarak da adlandırılan bu işlevin amacı, iş görenlerin kendilerine verilen görevleri, etkin biçimde yerine getirmelerini sağlamaktır.

Yönetimin bundan önceki iki işlevi ile kuruluşun amacı saptanmış ve buna ulaşmak için en uygun davranış biçimi seçilmiş (planlama işlevi); yine bu amaçla yapılacak işler (etkinlikler) gruplandırılmış, bu işleri yapacak kişiler ve onların yetki ve sorumlulukları belirlenmiş (Örgütlenme işlevi) bulunmaktadır. Bundan sonra sıra kuruluşu amacına doğru hareket ettirmeye gelir. Bu ise, yönetimin üçüncü ana işlevi olan yürütme (emir-kumanda) işlevi ile gerçekleştirilir. Yönelme işlevi, yöneticilerin astlarına emir verme yoluyla görevlerini verimli ve etkin biçimde yaptırmasına olanak sağlayan ve dolayısıyla örgüte dinamizm kazandıran bir işlevdir.

12.1. Yöneltilmenin Tanımı ve Kapsamı

Basit bir tanım olarak yürütme işlevi, astların kendilerine verilen işleri yapmalarını sağlamaktır. Ancak yöneticinin astlarını harekete geçirebilmesi için sadece emir vermesi yetmez, onlara yol göstermesi, onları özendirme (isteklendirme), örgütsel iletişimi sağlaması ve onların etkinliklerini uyumlu hâle getirmesi (koordinasyon) gerekir. O halde, bu bölümde emir verme yanında özendirme (isteklendirme), haberleşme, iletişim ve eşgüdüm (koordinasyon) konuları üzerinde de durulması uygun olacaktır.

Örgütlenmiş yapıyı harekete geçiren yönetim fonksiyonuna yöneltilme denir. Yönetim kararının bir anlamının olabilmesi için, bu kararın uygulamaya dönüştürülmesi gerekir. Yönetici bunu yöneltilme fonksiyonu sayesinde başarır. Yöneltilme sürekli bir işlemdir. Karar verme ve kararları talimatlarla somutlaştırarak örgütü hedeflere doğru yönlendirir.

Yöneltilme çalışanlar arasında işbirliğini ve her çalışanın çabalarıyla örgüt amacına katkıda bulunmasını sağlamaktır. Yöneltilme fonksiyonu olmadan, örgütlenme ve kadrolama işlevi, yönetimde hazırlık fonksiyonu olarak kalır. Yöneltilme, oluşturulan örgütün önceden planlandığı şekilde yürütülmesini sağlamak demektir. Yöneltilmede temel amaç, örgütsel kaynakların, örgütsel hedefler doğrultusunda etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır.

Yöneltilme, astların çabalarının örgütsel politikalar doğrultusunda yürütülmesi ve plana göre denetlenmesidir. Yöneltilme fonksiyonu, örgütsel yapının, insan unsuruyla harekete geçirilmesidir. Örgütsel yapıyı harekete geçirmek için bir dinamizm gerekir. Örgütsel yapıyı hedefle doğru yönlendiren, çalışanlarda moral ve isteklendirme sağlayan enerji, örgütsel kültür ve iklimden sağlanır. Örgüt kültürünün, çalışanları harekete geçirecek nitelikte olması, yani onların değerlerini asgari düzeyde temsil etmesi gerekir. Herhangi bir yönetim kararının bir anlamı olabilmesi için, yöneltilme fonksiyonunun uygulamaya dönüştürülmesi gerekir.

Yöneticiler, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için çalışma gruplarını yönlendirme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Etkili yöneticiler kişileri motive edebilmelidir. Bu nedenle yöneltilme belki de, tüm yönetim becerilerinin en önemlisidir. Yöneltilme fonksiyonunun etkin biçimde yerine getirilebilmesi için yönetim, yön belirlemeli, vizyon oluşturmali, başarıyı ödüllendirmeli, başarısızlığı ortadan kaldıracak yöntemler geliştirmelidir.

12.2. Yönlendirme ve Örgütsel İklim İlişkisi

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Örgüt iklimi, örgütün psikolojik ortamıdır. Örgüt iklimi, örgütte arkadaşlık, destek olma, ast-üst ilişkilerinde nezaket ve protokol kurallarına uygunluk, çalışanların birbirlerine karşı tutum ve davranışları, çalışanların örgütte sosyal destek bulup bulamamalarına göre değişir. Örgütteki demokratik veya merkezi yapı örgüt ikliminin önemli unsurlarıdır.

Örgütlerde açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir.

Çalışma ortamı bir sosyal ortam durumundadır. İyi bir iklime sahip olan örgütlerde çalışanlar arasında çatışma yaşanmaz ve çalışanlar işlerinden büyük bir tatmin bulurlar.

Elverişli bir örgüt iklimi çalışanların örgütsel hedeflerle bütünleşmelerini sağlar. Aynı zamanda uygun bir örgüt iklimi çalışanların örgütsel kurallara uymalarını sağlamanın ötesinde, örgütsel hedeflere bağlanmalarını sağlar.

Örgüt iklimi kavramı, çoğu kez örgüt kültürü kavramıyla karıştırılır. Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklim iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır.

Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte, yakın bir ilişki de vardır.

Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır, örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formel örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını, hem de bunların doğal örgütteki yorumları yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır.

Bir grup insanın ortak amaçlarına ulaşmak için kolektif davranışlarından doğan çalışma atmosferi ve havası vardır. Buradaki ortama, karşılıklı güven ve işbirliği ruhu hâkimdir. Yüksek kademe idarecilerin tutumu, davranışı, bilgi ve hiyerarşi seviyeleri, onların yetkelerini ortaya çıkaran unsurlar olduğuna göre moral, yetkeye sahip olan kimsenin yaratmış olduğu bir ortam olmaktadır.

12.3. Örgütsel Kültürün Oluşturulması

Örgüt iklimi kavramı, çoğu kez örgüt kültürü kavramıyla karıştırılır. Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklim iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır.

Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte, yakın bir ilişki vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar.

Örgüt kültürüne ilişkin tanımları daha iyi anlayabilmek için, örgütsel kültürün unsurları olan değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller, öyküler, kahramanlar ve bu kavrama yüklenen işlevlerdir. Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir. İnsanın her etkinliği bir örgütle ilişkilidir. Örgütlerin sayısı günden güne artarken, bireysel yaşamı etkilemesi de artmaktadır. Örgütlerin her yerde bulunmaları onların dikkat çeken tek veya başlıca özellikleri değildir.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmalarına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Kültür, insan etkileşimini geliştirir. Örgütsel kültür, örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olur. Örgütsel kültür şu boyutlardan oluşur:

- Örgütün tarihi, örgütün değerleri ve inançları,
- Örgütü açıklayan hikâyeler ve mitler,
- Örgütün kültürel normları,
- Gelenekler, törenler, âdetler,
- Örgütte, örgütsel ve bireysel amaçlara bakış tarzı.

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri, inançları sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür. Ouchi, örgütsel kültürü semboller, törenler, efsaneler, iş görenlerin değerleri ve inançları olarak belirlemiştir. Değerler, iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Değerler, normlardan daha geniş anlama sahiptir. Örgütsel normlar değerlere dayalı olarak ortaya çıkar. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Normu uygulanacak kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran, kültürel değerlerdir.

Örgüt kültürü, bireysel ve kurumsal normlara göre ortaya çıkar. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, iş görenlerin nasıl davranacaklarını gösterir.

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik veya kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katar. Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları örgütsel kültürün oluşumunda önem taşır.

12.4. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim

Yönetime katılma, çalışanların karar alma, kararın gereğini yerine getirme yani sürece katılma ve sürecin sonunda çıktıyı denetlemek demektir. Yönetime katılma, çalışanların

yönetimsel ve örgütsel konularda düşüncelerini ifade etme sürecidir. Yönetime katılma iki şekilde tanımlanır: Birincisi ekonomik katılma, ikincisi ise politik katılma. Yönetime katılma üç önemli özellik taşıır:

- Örgütün alt kademe yönetimlerinin ve iş görenlerin, örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılması,
- İş görenlerin psikolojik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici ile iş gören arasında diyalog ve işbirliği kurarak, örgütün yönetimsel etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır.

Yönetime katılma, personelin güdülenmesini, çalışına gruplarının tavır ve davranışlarının değışmesini, eğitsel amaçlara ulaşmayı, sosyal ilişkilerin daha sağlıklı bir ortamda yürütölmesini ve astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama imkânı sağlar. Çağdaş yönetim anlayışı geleneksel yönetim anlayışının itaat ve saygı kavramlarının yerine inisiyatif ve yaratıcılık kavramlarını getirmiştir. Astlara bu olanak verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine itibar edildiğini bilerek, gerçek bir doyum elde ederler. Astların inisiyatif alanı genişledikçe iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artar. İşin planlanmasına katılan ast, onun icrasını da severek yapar. Yönetime katılmadan dolayı, ast, üstlerin sorunlarından daha çok haberdar olur, yönetimsel sorumluluğun elde edilmesine katkı sağlar.

12.5. Yönetime Katılma Biçimleri

Yönetime katılma, iş görenlerin örgüt yönetiminde söz sahibi olmaları, yönetimi astların istek ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleridir. Yönetime katılmanın bazı yolları vardır. Bunları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

a. Gönüllü katılma: Bu uygulama, yasal açıdan bir yükümlülüğün olmadığı, kişinin kendi istek ve inisiyatifine bağlı olan katılma biçimidir.

b. Temsili katılma: Yasal olarak işveren temsilcileri ile iş gören temsilcilerinin ortaklaşa oluşturdukları işyeri komitelerinin bulunduğu katılma biçimidir.

c. Eşit sayıda katılma: Yasal olarak işveren temsilcileri ile iş gören temsilcilerinin eşit sayıda katıldıkları bir yönetime katılma biçimidir.

ç. Sendikal katılma: Yasal olarak yönetime katılma hakkının sendika temsilcilerine verilmiş katılma biçimidir.

d. Kendi kendini yönetim (Öz yönetim): Bu türdeki katılma biçiminde, iş gören temsilcileri işveren temsilcileri olmaksızın çalıştıkları işletmeyi yönetmektedirler. Bu sistemde, işyerini yöneten beş temel organ vardır. Bunlar, işçiler meclisi, işçi konseyi, yönetim komitesi,

denetim komitesi ve örgüt yöneticisidir. İşletmede çalışan her işçi, bu saydığımız organların seçilmesinde oy hakkına sahiptir.

12.5.1. Yönetime Katılmanın Yarar ve Sakıncaları

İşletmelerde, yönetime katılımın nasıl gerçekleştirileceği, katılım sürecinde tarafların ne gibi roller üstleneceği ve işçilerin katılım sürecinde nasıl yer alacağı önem arz etmektedir. Bu konular yönetime katılma türleriyle yakından ilgilidir. Yönetime katılma olgusu, literatürde bazı düşünürler tarafından yararlı bir yöntem olarak nitelendirilirken, bazı düşünürler tarafından da birtakım sakıncalar taşıdığı gerekçesiyle yerilmektedir.

a. Yönetime Katılmanın Başlıca Yararları

Yönetime katılma yanlısı olanlar, bunu tüm yönetsel sorunları çözümleyen, çatışma ve sürtüşmeleri önleyen bir formül olarak görmektedirler. Yönetime katılma, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Eğer, yönetsel kararları icra eden çalışan, sorunun çözülmesine ve çeşitli çözüm alternatiflerinin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına katılırsa bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen çalışanın güdülenmesine ve hem de nihai kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet eder.

Yönetime katılmanın yararlarından biri de, çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektir. Bir arada yüz yüze ilişkiler kurularak yönetilen küçük bir grubun ideolojisini, eski alışkanlıklarını ve sosyal tutumunu değiştirmek tek bireyinkini değiştirmekten daha kolaydır. Yönetime katılma, alt kademelere yenilik, değişiklik, fikirlerin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesinde etkin bir araçtır.

Yönetime katılma, bazen eğitsel amaçlarla başvurulmuş bir araç olmaktadır. Yönetime katılma olgusunda, normal olarak yüz yüze sorun tartışması vardır. Bu tartışma tecrübeli yöneticilerle yetişmekte olan uygulayıcı astlar arasında olmaktadır. Böylece astlar uzun yıllar yönetim sorumluluğunu taşımış, tecrübeli yöneticilerini kolayca kavrayabileceklerdir. Ayrıca astlar sorumluluk almaya teşvik edilecekler ve alınan kararların ortak sorumluluğunu taşımaya alışmış olacaklardır.

Yönetime katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar. Yönetime katılma astın kendi benliğinin doyumu için önemli olanaklar sağlar, onun örgütle kaynaşmasını sağlar, örgütsel amaçlara doğru teşvik eder. Yönetime katılma, kişisel amaçları için çalışanın, bu amaçlarını "en uygun koşullarda" gerçekleştirebildikleri örgüte ve onun amaçlarına bağlanmayı sağlar.

Astlara, kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama yetkisi tanınarak, klasik yönetim sisteminin katı ve biçimsel (hiyerarşik) yapısından ayrılmasının üretkenliği artırıcı bir yarar getireceği de söz konusu edilmektedir. Çünkü yönetime katılma psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir.

Yönetime katılmanın önemli bir yararı da, çalışana sağladığı üstün moral seviyesi sonucunda, işi terk etme ve işten ayrılmaların azalması, diğer bir deyişle çalışan devir hızının azalması sonucunu sağlamasıdır.

Yönetime katılmanın sonuncu yararı da, çalışanın yönetim kararlarına açıkça veya üstü örtülü bir biçimde karşı koyma durumlarının azalması, sosyal ilişkilerin daha sakin ve dostane bir ortamda yürütülmesinin gerçekleştirilmesidir.

b. Yönetime Katılmanın Sakıncaları

Yönetime katılma, yöneticilerin örgütteki karar verme mevkii dolayısıyla, elde ettikleri üst makamın ayrıcalıklarını zayıflatmakta, hatta ortadan kaldırmaktadır. Böylece hiyerarşik bakımdan ast ile aynı masaya oturan ve onunla eşit veya çok az farklı yetkiyi taşıyan üstlerin, doğal olarak denetimi de elden çıkacak veya zayıflayacaktır.

Yönetime katılma, aynı zamanda bir "komite yönelimi" niteliği arz eder ve bu yönetim biçiminin sakıncalarını da beraberinde getirir. Örneğin, fikirleri grup tarafından kabul edilmeyenler, alınan kararlara ve gruba karşı gelebilirler ve böylece birçok yarar ortadan kalkabilir. Yönetime katılma, bazı hâllerde, üyeler arası sıkı bağlılık yaratabilir.

Yönetime katılmanın bir başka sakıncası da, iş görenlere kendileri ile ilgili kararları etkileme olanağının tanınması, kısa zamanda onların ilgili olmadıkları sorunlara da katılmak istemeleri sonucunu doğurması tehlikesini taşımasıdır. Bu da bilmedikleri sorunlarla ilgilenen kimselerin, isabetsiz karar vermeleri ve örgütü zarara sokmaları sonucunu verebilir.

İş görenlerin ve iş gören örgütlerinin önemli sayılan ve sakıncalı bir olgu olarak baktıkları bu yönetsel aracı, işverenler, verimlilik ve mülkiyet hakkı bakımından sakıncalı bulmaktadırlar. Onlara göre mülkiyet hakkını elinde bulunduranlar doğal olarak yönetim yetkesinin de sahibidir ve ancak verimlilik işverenin mutlak yetkesi sayesinde elde edilebilir.

Yetke bölümleri sonucunu doğuran katılmalı yönetim, hem mülkiyet hakkını zedelemekte ve hem de bütün aksine iddialara rağmen verimliliği azaltmaktadır. Verimliliği azaltan bir etki olmasının en açık ispatı, özel yetenek ve bilgiler gerektiren yöneticilik işinin, bu bilgi ve tecrübelerden yoksun, kararı uygulamakla yükümlü olan kimselere tanınmasıdır.

Yönetim etkinliği, çalışanların kendilerini değerlendirmeye ve kendilerine karşı gerçekçi olmaya sürüklemeli, onların hayal kırıklıklarını aşabilmelerini sağlayabilmelidir. Çalışanların yönetime katılma yoluyla kendilerini önemli şahıslar olarak görmeleri sağlanmalıdır.

12.6. Yönetme, Güç ve Güç Mesafesi

Güç bir etkinliği yapabilme yeteneğidir. Bir kararı uygulamaya koyma, kabul ettirebilme veya ödüllendirebilmektir. Bu tanım güç ile yetkiyi açık bir şekilde birbirinden ayırmaktadır. Bu nedenle yetki, yasal bir güç olarak da kabul edilebilir. Güç, birine bir şey

yaptırma, isteme veya nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneğidir. Güç, başkalarının davranışlarını kontrol edebilmektir. Güç, yapılacak faaliyetlere karar verme yeteneğidir.

Örgütsel güç, çalışanların davranışlarını etkileme kapasitesidir. Yöneticilerin sahip oldukları gücün derecesi, formel örgüt yapılarındaki görevin yapıldığı bölüm, görevlerinin hangi denetleme derecesinde bulunduğu, onların doğal olarak otoritelerinin kabulü gibi etkenler tarafından belirlenir. Güç bunlardan başka, kişisel deneyim, informal liderlik yetenekleri, diğerlerinin desteği ve yetki verilen yöneticiye bağlılık ile elde edilebilir. Güç, çalıştırmak ve harekete geçirmek yeteneğidir. Güç otorite değildir; fakat bütün otorite yapılarının arkasında bir güç vardır.

Otorite kurumsallaşmış güçtür. Otorite, göremediğimiz gücün, görünen kısmıdır. Otorite örgütlerde, doğruyu takdir etme, hakkını kullanabilme, harekete geçirebilme, sıraya koyabilme, hareketleri kontrol edebilmedir. Otorite; örgütteki görevlileri, amaçlara doğru hareket ettirmede birbirine bağlayan güce ahenk kazandırır. Otorite yasallaşmış güçtür. Bu gücün ödül ve ceza verme, değişiklik yapma hakkı olduğu astlar tarafından kabul edilir.

Güç, birisine normal olarak yapmayacağı bir işi yaptırmak veya normal olarak yapacağı bir işi yapmasını engellemek demektir. Gücün kullanılması genellikle bir etki sürecidir ve yetkiden çok farklıdır. Yetki, mevkiden gelir ve mevzuatla verilir. Güç ise kişinin kendisinden kaynaklanır. Bir insanın pek çok yetkileri, ama pek az gücü olabileceği gibi, tersi de olabilir. Yetkileri olduğu hâlde astlarını yönetmede güçlük çeken pek çok yönetici vardır. Bunun yanında, yönetici veya yetkili olmadıkları halde, büyük bir güce sahip olan kişiler vardır.

Güç, yaptırımın yanında engeller de oluşturmaktadır. Hofstede tarafından araştırılan güç mesafesi, örgütlerde işleyiş mekanizmalarını etkileyen değişkenler tespit etmiştir.

Hofstede'nin Modeline göre bir ülkedeki mevcut kültürel değerler, o ülkedeki örgütlerin örgüt kültürlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu noktadan hareketle, Hofstede tarafından yapılan araştırma, toplumsal kültür ile ilgili yapılan sınıflandırmalara özellikle iş yaşamı açısından önemli katkı sağlamıştır. Hofstede (1980), aynı şirkette (IBM), 1968-1972 yılları arasında, 20 farklı dile çevrilerek 50 farklı ulusa mensup 116.000 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, aynı örgütte olmalarına rağmen insanların farklı değer sistemlerine sahip olduğunu ifade etmiştir. Araştırma sonucunda, araştırmaya konu olan çalışanların ortak problemler karşısında sundukları çözüm önerilerinin farklı olmasını Hofstede, insanların benimsedikleri değerlerin içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenmesi olarak açıklamıştır. Böylece her ülkenin kendine özgü kültürünün, örgütleri ve yönetimi etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada ortaya konan boyutlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik, bireyci toplulukçuluk olarak sayılabilir. Daha sonra bu modele uzun dönemli yönelim (long-term orientation) boyutu da eklenmiştir.

Güç mesafesi boyutu insanların, bir örgütün veya kurumlardaki gücün eşit bir şekilde dağıtılmadığına olan kabulleridir. Başka bir deyişle, güç mesafesi, gücün toplumun bireyleri ve organizasyonlarında eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir (Hofstede, 1984). Toplum tarafından benimsenen ve zamanla içselleştirilerek kurumsallaştırılan güç düzeyindeki

farklılıklar; bireyin yaşı, ailesi, eğitim gördüğü kurumun saygınlığı gibi faktörlerden etkilenmektedir. Güç mesafesinin kavramlaştırılması toplumlardaki eşitsizliklerin değerlendirilmesiyle oluşturulmaya çalışılmaktadır. Burada önemli olan husus, insanların toplumdaki var olan bu eşitsizliği nasıl algıladıkları ve buna karşı ortaya koydukları tepkidir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlar, gücün merkezileşmesini kabul ederler ve çoğunlukla yöneticilerin oluşturdukları yapı içerisinde ve onların direktiflerini bekleyen bir pozisyonda bulunurlar. Bu tür örgütlerde, otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir. İdari anlamda ele alındığında otorite, liderlik, karar verme gibi konularda güç mesafesinin yüksek olması, örgütlerde çalışanların üstlerine bağımlılığını artırır ve merkezileşmiş bir yapı oluşturur. Yönetici sınıfının ayrıcalıklı olduğu ve aldıkları kararların mutlak doğruyu yansıttığı bir örgüt gerçeği olarak kabul edilir. Hiyerarşik yapılanma önemlidir ve çalışanlara ne yapmaları gerektiği ayrıntılarıyla anlatılır. Çalışanların gözünde iyi yönetici, otokrat bir baba gibi davranır. Düşük güç mesafesine sahip örgütlerde, gücün merkezde toplanmasına hoşgörü ile bakılmaz ve çalışanlar kendilerinin de verilen kararlara katılmaları gerektiğine inanırlar. Bu tip örgütlerde yönetenler ve çalışanlar arasındaki eşitsizlik az, merkezileşme ve hiyerarşi asgari düzeydedir. Örgütün olanakları örgütün tüm üyelerine eşit şekilde paylaştırılmıştır. Yöneticiler, denetleyici ve itaat edilmesi gereken kişilerden çok, astlarına yol gösteren demokrat kişiler olarak algılanırlar. (Sait Gürbüz, Dursun Bingöl; Savunma Bilimleri Dergisi/The Journal of Defense Sciences, 6 (2), 68-87, 2007.)

12.6.1. Güç Biçimleri

Örgütlerde kullanılan güç fiziksel, ekonomik ve bilgi, performans, kişilik ve mevki ile ilgili veya ideolojik olabilir. Hicks ve Gullett örgütlerde kullanılan güç biçimlerini aşağıdaki gibi sınıflandırmışlardır:

a. Fiziksel güç: Örgütlerde kişiler tarafından kullanılan güç, genelde fiziksel güçtür. Beden gücü anlamındaki fiziksel güç, örgütlerde birçok ilişkide görülebilir. Güvenlik kuvvetleri çoğu zaman görevlerini yerine getirirken bedensel güce başvurmak zorundadırlar.

b. Ekonomik güç: Ekonomik güç, para ve mali kaynakları kontrol edebilme gücü demektir. Bireyler, şirketler ve diğer gruplar, özel mülkiyete dayalı güçlerini servet şeklinde ellerinde bulundururlar. Bu tür güç, servet, miras ve yatırım yoluyla elde edilir.

c. Bilgi gücü: Çağımızda bilginin öneminin artması, bilginin bir güç olma özelliğini arttırmıştır. Örgütlerin profesyoneller tarafından yönetilmesi, bilgi ve yetenek gücünün önemini artırmıştır. Çağdaş örgütler bilgi işleyen örgütlerdir ve bilgi güçtür. Çalışanların meslekleri konusunda uzman olmaları, yöneticilerin yanında kendilerine güç kazandırır.

ç. Performans gücü: Örgüt çalışanları, görevlerini iyi yaptıkları zaman beğeni kazanırlar. Yüksek bir performans, kişileri daha çok güç sahibi olabilecekleri pozisyonlara taşır.

d. Kişilik gücü: Bazı insanlarda saygı ve hayranlık uyandıran bir karizma, başkalarını cezbeden bir kişilik vardır. İş hayatı, eğitim ve diğer kuruluşların liderleri de genellikle

karizmatik kişiliklerden dolayı güç kazanırlar. Karizmatik kişilik güç kazanmada önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir.

e. Ödüllendirme gücü: Önemli olan, fakat az kullanılan güç ödüllendirme gücüdür. Yönetici eğer astının terfi etmesi veya yükselmesi üzerinde söz sahibi ise, o ast üzerinde gücü var demektir. Astın da yöneticisini ödüllendirme gücü vardır. Ödüllendirme gücü, yetki gücünden daha önemlidir.

f. Cezalandırma gücü: En sevimsiz güç, insanı cezalandırmaktır. Bir yönetici, astını işlediği bir kusurdan veya suçtan dolayı çeşitli şekillerde cezalandırabilir, bir haktan yoksun bırakabilir, izin vermemekten başlayıp işten çıkarmaya kadar varan türlü cezalandırma gücü uygulayabilir.

g. İlgı gücü: Yaklaşık her insanın, işi ve mesleği dışında bir ilgi alanı vardır. Hatta insanların başarısı, daha çok ilgi alanlarında gerçekleşir. Gerçek dostluklar ve beraberlikler, ilgi alanlarında olur. Eğer ilgi alanı, yöneticinin ilgi alanıyla ortak ise, yönetici üstünde etkili bir güç var demektir. Zira ilgi alanındaki beraberlik, resmi ilişkilerde işbirliğini geliştirir ve dostluğu pekiştirir.

h. Pozisyon gücü: Örgütlerde güç, genellikle bir kimsenin bulunduğu makamdan kaynaklanır. Üst düzeyde sosyal sınıfta yer alan kişiler, bu kaynaktan güç alırlar. Bu tür güç, bireylerin kişisel niteliklerine bağlı olmaksızın, o kimsenin başında bulunduğu pozisyon ile ilgilidir.

ı. Zorlayıcı ve yasal güç: Zorlayıcı güç, korkuya dayalı güçtür. Yöneticinin cezalandırma imkânına sahip olması kadar, astlarının onun gücünü algılaması da önemlidir. Yasal güç ise yönetilenlerin, yönetenlerin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul ederler. Yasal güce sahip olanlar, astlarına emir verme ve itaat bekleme hakkına sahip olurlar.

12.7. Yönelme ve Yetki

Örgütsel hiyerarşiyi belirleyen temel faktörlerden biri yetki ve yetkinin kullanım biçimidir. Otoritenin kademeleşmesi ile hiyerarşik yapıyı belirleyen faktörlerden biri, üstlerin astlara emir verebilmesi, yönlendirmesiyle ilgili otorite kullanma hakkını veren yetkidir. Yetki, emir verme ve itaat bekleme hakkıdır. Yöneticilerin örgütte hem emir verme yani "komuta yetkisi", hem de fonksiyonel ilişkilerden kaynaklanan "kurmay yetkisi" vardır. Bu yetki çeşitli kaynaklardan gelir. Söz konusu kaynakları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

a. Kaynaklarına göre yetki: Yetki, astlara emir verme ve itaat bekleme hakkı olduğuna göre, astların emir vermek ve onların yaptıklarını denetlemek kaynağına göre yetkiyle mümkün olur. Yetki, otorite kullanma hakkıdır ve otoritenin kaynağı yetkinin de kaynağıdır.

b. Örgüt ilişkisine göre yetki: Örgüt ilişkisine göre yetki üçe ayrılır. Bunlar komuta yetkisi, kurmay yetki ve fonksiyonel yetkidir.

Komuta yetkisi: Hat (line) veya emir komuta yetkisi olarak da adlandırılan komuta yetkisi, bir örgütsel sistem içinde en temel yetki biçimidir. Tepe yöneticisinde toplanıp, örgüt yapısına göre yatay ve dikey olarak astlara dağıtılan ve kaynağını yöneltme yetkisinden alan yetki türüdür. Komuta yetkisi üstün ast üzerinde, doğrudan doğruya emir verebilme yetkisine denir. Bu yetki basamaklar boyunca yukarıdan aşağıya doğru akar. Yani her üst kendinden sonraki astına; o da bir altındaki ast kanalı ile buyurma yetkisine haizdir.

Fonksiyonel yetki: Çoğu kez kurmay yetkisi ve fonksiyonel yetki birbirleri ile karıştırılır. Fonksiyonel yetki, bir uzmana, konusuna giren durumlarda diğer iş görenlere emir verme yetkisi, yani komuta yetkisi verilmesidir. Diğer bir ifadeyle, fonksiyonel yetki türünde uzmanlar, belirlenen alan veya konularda kendi adlarına emir verme yetkisine sahiptirler. Fonksiyonel yetki türünde kişi, uzmanlık alanına giren konularda kendi bölümü dışındaki bölümlerde başkalarına iş yaptırma yetkisine sahiptir. Danışma yetkisinden farklıdır ve daha çok Matriks örgütlenmelerde ortaya çıkar. Fonksiyonel yetkide kişi kendi bilgi ve uzmanlık alanına dayanan diğer bir bölüm görevlisine (bölüm yöneticisine değil) komuta yetkisi kullanma hakkı verilirse, bu yöneticinin diğer bölümde kullandığı yetkiye fonksiyonel yetki denir.

Kurmay yetki: Her türlü organizasyonda komuta görevini yerine getirmekle sorumlu olanlara danışmanlık ve yardımcılık görevi yapanların kullandıkları yetki türüdür. Kurmay elemanların doğrudan doğruya komuta elemanlarına ne yapacakları konusunda talimat verme yetkileri yoktur. Sadece özel nitelikte olan bazı sorunları tahlil etmek ve raporlar hazırlamak suretiyle uygulayıcılara yol gösterirler ve tavsiyede bulunurlar. Kurmay yetkisi komuta yöneticisine danışmanlıkta bulunmak, rehberlik yapmak, yöneticiler için bilgi toplamak, plan yapmak, vizyon belirlemek ve strateji oluşturmak konusunda yöneticiye destek sağlamak gibi görev ve yetkileri kapsar.

Kurmay yetki, yönetim faaliyetinin bir bölümünü yerine getirmek için gerek duyulan yetki biçimidir. Kurmay yetki, kendi astlarının dışındakilere emir verme yetkisini vermez. Örgütte çeşitli fonksiyonların yerine getirilmesinde yardımcı olan bir yetkidir. Kurmay yetki, "bir planlama ve öneride bulunma faaliyeti," veya "sorumlu yöneticilere danışmanlık" yapan bir organ olarak görülmektedir. Komuta yetkiler insanlar üzerindeki yetkiyi ifade ederken, kurmay yetki ise fikirler ile ilgilenir. Kurmay yetki diğer adıyla müşavir yetkisi, sonra gelen ve komuta yetkisini tamamlayan ikincil bir faaliyet olarak görülmelidir. Komuta ve kurmay yetkiler birbirlerini tamamlayan yetkilerdir.

12.8. Koordinasyon (Eşgüdümleme) Fonksiyonu

Koordinasyon, örgütsel tüm kaynakların ve faktörlerin uyumlaştırılması sürecidir. Koordinasyon tüm yönetim fonksiyonlarının özünde yer alan bir yönetim fonksiyonudur. Yönetim sürecinin hazırlık aşamasında planlama ve örgütlenme arasında temel amaç işletmede denge kurulmasıdır. Bu şekilde fiziksel faktörlerle insan faktörü ve çeşitli kademeler ve bölümler arasında denge kurulmaya çalışılmaktadır.

Düşüncelerin eyleme, eylemlerin öğrenmeye, öğrenmenin karar vermeye dönüşümü, koordinasyon sayesinde olur. İşletme dışından gelen bilgilerle birlikte işletme içinde oluşturulan iyi bir koordinasyon tüm fonksiyonların (planlama, organizasyon, yöneltme, kontrol ve koordinasyon) yeterince yerine getirilmelerinin ilk ve en önemli adımıdır.

Örgütler her şeyden önce belli kurallar çerçevesinde işleyen işbirliği sistemleridir. Bir işbirliği sistemi olan örgütün işleyişinde, uyumsuzluklara ve düzensizliklere yer vermeden örgütü amaçlarına ulaştıracak şekilde unsurlarını bir araya getirme etkinliğine koordinasyon denir. Koordinasyon, örgütsel unsurları birleştirmeyi ve uyumlaştırılmayı gerektirir. Koordinasyon sırasında iş ve işlemler birbirleriyle uyumlu bir biçimde bir araya getirilir. Koordinasyon sayesinde örgütsel ilişkiler anlamını bulur, iletişimin etkinliği artar örgütsel düzen sağlanmış olur.

Koordinasyon (Eşgüdümleme), örgütsel unsurları (fiziksel, mali, beşeri) birbirleri ile ilişkilendirme fonksiyonudur. Koordinasyon, yöneticinin önemli görevlerinden biridir. Örgütün amacına ulaşabilmesi için örgütsel unsurlar arasında anlamlı ilişkilerin kurulması yani eşgüdüm gereklidir. Eşgüdümleme örgütün tasarımı aşamasında yapılmaya başlar. Birbirleri ile ilişkili işler yapan birimler bir araya getirilip, ortak bir otoritenin denetimi altında toplanır. Olağan eşgüdüm yöntemi hiyerarşik bir işleyiş içinde gerçekleşir.

12.9. Koordinasyonun Tanımı ve İlkeleri

Koordinasyon, bir işbirliği sistemidir. Başka bir ifadeyle koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Fayol'a göre koordinasyon başarı elde etmek için bir kurumun bütün eylemlerini uyumlaştırmaktır. Koordinasyon, amaca ulaşmak için grup çabalarının düzenli olarak sıralanmasıdır. Koordinasyon, farklılaşmış eylemlerin bir araya getirilmesi ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bu eylemlerin uyumlu biçimde bir araya getirilmesi sürecidir. Buna göre koordinasyon, bir işbirliğinden ziyade, bir eylem birliğidir.

Koordinasyon, faaliyetlerin birbirleriyle ilişkilendirilmesi için yapılır. Yönetimin temel fonksiyonlarından olan koordinasyon, örgütün amacının gerçekleştirebilmesi için ilgili tüm birimler ve kişilerin uyum içinde hareket etmesini sağlar. Koordinasyon, örgütlerin giderek büyümeleri, üretim süreçlerinin karmaşıklaşması, örgüt içi davranışların çok yönlü olması ve işlerin farklı kişiler tarafından görülmeye başlaması sonucu ortaya çıkan karmaşayı ortadan kaldırmak için zorunludur.

Koordinasyon yönetim sürecinin tüm aşamalarında örgütte bir denge kurmaya çalışır. Bu denge, fiziksel faktörlerle insan faktörü arasında olabileceği gibi, çeşitli kademeler ve bölümler arasında kurulmaya çalışılır. Bu denge faaliyetine statik koordinasyon denir. Diğer taraftan, uygulama aşamasında örgüte çeşitli bölümlerdeki işler ve kişiler arasında kurulan ilişkilerdeki uyum ve işbirliği, dinamik koordinasyon olarak adlandırılabilir. Buna örnek olarak pazarlama bölümü ile üretim bölümünün ilişkisini verebiliriz.

Koordinasyon yönetsel etkinliğin önkoşulu ve temelidir. Değişik birimlerce gerçekleştirilen yönetsel eylemleri uyumlu biçimde bir araya getirmek ve örgütsel amaçlara doğru yönleltmek, koordinasyon sayesinde mümkün olabilir. Departmanların ve bireysel çabanın amaca ulaşmasını sağlayan yönetsel fonksiyon, koordinasyon fonksiyonudur.

Örgütler büyüdükçe koordinasyon önem kazanır. Koordinasyon, kurumun kendi hiyerarşik yapısı içinde bireylerin, departmanların ve tüm örgüt çabalarının sinerji yaratacak tarzda uyumlaştırılmasıdır. Koordinasyon fonksiyonu ancak yönleltme fonksiyonu ile birleştirilirse bir anlam ifade eder. Aksi hâlde bir otomobilin parçalarının anlamlı bir şekilde bir araya getirilmesi, onu yönleltmedikçe bir anlam ifade etmediği gibi, koordinasyon fonksiyonu da yönleltme fonksiyonu olmadıkça bir anlam ifade etmez.

Yöneticilerin, koordinasyon fonksiyonunu yerine getirirken bazı ilkelere uymaları gerekir. Diğer bir ifadeyle koordinasyonun kolaylıkla sağlanabilmesi için bazı somut ilkelerin yerine getirilmesi gerekir. Koordinasyonun ilkeleri şeklinde ifade edilebilen bu ilkeler şöyle sayılabilir: Örgüt yapısında sadeleştirme yapmak, örgütsel hizmet ve politikalarda birlik temin etmek, etkin haberleşme sistemi kurmak, tüm örgütsel unsurların, örgütsel amaçları etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek için, çalışanların motive edilmesi gerekir.

12.10. Koordinasyon Türleri

Koordinasyon çeşitli yöntemler ile sağlanabilir. Koordinasyon sağlama yollarını altı grupta toplayabiliriz: Hiyerarşiye dayanan koordinasyon, inandırıcı koordinasyon, komiteler yoluyla koordinasyon, yatay ve dikey koordinasyon, yapı ve görevle ilgili koordinasyon ve son olarak iç ve dış koordinasyondur. Bunlar aşağıda kısaca açıklanacaktır:

Hiyerarşiye dayanan koordinasyon: Yöneticinin kendisine bağlı astlarıyla sağladığı işbirliği ve uyum, basamaksal eşgüdümlemedir. Yönetici, astları üstünde yetki ve yaptırım gücünü kullanarak iç bütünlüğü sağlar. Örgüt büyüdükçe, denetlenecek ast sayısı arttıkça basamaksal eşgüdümleme zorlaşır. Bir örgütte üst kademelerde bulunan yöneticilerin, yetkilerini kullanmak suretiyle, emrinde çalışanları, birbirleriyle uyumlu çalıştırabilmek amacıyla koordinasyon sağlaması olarak anlaşılabılır.

Komiteler yoluyla koordinasyon: Yönetimi oluşturan birimler arasında koordinasyonun birden fazla yöneticiden oluşan bir komite tarafından sağlanmasıdır. Bu tür koordinasyonun otoriter yönetimi yumuşatma yararı olduğu gibi, zaman ve kaynak kaybına yol açması gibi sakıncaları vardır.

Yatay koordinasyon: Aynı örgütsel basamakta yer alan organlar ve kişiler arasında kurulan eşgüdüm türüdür. Bölüm başkanlarının kendi aralarındaki eşgüdüm, ustabaşlıların aralarındaki eşgüdüm bu türdendir. Bu eşgüdüm işletmelerde büyük öneme sahiptir. Örneğin, bir üretim işletmesinde, satın alma bölümü üretim bölümünün gereksindiği ham maddeleri sağlar. Bu iki bölüm arasında eşgüdüm sağlanmıyor ve gereğinden daha az ya da gereğinden çok ham madde alınıyorsa, ya üretim akışı yavaşlar ya da ham madde stoku sorunu doğar.

Yapıyla ilgili koordinasyon: Örgütler kurulurken, koordinasyon sağlamaya elverişli olarak kurulması anlamına gelirken; görevle ilgili koordinasyon, bir örgütün işleyişi sırasında, yani birimlerin görevlerini yerine getirmek için yaptıkları çalışmalar sırasında sağlanan koordinasyondur.

Gönüllü koordinasyon: Yetki ve otorite kullanmak veya emir vermek suretiyle değil, çalışanların inandırılmak ve ikna edilmek suretiyle uyum içinde hareket etmelerini sağlamaya yönelik koordinasyondur. Emir veya otorite yerine çalışanların gönüllülüğü temeline dayanır. Örgütün ortak amaçları çerçevesinde kendiliğinden bir eşgüdüm oluşmaktadır. Birbirine danışan, birbiriyle uyum sağlamak için bir araya gelip düzenlemeler yapan çeşitli düzeydeki kişilerin eşgüdümü olumlu bir örgütsel iklim ve kültürün doğmasına katkı sağlar.

İç koordinasyon: Örgütün iki tür çevresi vardır. Bunlardan biri iç çevresi, diğeri de örgütün dış çevresidir. Örgütün iç çevresini örgütün sınırları içindeki çevre oluşturur. Tüm çalışanlar, yöneticiler, örgütsel yapı ve işleyişle her tür çevresel faktör örgütün iç çevresini oluşturur. Örgütün iç çevresini oluşturan unsurlar arasındaki koordinasyon iç koordinasyondur.

Dış koordinasyon ise farklı örgütler arasındaki koordinasyondur. Örgütün dış çevre ile uyumlu ve dengeli ilişkiler oluşturma çabalarına dış eşgüdüm adı verilir. Çevreden yalıtılmış bir işletmenin yaşatılması söz konusu değildir. İşletme, ekonomik, toplumsal, kültürel, teknolojik ve hukuksal çevre ile değişik düzeylerde ilişkiler kurar. Bu ilişkilerde işletmenin uyum sağlama çabası göstermesi, işletme amaçlarının gerçekleşmesi için de gereklidir.

Örgütlerde koordinasyonun kurulmuş olması, her bölümün birbirinden haberdar olması ve değişen koşullara uyum içinde çalışarak, faaliyet göstermesine bağlıdır. Bu açıdan uyumlu olmada ve başarıya ulaşmada bazı kurallara uyulması gerekir. Bir örgütün değişik bölümlerinde çalışan kişiler arasında ilişkiler koordine edilir. Planlar yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken, başlangıçta koordinasyon sağlanmalıdır. Ayrıca koordinasyon sürekli olmalıdır. Koordinasyon yönetim sürecinin her aşamasında yerine getirilmelidir. Sadece belli bir sorunun çözümü için değil, birbirine bağlı tüm sorunların çözümünde koordinasyonun kullanılması gerekir.

12.11. Koordinasyon Teknikleri

Her gün daha karmaşık hâle gelen örgütlerde organizasyon yapıları da değişmekte ve bölümler arasında koordinasyon sağlamak güçleşmektedir. Söz konusu güçlüğü aşmak ve örgütlerde etkin bir koordinasyonu sağlamak için aşağıdaki noktalara dikkat etmek gerekir.

İyi ve basit bir organizasyon yapısı kurulmalıdır. Bölümlere ayırma işi, koordinasyon sağlayacak şekilde olmalıdır. Şöyle ki; birbiri ile ilişkili ve birbirini tamamlayan işler aynı grup altında toplanıp aynı bölüme verilirse, koordinasyon daha etkin olur.

Plan ve programların uyumlaştırılması: Plan ve programlar arasında belli bir uyum sağlanması, başlangıçta yerine getirilmesi gerekli bir faaliyettir. Plan ve programların zaman yönünden de uyumlu olması gerekir.

Gönüllü koordinasyonun özendirilmesi: Koordinasyon dikey olmaktan çok yatay bir ilişkidir. Aynı kademede yer alan bireylerin karşılaştıkları sorunlar hakkında bilgi alış verişinde bulunmaları ve üstlerinin müdahalesi olmadan koordineli biçimde çalışmaları gönüllü koordinasyonla mümkün olur.

Etkin bir haberleşme sistemi kurmak: Koordinasyon fonksiyonunun yerine getirilmesinde haberleşmenin önemi büyüktür; çünkü haberleşme koordinasyonu kolaylaştırır. Ayrıca haberleşme, örgütün işlemlerini sağlayan bir sistemdir. Çeşitli örgüt kademeleri arasında haberlerin yeterince iletilmesi sonucunda koordinasyonun bozulması kaçınılmaz olur. Bu nedenle örgütte iyi bir haberleşme sistemi kurmak gerekir.

Uygulamalar

- 1) Yönlendirme ve örgütsel iklim ilişkisini bulunduğunuz veya size en yakın kurumda inceleyiniz.
- 2) Yönetime katılma ve demokratik yönetim ilişkilerini bu kurumda araştırınız.
- 3) Yöneltilme, güç ve güç mesafesi açısından kurumu değerlendiriniz.

Uygulama Soruları

- 1) Yönlendirme ve örgütsel iklim ilişkisi bu kurumda nasıl oluşmuştur?
- 2) Yönetime katılma ve demokratik yönetim kurumda işlemekte midir?
- 3) Güç mesafesi açısından kurumu nasıl değerlendirirsiniz?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

- Yöneltilmenin tanımı ve kapsamı
- Yönlendirme ve örgütsel iklim ilişkisi
- Örgütsel kültürün oluşturulması
- Yönetime katılma ve demokratik yönetim
- Yönetime katılma biçimleri
- Yönetime katılmanın yarar ve sakıncaları
- Yöneltilme, güç ve güç mesafesi
- Güç biçimleri
- Yöneltilme ve yetki
- Koordinasyon (eşgüdümleme) fonksiyonu
- Koordinasyonun tanımı ve ilkeleri
- Koordinasyon türleri
- Koordinasyon teknikleri

Bölüm Soruları

- 1) Yöneltilmenin tanımı ve kapsamı nedir?
- 2) Yönlendirme ve örgütsel iklim ilişkisi nedir?
- 3) Örgütsel kültürün oluşturulması nasıl gerçekleşir?
- 4) Yönetime katılma ve demokratik yönetim nasıl yapılır?
- 5) Yönetime katılma biçimleri nelerdir?
- 6) Yönetime katılmanın yarar ve sakıncaları nelerdir?
- 7) Yöneltilme, güç ve güç mesafesini tanımlayınız.
- 8) Güç biçimleri nelerdir?
- 9) Yöneltilme ve yetki nasıl oluşur?
- 10) Koordinasyon (eşgüdümleme) fonksiyonunu tanımlayınız.
- 11) Koordinasyonun tanımı ve ilkeleri nelerdir?
- 12) Koordinasyon türleri nelerdir?
- 13) Koordinasyon teknikleri nelerdir?

13.DENETİM

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Bu bölümde denetim fonksiyonu, denetimin tanımı ve amacı, denetimin evreleri, etkili bir denetim sürecinin özellikleri, denetim aracı olarak bütçe, denetim uygulama modeli, denetim sürecinin aşamaları, denetim türleri, denetçi kaynaklarına göre farklılıklar konularını öğreneceğiz.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Denetim fonksiyonunu tanımlayınız.
- 2) Denetimin tanımı ve amacı nelerdir?
- 3) Denetimin evrelerini tanımlayınız.

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Denetim fonksiyonu	Denetimin tanımı ve amacı Denetimin evreleri Etkili bir denetim sürecinin özellikleri Denetim aracı olarak bütçe	Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Denetim uygulama modeli	Denetim sürecinin aşamaları Denetim türleri Denetçi kaynaklarına göre farklılıklar	Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak

Anahtar Kavramlar

- Denetim fonksiyonu,
- Denetimin tanımı ve amacı,
- Denetimin evreleri,
- Etkili bir denetim sürecinin özellikleri,
- Denetim uygulama modeli

Giriş

Genel olarak denetim fonksiyonunun amacı, mevcut durumun olması gereken düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya çıkarmaktır. Denetim fonksiyonu organizasyon fonksiyonunun yerine getirilmesi sonucunda mal veya hizmet üreten işletmenin bu faaliyetlerinin plana uygun olup olmadığını araştırmak ve düzeltici tedbirler almaktır. Kontrol fonksiyonunda dört temel öge vardır.

- Arzulanan performansı temsil edecek standartların oluşturulması (Planlama aşamasında plan yapma),
- Gerçekleşen performansın ölçülmesi,
- Belirlenen standartlardan sapmaların belirlenmesi ve düzeltici tedbirlerin alınması,
- Bir sonraki planlama için veri toplanması.

Görüldüğü üzere kontrol sadece bir karşılaştırma işlemi değildir. Sapmaların düzeltilmesini ve veri toplamayı da kapsamaktadır. Gerçekte denetim fonksiyonunun asıl amacı sapmaları düzeltmek ve toleransları içinde tutmak olduğundan diğer yönetim fonksiyonları ile iç içedir. Denetim fonksiyonu aynı zamanda dinamik bir süreç olarak işletmenin planlanan amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştiremediği hakkında, bir geri besleme fonksiyonu görevini ifa eder. Böylece planlama, organizasyon kontrol ve aradaki iletişimi sağlayan koordinasyon fonksiyonu ile bir işletme, sistemler hiyerarşisinin en üst düzeylerinde yer alan karmaşık dinamik yapıya açık bir sistemdir.

Denetim, yönetim fonksiyonlarının sonuncusudur. Denetleme, örgütte gerçekleşenler ile planlananların karşılaştırılması sürecidir. Denetim türlerini sonuç denetimi, süreç denetimi, önleyici denetim, bütçe denetimi ve proje denetimi olarak sayabiliriz. Denetimle faaliyetler planlarla karşılaştırılır ve faaliyetler planlardan saptığı takdirde, gerekli düzeltmeler yapılır.

Yönetim faaliyetlerinden planlama ve örgütlenme başlangıç fonksiyonudur. Koordinasyon, salt, soyut bir olaydır. Yöneltilme ise bir yetenek ve bir sanattır. İşletmenin yönetim faaliyetlerinin değerlendirmesi, kontrol (denetim) aşamasında gerçekleşir. Denetim, yönetim faaliyetlerinin gerçekleşen durumlarını, olması gerekenlerle bağdaşp bağdaşmadığını araştırmakla ilgilenmektedir. Etkin bir denetim için planlama gereklidir. Denetim işlevinin nedeni, faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmektir.

Genellikle denetim, teknik ve yönetsel denetim biçiminde ikiye ayrılır. Teknik denetim, bir kuruluşun yerine getirmekle yükümlü olduğu temel görevleriyle ilgili denetim anlayışır. Yönetsel denetim ise yapılan işlerden çok, o işleri yapmak için kullanılan kaynakları (para, işgücü vb. gibi) denetlemeyi içerir. Örneğin, kuruluş muhasebenin veya personelin kullanış biçiminin denetlenmesi gibi. Ayrıca, yönetsel denetim kuruluşun genel organizasyonu, işleyişi veya tüzük ve yönetmeliklerin, uygulanışı üzerinde de olabilir. Yönetsel denetime yetkili organlar, yöneticiler ve müfettişlerdir.

Denetimi, ön denetim ve sonradan yapılan denetim biçiminde ayırmak da mümkündür. Ön denetim, projeler uygulamaya konulmadan önce yapılan denetimdir. Örneğin, Devlet Planlama Teşkilatının yatırım projelerine uyguladığı denetim gibi sonradan yapılan denetim ise, bir kararın uygulanmasından sonra yapılan denetimdir. Bu tür denetim, belirsiz bir zamanda ve mahallinde yapıldığı takdirde, denetime konu olan işlemi yakından izleme olanağı verir.

13.1. Denetim Fonksiyonu

13.1.1. Denetimin Tanımı ve Amacı

Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu denetimdir. Bir örgütte yöneticiler beklenen rollerle sonuçları karşılaştırıp, kontrol fonksiyonunun gereklerini yerine getirmelidirler. Denetim, sonuçlarla beklentilerin birbirleriyle bağdaşıp bağdaşmadığını belirleme eylemidir. Eğer bağdaşma problemi varsa, eksiklikler giderilmeye çalışılır. Yapılanların belirlenmesi, yapılması gerekenlerin bilinmesi ve ikisi arasındaki farkın ortaya konulmasıdır.

Denetim, işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin verim ve başarılarının ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması işlemleridir. H. Fayol denetimi "Bir örgütte, planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamak amacıyla tespitler yapılması, zayıf ve hatalı yönlerin düzeltilmesi" şeklinde tanımlamaktadır.

İyi bir denetim, örgüt etkinliğinin hem sonucu, hem de başlangıç noktasıdır. Bu nedenle, üretim olanaklarının optimum değerini saptayan, işletmenin iç piyasa değerini arttıran, ihracat gücü yaratan bir denetim anlayışının benimsemesi, yaşamsal amaçları doğrultusunda gerekli ve zorunlu bir adımdır.

Denetimin amaçları aşağıdaki gibi sayılabilir:

- Performans standartları oluşturmak
- Performansı ölçmek
- Planlarla gerçek sonuçları kıyaslamak
- Gerekli olan yerlerde düzeltici faaliyetlerde bulunmak

İyi bir örgüt, aksaklıkları en az olan, aksaklıkları kısa sürede giderebilen, esnek, katılımcı, uyumlu bir sistemdir. İyi bir örgütlenme, insan faktörünün aksayan ve iyi işleyen yanını saptayabildiği bir yapılanmadır. Aksayan yönleri ortaya çıkarmak ve gelecekte daha işlevsel bir örgütlemeyi gerçekleştirmek için denetim fonksiyonundan yararlanmak gerekir. Denetim, adının yönlendirdiği gibi, sadece hataları ortaya çıkarma etkinliği değildir. Denetim aynı zamanda reorganizasyon için veri toplama etkinliği olarak görmek gerekir.

13.1.2. Denetimin Evreleri

Etkili bir denetim sistemi geliştirilmeli ve örgütsel yapı ve operasyonel düzenlemeler ile ilişkilendirilmelidir. Denetim sistemleri incelendiğinde, dört temel ortak özelliğin olduğu anlaşılır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

- **Denetlenebilir ve ölçülebilir standartları belirleme:** Denetimin ön koşulu denetlenecek konuda açık ve seçik standartların (ölçülerin) konulmasıdır. Standartlar,

planlanmış amaçların bir ifadesidir. Ancak bazı amaçlar sayısal bir biçimde ifade edilemezler. Standartlar, kuruluşun yöneticisi veya uzmanları tarafından belirlenebileceği gibi, kuruluş dışındaki organlar tarafından da belirlenebilir. Gerçekten birçok standartlar çeşitli kamu kuruluşları, meslek ve bilim kuruluşları tarafından belirlenmiştir.

Etkili bir denetimde atılacak ilk adım ölçülebilir performans standartları belirlemektir. Ölçülebilir nitelikte performans standartlarının belirlenmesi kolay bir iş değildir. Pek çok durumda bu tür standartların belirlenmesi olanaklı olmayabilir; özellikle ölçme işlemi sorun yaratabilir.

- **Doğrulama ve ölçme:** Denetim sistemindeki ikinci adım, çalışanların performanslarının uygunluğunun irdelenmesi ve ölçülmesidir. Bu aşamada temel amaç, çalışanların ortaya koyduğu performansı değerlendirmektir.

- **Uygulama sonuçlarının saptanması:** Denetim işlevinin ikinci evresini, uygulama sonuçlarını, başka bir deyişle fiili durumun saptanması oluşturur. Gerçek durumu veya uygulama sonuçlarını izlemek ve saptamak için hazırlanmış raporlardan ve kişisel gözlemlerden yararlanılır. Yöneticilerin uygulayıcı personelle görüşmek suretiyle kişisel gözlemlerde bulunmaları, raporlarda belirtilen gerçek durumu doğrudan görmek ve tam olarak kavrayabilmek bakımından yararlı olur.

- **Performansın sonuçlarını önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırıp aradaki farkı değerlendirmek:** Belirlenmiş standartlar ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılması ve yorumlanması bu aşamada yapılır. Bu karşılaştırma sonunda, standartlar ile gerçek durum arasında gerçek fark (sapma) bulunup bulunmadığı; bir fark bulunması hâlinde bunun olumlu veya olumsuz mu olduğu saptanır. Bu aşama, denetim sürecinin önemli öğelerinden biridir; çünkü yapılan karşılaştırma gerçekleşen performansın önceden belirlenmiş standartlar ile ne ölçüde uyum içinde olduğunu gösterir.

- **Gerekli değişiklikleri yapma:** Gerçekleşen performans ile önceden belirlenmiş standartlar arasında önemli farklar varsa, belirlenmiş standarda ulaşmak için düzeltici işlemler gerekebilir.

13.1.3. Etkili Bir Denetim Sürecinin Özellikleri

İyi bir denetim sisteminin birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

Denetim amaçlara ve planlara dayanmalıdır. Kontrolün genel amacı, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktır. Bunun için kontrol fonksiyonunun yerine getirilmesi için, stratejiler, politikalar ve planlar açık bir şekilde belirlenmelidir.

Denetim ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır. Bütün kontrol sistemleri yapılan işi kapsamalıdır. Satış bölümünün kontrol sisteminde özellik itibariyle finansman bölümünün kontrol sistemi farklıdır.

Denetim esnek olmalıdır. İşletmenin faaliyet gösterdiği iç ve dış çevre sürekli bir değişim içinde olduğu için plan, program, politikalar sık sık değişir. Bunun sonucu olarak kontrol sisteminin esnek olması gerekir. Etkin bir kontrol süreci, aksaklıkları ortaya çıkarıp, düzeltici önlemleri alır.

Denetim örgüt yapısına uygun olmalıdır. Örgüt, resmi ilişkilerin belirlendiği kadar, yönetim fonksiyonlarının uygulandığı yerdir. Her yönetici kendi sorumluluk ve yetki alanında yeterli bir uygulama göstermelidir.

Denetim geleceğe dönük olmalıdır. Kontrol faaliyeti sonucunda elde edilen verilerle, örgütü geleceğe hazırlamak için yeni planlar yapılmalıdır. Böylece planlar tahmine değil, gerçek verilere dayalı olarak alınmış olur.

Denetim tarafsız olmalıdır: Örgütler insan ilişkileri sistemi olduğu için kontrolün amacına ulaşabilmesi için tarafsız davranılmalıdır.

Denetim düzeltici tedbirlerin alınmasını sağlamalıdır. Kontrol, düzeltici tedbirler alınmasını sağladığı ölçüde yararlı olur. Bunun için düzeltici tedbirler almadan önce hatalar belirlenmeli ve nedenleri araştırılmalıdır.

Denetim kapsayıcı olmalıdır. Kontrol faaliyeti tüm örgütü kapsamalıdır. Her bölümün yaptığı iş, birbirinden farklı olmasına rağmen birbiriyle yakın ilişkilidir. Tedarik kontrolü yapmak suretiyle, üretimin zamanında yapılması ve üretim kontrolü ile pazarlama faaliyetinin etkinliği artırılır.

Denetim anlaşılabilir olmalıdır. Kontrolün etkili olması, anlaşılabilir olmasına bağlıdır. Çeşitli kademelerde çalışan yöneticiler kontrolü nasıl işleyeceğini bilmelidir.

13.1.4. Denetim Aracı Olarak Bütçe

Kuramsal olarak bütçe plan sonucunda ortaya çıkar ve onun bir türevidir. Nitekim bütçenin ilgili olduğu dönem büyüdükçe, kısa dönemdekinden farklı olarak, sabit kabul edilebilecek değişken sayısı azaldığından, ayrıntılara inme olanağı ortadan kalkacaktır. Planda olduğu gibi, genel ilkeler ve politikaların saptanmasıyla yetinilecektir. Uygulamada bütçe deyimi ile çok kısa dönemli olanlar algılandığından, bütçenin ayrıntılar düzeyinde rakamlandırılmış, formel ve somut bir plan olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Bütçenin bir yönetim aracı olarak kullanılması, özellikle denetim (bütçe kontrolü) ile birlikte düşünüldüğünde olanaklı olur. Karşılaştırma kavramına dayanan yönetsel teknik olarak bütçe kontrolü, ayrı programlarda konu edilen işletme etkinliklerini, alt bölümler için öngörülen hedeflerle ulaşılan sonuçları karşılaştıran, irdeleyen, yorumlayan ve sorumlulukları belirleyip dağıtmayı amaçlayan mali yönetim olarak tanımlanabilir.

Modern bütçe kontrolünün muhasebe teknikleriyle ilişkilendirilmesi global ve yıllık faaliyet sonuçlarını veren genel ya da mali muhasebeden kısa aralıklar itibariyle devamlı karşılaştırmalara olanak verecek ve programın gerçekleşme olanaklarını önceden

değerlendirmeyi, nicelik, fiyat ve süre konusunda içsel koşullar veya dışsal etkenlerden sapmaların saptanmasını ve buna göre sorumlulukların düzeltilmesini, sonuç olarak bütçenin kendisini sürekli değişime sokmasını sağlayarak, analitik işletme muhasebesine geçilmesini haber verir. Bu noktada modern bütçe tekniğinin yarattığı sorumluluk kavramı üzerinde durmakta büyük yarar vardır. Teknik ve ekonomik nitelikte olup, işletmeyi bağlayan her türlü karar, sözleşme ve sorumluluk olarak tanımlanmaktadır.

Sorumluluk işletme içinde, ya da dışında ortaya çıkış durumuna göre üç türdür. Birinci tür sorumluluk, üretime yönelik sorumluluk, ikincisi piyasaya yönelik sorumluluk ve üçüncüsü de hukuki sorumluluktur. Genelde teknik sorumlulukların hukuki sorumlulukları belirlediğini söyleyebiliriz. Çağdaş organizasyon anlayışında, bütçe sistemlerinin, denetsel işlevlerle etkinliğinin arttırılabilmesi açısından şu koşulların oluşması gereklidir:

a. Yüksek yönetimin desteği: Üst düzey yöneticiler aktif ve içten bütçe sistemini ciddiye almalı, benimsemeli ve desteklemelidir.

b. Etkin örgüt: Yetki ve sorumlulukların işlevler ve bölümler itibarıyla açıkça saptanarak dağıtılması, bu arada bütçeleme işlevinin de ayrı bir bölümde organize edilmesi ve böylece amaçların etkili ve uyumlu bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlayacak bir çerçeve yaratılması, sistemden beklenen başarılar açısından zorunludur.

c. Yeterli muhasebe sistemi: Tahminlerin hazırlanmasında, geçmiş dönemlerin verileri temel alındığından, bütçe prosedürü ile muhasebe hesap ve şemaları ve gelir-gider sınıflandırmaları arasında uygunluk bulunmalıdır. Öte yandan muhasebe yönetimin planlama ve kontrol gereksinimlerine yanıt verebilecek düzeyde organize edilmelidir.

ç. Gerçekçilik: Amaçların saptanış biçimiyle ilintilidir. Geçerli olacağı varsayılan işletme içi ve dışı etkenleri hesaba katan, gerçekçi beklentileri temsil eden amaçlara yönelmek zorunludur.

d. Esneklik: Bütçenin işletmeyi yönetemeyeceği açıktır. Bütçe, yönetim teknikleri arasında yer alır. Bu nedenle işletme bütçesinin gerekli koşullara ayak uydurması yönetim açısından olumlu sonuçlar yaratacaktır.

e. Katılım: Bütçenin hazırlanmasına tüm yönetim kademeleri katılmalıdır. Bütçe yöneticileri bütçenin koordinasyonunu, danışmanlığını yaparlar. Bütçenin hazırlanmasından birinci derecede hal yöneticileri sorumludur.

13.2. Denetim Uygulama Modeli

Denetim, arzulanan sonuçların elde edilmesini sağlamak için durumun ölçülmesini içeren bir süreçtir. Denetimin amacı; belirlenen performansla ulaşmak için düzeltilmesi gereken zayıf halkaları bulmaktır. Denetim, karar almada ve problem çözmede kullanılan bilgiye dayanmaktadır. Denetim, diğer yönetim fonksiyonlarının tamamlayıcısıdır. Planlama aşamasında, işletmenin amaçlarına ulaşması için gerçekleştirilecek faaliyetler belirlenmekte ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaynaklar tahsis edilmektedir. Örgütlemeye,

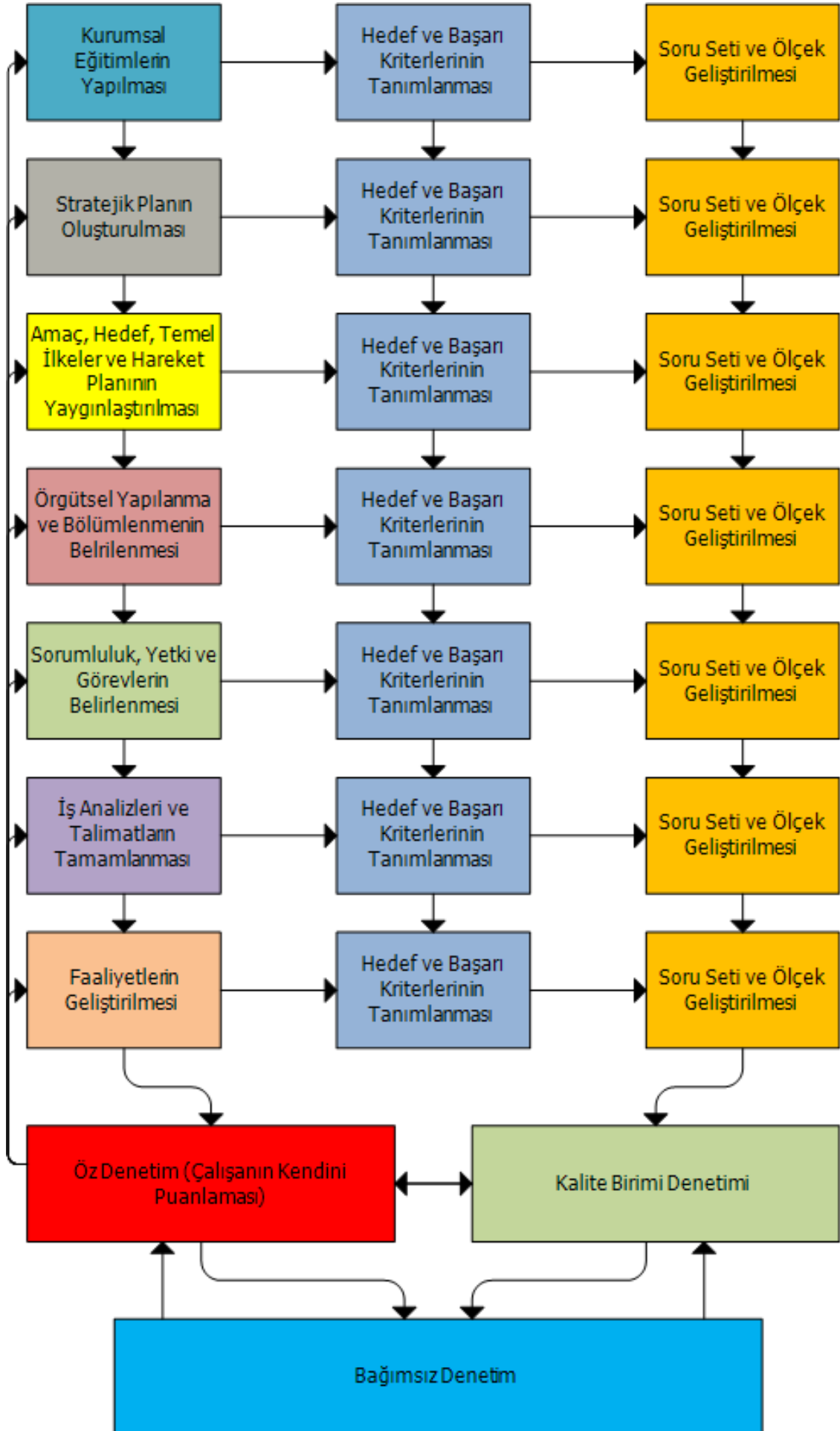
bu faaliyetleri gerçekleştirmek için insan ve materyal kaynaklarını bir araya getirmektedir. Liderlik, bu kaynakları en iyi şekilde kullanmak için insanlara ilham verilmesi sürecidir. Denetim ise, doğru işlemlerin, doğru bir şekilde ve doğru zamanda yapılp yapılmadığını izlemektedir.

Birçok kişi için denetim kelimesi, sınav olma, hesap sorulma, izlenme, sınırlanma, zorlama gibi olumsuz birtakım anlamlar ifade etmektedir. Oysaki başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğinde denetim, bireylerin ve grupların, işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Denetimde sorgulanan kişilerin kendisi veya yetenekleri değil işin durumudur. Bunun yanında, işletme politika ve kurallarına uyulmasını sağlayarak, politika ve kuralların devamlılığını sağlamaktadır. Günümüzün iş ortamında denetim, sadece hizmet ya da iş süresi gibi iş gereklerini değil aynı zamanda insan haklarına saygılı temel iş kurallarını da kapsamaktadır.

13.2.1. Denetim Sürecinin Aşamaları

Denetim sürecini başlatmak için sahaya çıkıp işleri izlemek en büyük hatadır. Kurallarına göre ve sistematik planlanmayan bir denetim süreci kurum içinde kaos ve huzursuzluktan başka bir şişe yaramayacak ve örgüt içi çatışmayı artıracaktır. Aşağıdaki şekilde görülen ana başlıklar mutlaka yapılmalı ve en son noktada amaçlarına, hedeflerine, denetleme tipine göre değişiklikleri ve fonksiyonları tanımlanmış bir denetim kültürü oluşturulmalıdır. Bu aşamada da ilk yapılacak eylem, örgüt içinde tüm çalışanların (en alt çalışandan en üst idari amirlere kadar) tamamının kurumsallaşma, örgüt kültürü, temel yönetim teknikleri, yönetim kalitesi ve standartlar, kalite, öğrenen örgüt gibi birçok konuda eğitim aldıklarının tespit edilmesi gerekmektedir.

Hemen arkasından kurumda hem teorik hem de uygulamaları işlevsel detayları içeren stratejik plan yapılmalı ve örgüt çalışanlarının bunları benimsemesi sağlanmalıdır. Bu plana göre amaç, hedef, ilke ve temel değerler ile stratejik hareket planları açıkça ve yalın olarak örgüt içinde temel düşünce hâline getirilmelidir. Bu noktada örgüt içinde ana süreçler, alt süreçler, detay süreçler, aktivite ve faaliyet alanlarının örgütsel bölümleştirme prensipleri ile yapılması gereklidir. Bu bölümleştirme aynı zamanda tüm örgüt parçalarının sorumluluk ve yetki alanlarını belirleyecektir. Bu yetki alanlarına göre de örgüt parçaları görevlerini ve yapma şekillerini kendi yeterliliklerine göre tanımlamalıdır. Bu aşamaya kadar gelmeden ölçülecek konular oluşmadığından ancak bu aşamada ölçülebilme kriterlerinin ilki meydana gelmiştir.



Denetim süreci, işletmenin belirlediği standartlardan sapmasını araştırmayı ve bu sapmaları azaltmayı ya da ortadan kaldırmayı amaçlayan bir süreçtir. Bu süreç, büyük ölçüde geri bildirimle dayanmaktadır. Yöneticiler, denetim işlevini gerçekleştirirken dört aşama takip etmektedir. Bu takipler için neleri hangi şekilde denetleyeceğimizi bilmemizde geliştirilmiş veya evrensel kabul edilmiş standartlara bağlıdır. Standartlar, hangi konularda ne gibi özellikler arayacağımızı gösteren belgelerdir. Yöneticiler, işletme performansının izlenebilmesi için, işletme amaçlarının ve planlarının, ölçülebilir ve uygun standartlara dönüştürülmesinden sorumludur. Bu standartlar ve faaliyet detaylarını belirleyen talimatlar geliştirildiğinde ölçülecek kriterler ortaya çıkmıştır.

Ölçüm belirli temellere veya tanımlara dayalı bir kıyaslama olarak ele alındığında ölçülecek konuların evrensel veya olaya ait boyutlarının ortaya konması en temel olaydır. Ölçüm ya bir olay veya ölçeği bir diğeri ile karşılaştırmak ya da belirlenmiş bir değere göre ölçülenin durumunu ortaya koymaktır. Kurumsal ölçme sistemlerinde çoğunlukla evrensel değerlere göre değil, yönetimdeki durumsallık yaklaşımı temeline dayanarak kuruma ait ölçek seti veya hedef seti geliştirilmelidir. Bu sebeple her aşama için hedef ve başarı kriteri tanımlanmalıdır. Kurumsal veya kurum alt birimi olarak iç ve dış çevre analizi ile yapılması gereken veya yapılabilir olan 100 birim bir değer olabilir. Kaizen'in basamaklı iyileşme prensibi ile ilk ölçüm periyodunda bu 100 birim değerden kaçının yakalanması gerektiği ölçüm setinin hedef zirve değerlerini oluşturacaktır. İlk ölçüm periyodu veya denetim basamağının 1 yıllık olduğunu varsayarsak, ilk bir yılda bu 100 birim değer 40 birimini yakalamak hedef olarak alınabilir. Dolayısı ile ilk yıl ölçümlerinde 40 birim değere ulaşmaya tam puan verilebilir. Bir sonraki yılda hedef zirve değeri 60 birim, bir sonraki yılda 80 birim ve daha sonraki yılda ise 100 birimi tam olarak yakalamak tam puan alacak şekilde planlanır. Bu şekilde örgüt içinde her sene hedefi yakalayarak tam puan alma ve motivasyonu yüksek tutarak ölçekli büyüme sistemi de yapılmış olacaktır.

Yöneticiler kilit ölçüm esaslarını belirledikleri zaman, belli faktörlerle ilgili performans beklentilerini personeline bildirmelidir. Performans standartlarının belirlenmesi, hem performansın ölçülmesinde hem de personelin motive edilmesinde önem taşımaktadır. Standartlar belirlendikten sonra yöneticiler, düzenli bir şekilde performansın ölçülmesi sürecini oluşturmak zorundadır. Burada, çıktılardan elde edilen performans ya da girdilerin ne kadar etkin kullanıldığı ölçülmektedir.

İster girdiler üzerine odaklanılsın isterse çıktılar üzerine odaklanılsın, ölçümdeki en önemli faktör “gerçekte ne elde edildiğinin” tarafsız biçimde ortaya konmasıdır ve ölçüm, gerçekte ne elde edildiği ile ne yapılmak istendiği arasındaki farkı ortaya koyabilecek nitelikte olmalıdır. Ölçümlerde aranan parametreler işi yapanlar, işi yönetenler ve değerlendiriciler tarafından da net olarak bilinmelidir. Bu noktada kurumda çalışan herkes aslında bir nevi denetçidir. İş yapan daima kendini denetim sorgusunda tutarak sürekli kaliteyi ve yapılan işi en üst seviyede tutma gayretinde olacaktır. İş yönetenler de her an bu ölçütlerde sürekli zirveyi yakalamak için sistemi diri tutma çabası gösterecektir. Denetçiler de bu konularda tüm birimlerin tam puan alması için daima hatırlatıcı ve yol gösterici olarak yardımcı göz pozisyonunu yerine getirecektir.

Denetim sürecinin üçüncü adımı, gerçekleşen performans ile önceden belirlenmiş standartların karşılaştırılmasıdır. Eğer performans belirlenen standartlardan düşükse yöneticiler bunun nedenini araştırmalıdır.

Gerçekleşen performansla arzu edilen standart arasındaki olumsuz fark, genellikle daha derin sorunların bir göstergesidir. Bu nedenle yöneticiler, bu derindeki sorunları ortaya çıkarmak için verileri incelerken analitik ve teşhis yeteneklerini kullanmalıdır.

Yöneticiler, performans ile standartları karşılaştırdıktan sonra bazı önlemler almaktadır. Bunlar:

- Düzeltici faaliyetleri gerçekleştirmek
- Performansın ödüllendirilmesi
- Standartları ve ölçümleri değiştirmektir.

Düzeltici faaliyet, performansın istenilen düzeye ulaşması için örgütsel uygulamaların değiştirilmesi ya da düzeltilmesidir.

Eğer gerçekleşen performans standartları karşılamış ya da daha üst bir düzeye ulaşmışsa yönetici, elde edilen başarıyı ödüllendirmelidir. Belirlenen amaçlara ulaşan personel ya da bölümleri takdir ederek yöneticiler, personelin daha istekli bir şekilde çalışmaya devam etmesi için desteklemekte ve motive etmektedir. Performansın ödüllendirilmesi, el sıkışmasından ücret artışına ya da terfiye kadar birçok değişik şekilde olabilir. Eğer işletme sürekli olarak standartlara ulaşma konusunda yetersiz kalıyorsa ya da standartlarını sürekli olarak aşıyorsa, yönetici, standartları ya da geçerli olan performans ölçümlerini değiştirmeyi düşünmelidir. Standartlar ve ölçümler yanlış bir şekilde belirlenmiş ya da durumların değişmesi nedeniyle ulaşamaz hâle gelmiş olabilir.

13.2.2. Denetim Türleri

Genellikle iki tür örgütsel denetim türü vardır:

Önleyici denetim

Düzeltici denetim

Önleyici denetim: Hata yapma riskini azaltarak, denetim gereksinimini azaltmayı amaçlamaktadır. “Kaliteli ürün, kaliteli sistemden çıkar” düşüncesi ile işletmenin kullandığı kaynaklarının kalitesini, işgücünün verimliliğini ve üretim sürecinin yeterliliğini dikkatli bir şekilde izleyerek, olası hataları ortadan kaldırmak ve böylece çıktıların kalitesini artırmak amaçlanmaktadır.

Düzeltici denetim: Beklenmeyen sonuçları ve davranışları azaltmayı ya da ortadan kaldırmayı, böylece işletmenin belirlediği amaçların ve standartların yakalanması amaçlanmaktadır.

13.2.3. Denetçi Kaynaklarına Göre Farklılıklar

Denetim ve denetçi kaynakları üç tiptir.

Öz denetimciler

Dış denetimciler

Bağımsız denetimciler

Öz denetimciler olarak ilgili örgüt şubesinin sorumlusu, çalışanı ve işi doğrudan yapmakla görevli kişiler ele alınmaktadır. Kendi alt birimlerinde nelerin nasıl yapılması gerektiğini en iyi bilen çalışanlar bu konuda ne kadar başarılı olduklarını, neleri doğru, neleri yanlış yaptıklarını kendi bakış açıları ile raporlaması esasına dayanır. Bunun çeşitli faydaları vardır. Birincisi alt birim çalışanı ve sorumlusu ne yapması gerektiğini, nasıl yapması gerektiğini ve nasıl sorgulaması gerektiğini belli aralıklarla mutlaka gözden geçirmek zorunda kalacak ve kendi hizmet içi eğitimini zorunlu olarak yapacaktır. Bir diğeri de ürettiği işin sonuçlarını yorumlama ve geliştirme özellikleri kazanacaktır. Bir başka kazanım da kendi birimini ölçmeye gelecek dış veya bağımsız denetçilerle önceden hazırlanmış olduğu için daha iyi bir diyalog kuracaktır.

Dış denetçiler olarak adlandırılanlar ilgili işi doğrudan yapma sorumluluğunda olmayıp örgüt içinde denetim fonksiyonu sürdüren kişiler veya gruplardır. Bu çalışan grubu örgütün kalite ve hedeflere ulaşma faaliyetleri için hem önleyici çalışmalar yapma hem de değerlendirme ve düzeltme amaçlı faaliyetler yapma ile görevlidir. Kurumlarda kaliteci veya denetçi gibi olumsuz algılara da maruz kalabilen bu ekipler aslında yönetimin gözü ve kulağı olan birimlerdir. Öz denetimi yapan kişilerin aynı soru ve hedef setleri, aynı talimat ve standartlarla çalışan bu kişilerin raporları ve öz denetim raporları teorik olarak benzer çıkmalıdır. Arada uçurum veya benzersizlik var ise örgüt içi kural ve standartların benimsenmesinde eksiklik veya iletişim kusurları var demektir. Onun için bu iki denetim raporu arasındaki farkların belli bir oranın üstünde olduğu durumlarda karşılıklı mutabakat toplantıları ile sorunlar ortaya çıkarılmalıdır.

Bağımsız denetim ise tamamen örgütsel yapıdan bağımsız, örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasından fayda veya zarar sağlamayacak şekilde yapılanmış kurum veya kişilerin yaptıkları denetim mekanizmasıdır. Burada bağımsız denetçi de kurumla benzer hedef ve amaçlarda sorgu yapmalı, hem kurumun hedef ve amaçlarının doğruluğu veya yerindeliğini sorgulamalı, hem de bu amaç ve hedeflere ulaşma derecelerini sorgulamalıdır.

Etkili Denetim Sisteminde Bulunması Gereken Özellikler

Etkili bir işletme denetim sistemi tasarlamak, denetimin birçok alanı içermesinden dolayı kolay bir işlem değildir. Bununla birlikte, bir denetim sistemi ne kadar beklenen amaçlarla ilişkili ise, objektif ise, tam ise, zaman bakımından uygun ve kabul edilebilir nitelikte ise, o derece etkili olmaktadır.

Arzulanan amaçlarla ilişkili olmak: Denetim sistemleri, işletmenin ulaşmak istediği amaçlarla ilişkili olmalıdır. Bu amaçlar çoğunlukla; müşteri hizmeti, işletmenin varlıklarını koruma, ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmak şeklindedir.

Objektiflik: Objektif bir denetim sistemi tarafsızdır ve kişisel hataları kapatmak için diğer personelin ve yöneticilerin yanıltılmamasını gerektirir.

Bütünlük: Bütün bir denetim, bütün amaçları ve davranışları içermektedir.

Tam zamanlılık: Tam zamanlı bir denetim sistemi, tam gerekli olduğu zaman bilgi sağlamalıdır.

Kabul edilebilirlik: Kabul edilebilir bir denetim sistemi gerekli ve uygun olarak görülür. Eğer bir denetim sistemi, geniş çapta ihmal ediliyorsa, yönetici bunun neden kaynaklandığını bulmalıdır.

Uygulamalar

- 1) Bulunduğunuz kurumun denetim fonksiyonunu inceleyiniz.
- 2) Denetim uygulama modeli olarak kurumdaki denetim aşamalarını tespit ediniz.

Uygulama Soruları

1) Bulunduğunuz kurumun denetim fonksiyonları hangi yöntemlerle yerine getirilmektedir?

2) Denetim uygulama modeli olarak kurumdaki dış denetim ölçütleri nasıl kullanılmaktadır?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

- Denetim fonksiyonu
- Denetimin tanımı ve amacı
- Denetimin evreleri
- Etkili bir denetim sürecinin özellikleri
- Denetim aracı olarak bütçe
- Denetim uygulama modeli
- Denetim sürecinin aşamaları
- Denetim türleri
- Denetçi kaynaklarına göre farklılıklar

Bölüm Soruları

- 1) Denetim fonksiyonu için önemli basamaklar nelerdir?
- 2) Denetimin tanımı ve amacı nedir?
- 3) Denetimin evreleri nasıl planlanır?
- 4) Etkili bir denetim sürecinin özellikleri nelerdir?
- 5) Denetim aracı olarak bütçe nasıl kullanılır?
- 6) Denetim uygulama modeli olarak hangi modeller vardır?
- 7) Denetim sürecinin aşamaları nelerdir?
- 8) Denetim türleri nelerdir?
- 9) Denetçi kaynaklarına göre farklılıklar nelerdir?
- 10) Bağımsız denetimin özellikleri nelerdir?

14. GÜNÜMÜZDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE ELEKTRONİK İŞLETME KONUSUNDA GELİŞMELER

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Bu bölümde bilgi sistemleri ve türleri, eylemsel bilgi sistemleri (operations information systems), yönetim bilgi sistemleri (MIS), internet ve elektronik işletme, elektronik işletme oluşturmada hangi stratejiler kullanılabilir, işletme kaynak planlama sistemleri (ERP), müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), zaman yönetimi konularını öğreneceğiz.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1) Bilgi sistemleri ve türleri nelerdir?
- 2) İnternet ve elektronik işletme neler kazandırır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Bilgi sistemleri ve türleri	Eylemsel bilgi sistemleri (Operations Information Systems) Yönetim bilgi sistemleri (MIS)	Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
İnternet ve elektronik işletme	Elektronik işletme oluşturmada hangi stratejiler kullanılabilir? İşletme kaynak planlama sistemleri (ERP) Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM)	Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak
Zaman yönetimi		Konu metnini okumak, video dersleri dinlemek, slayt sunularını incelemek, bölüm girişi soruları hakkında analiz yapıp bölüm sonu uygulamaları konusunda çalışma yapmak

Anahtar Kavramlar

- Bilgi sistemleri ve türleri,
- Eylemsel bilgi sistemleri (Operations information systems),
- Yönetim bilgi sistemleri (MIS),
- İnternet ve elektronik işletme,
- İşletme kaynak planlama sistemleri (ERP),
- Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM),
- Zaman yönetimi

Giriş

Bilgi teknolojisini donanım, yazılım, telekomünikasyon, veritabanı yönetimi ve benzer teknolojileri kullanarak verileri saklamak, zamanı geldiğinde örgütlerde karar vermek amacıyla bu bilgileri emre hazır hâlde tutmak olarak açıklanabilir. Şu hâle göre, bilgi teknolojileri yöneticilerin, karar vermelerini hızlandıran ve kolaylaştıran bir araçtan başka bir şey değildir. Böylece, yöneticiler daha çok bilgiye süratli bir şekilde ulaşabilecekler ve bilgisayarlar yardımıyla bu bilgileri yeni yöntem ve tekniklerle işleyerek karar verme sürecinin her evresini daha etkin ve verimli bir duruma getirebileceklerdir.

Her şeyden önce örgütün karar vermek ve plan yapabilmek için toplanmış ve işlenerek yararlı hâle getirilmiş üstün kalitede bilgilere ihtiyacımızın olduğunu unutmamamız gerekmektedir.

Çünkü bu üstün nitelikli bilgiler sayesinde kuruluşlar, stratejik planlarını geliştirirler, taktik ve eylemsel planlarını oluştururlar ve bunların etkinlik ve verimliliklerini artırıcı kararlar alırlar. Örgütü tehdit eden iç ve dış tehdit tehlike ve zayıflıkların zamanında farkına varırlar, ayrıca çevresel fırsat ve imkânlar ile içsel bakımdan güçlü yanlarının neler olduğunu anlarlar.

Bir defa zaman bakımından, bilgiler güncellenmiş olmalıdır. Güncel tutulması yanında ihtiyaç duyulduğunda istenen zaman periyodunda emre hazır olmalıdır. Bilgilerin ayrıca zaman içinde yani geçmiş, bugün ve gelecekteki seyri hakkında da yani izleyeceği trendi de bilgi teknolojileri yardım ile kestirip yöneticinin emrine amade kılmalıdır. İçerik itibariyle bilginin yararlı olabilmesi için, hata ve yanlışlıklardan arındırılmış, kullanıcının ihtiyaçlarına uygun, eksiksiz, güvenilir ve başarı ölçümüne elverişli olmalıdır.

14.1. Bilgi Sistemleri ve Türleri

Hepimizce bilindiği gibi, bilgi sistemleri bilgisayar temelli sistemlerdir ve bu sistemlerin donanımı, yazılım ve örgütsel bilgi işlem ve haberleşme ihtiyaçlarını çok iyi bilen ve bu konuda eğitilmiş insan kaynakları tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Ancak, bilgi sistemleri deyince burada eylemsel bilgi sistemleri ile yönetim bilgi sistemlerini birbirinden ayırt etmek gerekmektedir. Çünkü bu iki sistemin organizasyonda başarmak zorunda oldukları işlevleri ile yaptıkları işler birbirlerinden farklıdır.

14.1.1. Eylemsel Bilgi Sistemleri (Operations Information Systems)

İşletmenin günlük faaliyetlerinden olduğu kadar en aşağı düzeylerdeki faaliyetlerin yönetim işlevlerinden dolayı gereksinim duyduğu bilgi işleme çabalarına yardım etmek ve destek olmak için kurulan bilgi sistemleridir. Hâlbuki yönetim bilgi sistemleri (management information systems) işletmenin karar verme mevkiindeki tepe yönetiminin ihtiyaç duyduğu stratejik karar destek sistemidir.

Şimdi işletmenin günlük eylem ya da operasyonlarına dayalı olarak ihtiyaç duyduğu bilgi işleme destek sistemi olan eylemsel bilgi sistemlerinden bahsedelim. Burada önemli olan ham bilgilerin (verilerin) işlenmesi ve işletmeye yararlı bilgiler olarak kaydedilmesi faaliyetidir. Böylece, ham bilgiler işletmeye yararlı olacak şekilde ayıklanır ve bünyeye aktarılmış olur. Bu işleme literatürde transaction-processing system yani aktarma işleme sistemi adı verilmektedir.

14.1.2. Yönetim Bilgi Sistemleri (MIS)

Yönetim bilgi sistemleri (YBS) de işletmeye bilgi sağlayan ve etkin yönetsel karar verme için destek olan bilgisayar temelli sistemlerdir. Yönetim bilgi sistemlerinin en çok tanınan biçimi bilgi raporlama sistemleridir. Burada yöneticinin günlük karar vermede kullandığı bilgileri bir rapor biçiminde organize ettiği sistem söz konusu olmaktadır.

Karar destek sistemleri bilgisayar temelli bilgi sistemidir. Karar vericilere (yöneticilere) destek olacak özel veri tabanları ve karar verme modelleri üzerine tasarlanmış karşılıklı iletişime açık yani interaktif sistemlerdir. Dikkat edilecek olursa, firmanın iç ve dış çevre koşullarına göre varsayımlar oluşturarak karar modeli geliştirme ve modeldeki değişkenlerdeki değişimlere göre interaktif olarak meydana gelen oluşumlar izlenebilmektedir.

Yönetim bilgi sistemlerinden bir diğeri de, "grup karar destek sistemleridir". Bu sistemlerde tıpkı karar destek sistemleri gibi bilgisayar temelli interaktif (karşılıklı iletişime etkileşime açık bir model) bir sistemdir. Grup hâlinde karar verme çabalarını etkinleştirmek ve kolaylaştırmak için tasarlanmış sistemdir.

Yönetim bilgi sistemlerinden bir diğeri de, tepe yönetimi bilgi sistemleri (Executive Information Systems)'dir. Bu bilgi sistemi üst düzey yöneticiler tarafından alınacak olan stratejik nitelikteki kararların tasarlanmasını kolaylaştırmak amacını taşımaktadır.

Yönetim bilgi sistemlerine (YBS-MIS) ilişkin olarak açıklamaya çalıştığımız tüm bu sistemlerin amacı örgütsel sorunları teşhir etmeye (tanı koymaya) ve bu sorunlara çözüm üretmek üzere tasarlanmıştır.

14.2. İnternet ve Elektronik İşletme

Birçok örgüt interneti bilgi teknolojilerinin bir kısmı olarak görmektedir. Nitekim günümüzde bilgi teknolojilerinin etkinliği dünya ile haberleşmenin bel kemiğini oluşturan internettir. Çünkü internet sayesinde dünya çapında kurulabilen bilgisayar ağları ile bilgiye ulaşma ve her türlü veri ve bilgilerin değişimi söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle, internette bilgiye ulaşmak için dünya çapındaki veri temelli ağları toplayan ve birbirleri ile ilişkilendiren merkezi bir hizmet sağlayıcılar (server) oluşturulmaktadır.

Elektronik işletmeye (E-business) gelince, fiziksel çaba ve işlemlerden daha çok herhangi bir işletmenin işlemlerini bilgisayar ağları üzerine kurulmuş dijital süreçlerle yürütmesi olarak ifade edilebilir.

Elektronik işletme, bir organizasyonun amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmasını sağlayabilmek için görev çevresinin (endüstri çevresinin) anahtar kişi ve kurumlarına internet temelli elektronik bağlantılar yolu ile ulaşabilmesidir. Elektronik ticaret ise, elektronik ortamda karşılıklı olarak iş yapma, para gönderme ve para alma işlemlerini gerçekleştirmedir.

Elektronik işletme ve elektronik ticaret, işletmelerin özellikle internet imkânlarını kullanarak faaliyette bulunduğu endüstride dünya çapındaki tüm müşterileri ve tedarikçileri ile anında ilişki kurabilmekte ve rekabet avantajı oluşturabilmektedir. Aynı şekilde, internet ağları vasıtasıyla, işletme içinde tüm birimlerle anında haberleşebilmekte, bilgi oluşmasında bulunarak hızlı harekete geçebilmekte ve öğrenen örgüt yapısını etkili olarak kullanabilmektedir.

Elektronik ticaret (e-commerce) elektronik işletmeye kıyasla daha dar bir kapsama sahiptir. Daha çok alış verişlerde (satın alma ve satışlarda) para aktarma işlemlerinin elektronik ya da dijital ortamlarda yürütülmesini ifade etmek için kullanılmaktadır.

Elektronik işletme (e-business) ile ilgili kavramlara gelmişken iki kavrama daha işaret etmeden geçemeyeceğim. Bunlardan biri "Intranet" kavramıdır. Bu kavram bir işletmenin kendi içinde oluşturduğu bilgi işlem alt yapısı ile ilgili teknolojilerine, standartlarına ve bilgilerine sadece o işletmede çalışan insanların erişim olanağını verebilen içsel haberleşme ve bağlantı sistemleridir.

İkincisi ise "extranet" kavramıdır. Burada işletmeden mal ya da hizmet alan müşteriler ile işletmenin ihtiyacı olan ham madde, yedek parça, yardımcı malzemeler ve her türlü hizmetleri işletmeye aktaran tedarikçiler (sellers), bunlarla ilgili her türlü sipariş alma, malları dağıtma, ödemeleri yapma, alacakların takibi ve tahsil edilmesi ile ilgili tüm işlemlerin elektronik veri değişim ağları ile gerçekleştirilmesine ilişkin faaliyetleri kapsar. Başka bir ifade ile işletme ana müşterileri ve ana satıcıları ile kesintisiz olarak günün 24 saatinde sürekli iletişim

ve bilgi alışverişi ilişkisi içerisinde. Şu hâle göre, "extranet" internet yardımı ile birden fazla firmanın (ya da örgütün) kendi aralarında dışsal bir iletişim ağı kurmalarıdır. Bu durum elektronik ticaretin ve işletmeciliğin temelini oluşturmaktadır.

14.2.1. Elektronik İşletme Oluşturmada Hangi Stratejiler Kullanılabilir?

Başlangıçta firmalar dış bilgi ağlarına ulaşmak için internet hizmetleri ve bunlarla ilgili servis sağlayıcıları oluşturarak örgüt içi birimlerin dışsal iletişimlerini de kontrol altında tutmak isteyeceklerdir. Nitekim birçok firma geleneksel olarak öncelikle bu konudan işe başlamakta, masraf kontrolünü de ihmal etmeden işleri yürütme yoluna gitmektedir.

Ancak günümüzde küresel işletmeciliğin yaygınlaşması, dünya çapında mal ve hizmet satışlarının kaçınılmaz bir hâl aldığı konumlarda ana müşterileri elde tutmanın ve onları kaçırmamanın, onların ihtiyaçlarını tam zamanında öğrenme ve hızlı bir biçimde bu ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilme durumu extranet kavramını ön plana çıkarmıştır. Artık örgütler bu türlü stratejik iş ortaklığının farkına vararak geleneksel internet hizmetlerini farklı boyutlara taşımak gereğini hissetmişlerdir. Bu nedenle, işletmelerde yönetim bilgi sistemleri'nin Groupware (yani grup yazılımı) sistemlerine doğru yönelen önemini artırmış bulunmaktadır.

O hâlde denilebilir ki, firmalarda öncelikle elektronik işletmeye geçişte firma içi bir internet sağlayıcı birim kurulmaktadır. Bazı büyük firmalar veya holdingler gibi birçok firmalardan oluşan gruplar kendilerinin tüm bilgisayar işlemlerini yürütecek, tüm yazılımları yapacak, ofis otomasyonlarını gerçekleştirecek bağımsız bir firma kurma yoluna gitmektedirler.

İnternet, intranet, extranet gibi firmanın gerek kendi iç birimleri arasında ve gerekse dış dünya ile etkin iletişim sisteminin kurulmasında diğer bir yol ise "stratejik ortaklık" oluşturma seçeneğidir. Burada firmalar elektronik işletme ve elektronik ticarete geçebilmek için müşterek yatırım ortaklıkları (joint ventures) oluşturabilirler. Bu durum birden fazla firmanın müştereken güçlü ve dünya çapında bir bilgi ve iletişim ağı oluşturacak firmayı kurabilmeleridir. Bu seçenekte en önemli yarar, her firmanın kendi içsel üstünlüklerini ortaya koyarak sistemi kendine yarar sağlayacak şekilde oluşturmaya yönelmesidir. Ancak, sakıncalarından birisi ortakların çıkarlarını bir araya getirecek orta yol bulmak için harcanacak zaman nedeniyle ortaklar arasında ortaya çıkabilecek muhtemel çatışmalar ve yine ortaklardan birinin işlevi yürütmeye bilgi teknolojilerinden beklediği yararı elde edememesi ve ortaklıktan ayrılması riskinin her an var olabilmesidir.

14.2.2. İşletme Kaynak Planlama Sistemleri (ERP)

Günümüzde işletmeler karmaşık ve rekabetçi bir ortam içinde büyümek ve gelişmek zorundadırlar. İşte bu koşullar altında anahtar nitelikteki elektronik işletme araçlarından biri, bilgi yönetiminde yeni yaklaşımlardan olan İşletme Kaynak Planlama Sistemi (ERP) yaklaşımıdır. Bu yaklaşım internet yardımı ile işletmenin bir bütün olarak çeşitli faaliyet alanlarındaki tüm çevresel ihtiyaçları ile ilgili süreçleri bütünleştirilerek optimize edilmeye çalışılmaktadır.

İşletme kaynak planlaması sistemi (İKPS) tüm işletme faaliyetlerinin bel kemiğini ya da omurgasını oluşturabilir. İKPS sayesinde tüm gerekli bilgiler toplanır, süreçlendirilir ve işletmenin bütünü hakkında bilgiler toplanmış ve işlenerek eylem planı oluşturulacak hâle getirilir. Toplanan bu bilgiler siparişler, ürün tasarımları, üretime ilişkin ihtiyaçlar satın alma, envanter kontrolü, dağıtım, insan kaynakları, ödemelerle ilgili işlem ve belgeleri, gelecekte üretilen mal veya hizmete ilişkin olarak talepte meydana gelebilecek gelişmeler ve benzeri hususlara ilişkindir. Görüleceği üzere burada, işletmenin çalışması için gerekli tüm kaynakları kapsayan genel bir planlama yapılmaktadır. Kuşkusuz bütün bu işlemlerin yapılmasında en önemli araç çevre hatta dünya ile bağın kurulmasını sağlayan internettir.

Burada kurulacak olan sistemin hazırlanacak yazılımlarla (programlarla) tüm örgütsel süreçlere cevap verebilecek nitelik taşıması, işletmenin yöneticilerine adım adım süreçlerle rehberlik etmesi ve mümkün olduğu ölçüde birçok süreçleri otomatik hâle getirmesi azalmaktadır. Bu nedenle, İKPS ya da ERP sistemi her işletme koşulları için kolayca oluşturulabilecek ve çalıştırılabilecek bir sistem değildir. Kuşkusuz etkili bir İKPS (ERP) sistemi maliyetleri düşürmek suretiyle verimliliği artırır. Zamandan önemli ölçüde tasarruf sağlar. İşletmenin kaynak temin ettiği ve mal ve hizmetlerini sattığı başta müşteriler ve satıcılar (tedarikçiler) olmak üzere çevresel aktörlerle kişi ve kurumlarla iyi ilişkiler geliştirilmesine önemli ölçüde yardım eder.

14.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)

İşletme içerisinde intranet sayesinde kurulacak iyi bir bilgi sistemi ve tedarikçiler (satıcılar) ve diğer ilişkide bulunan çevresel kişi ve örgütlerle bilgi paylaşımı, işletmenin elektronik işletme çözümlerini kullanarak, güçlü müşteri ilişkilerini kurmasını sağlayabilir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ile kurulacak olan sistem, işletmenin müşterilerle sürekli ilişki kurarak onları izlemesi, onlara firma ile karşılıklı ilişki kurma yolları bularak onların arzu, ihtiyaç ve beklentilerinin işletme tarafından belirlenerek karşılanması ve müşterilerin çalışanlar tarafından aranarak onlara geçmişte yapılmış satışlar, bunların kayıtları ve onlardan alınabilecek siparişler ya da henüz çözüme kavuşturulamamış sorunlar konusunda işletmeye yardımcı olmaya dönük olarak oluşturulan yazılımları kapsamaktadır. İnternet yardımı ile müşterilerle ilişkileri canlı tutmak ve onları memnun kılmak firmaya olan bağlılık ve sadakatlerini artırmak hedeflenmektedir.

14.3. Zaman Yönetimi

Zaman, yönetilmesi en zor evrensel kaynaktır. Örgütler içinde profesyonel çalışma yapan herkes zamanını en yüksek seviyede iş üretmek için akıllıca planlamak ve kullanmak zorundadır.

Zaman, özellikleri bakımından;

- Tasarruf edilemez.
- Ödünç alınamaz, kiralanamaz.

- Satın alınamaz, çoğaltılamaz.
- Kullanılan ve kaybedilen bir aktif kaynağımız olma özellikleri taşır.
- Hizmet ve her iş zaman kullanmayı gerektirir.
- İdame edilemez.
- Durdurulamaz.

Bu hâliyle zaman, işgücü, malzeme, makina ve enerji gibi üretim girdilerin yanında zamanı da saymak, onu israf etmeden etkin ve verimli bir şekilde kullanmak gerekir. Zaman ölçülebilir değerlerle sayısallaştırılmıştır. (Saat, dakika, saniye gibi ölçülerle ifade edilir). Zaman pahalıdır, fiyat dediğimiz şeylerin çoğu zaman fiyatıdır. Yöneticilikte belirli bir zamanda daha çok iş yapmak veya aynı miktar işi daha az zamanda başarmak önemlidir. Böylece daha verimli olunabilir ve daha fazla planlamaya ve mutlu olmak için hobi ve ilgilere zaman ayrılabilir.

Zaman cetveli, zamanımızın nasıl aktığını ve kullanıldığını anlamamıza yarayan bir araçtır. Yönetici zamanını belli başlı 5 faktöre göre belirler. Bunlar:

- Üstleri için
- Astları için
- Diğer departman yetkileri için
- Çevresel etkenler ve ziyaretler için
- Kendi ihtiyaçları için kullanır.

Dikkatli kullanılmadığı takdirde zaman kontrolden çıkar, işler birikir, akşamları evde, hafta sonları ve tatil günleri de zamanımızı iş için harcarız. Bu takdirde dinlenme, enerji toplama, hobilere zaman ayırma durumu ortadan kalkar, stres ve gerginliklerimiz artar. Eğer 3 veya 4 tipik günü örnek alıp 15'er dakikalık dilimler hâlinde zamanı nasıl harcadığımızı kontrol edip not alırsak veya sekreterimize kaydettirirsek;

- Hangi işlerin ve faaliyetlerin zamanımızın çoğunu aldığını,
- Hangi işlerin gereksiz tekrarlarla zamanı tükettiğini,
- Önceliği olan ve olmayan işlere tahsis edilen zamanlar arasındaki dengeyi görmek mümkün olacaktır.

Yapılan zaman cetveli uygulamalarında Pareto ilkesinin geçerliliğinin doğru olduğu görülmüştür. Etkin zaman kullanmamanızın başlıca belirtileri şunlardır:

- Devamlı olarak iş yetiştirememesi stresi,

- Görüşeceğiniz kişiler ve ziyaretçileriniz için zaman ayıramama, randevu verememe

- Hiçbir şey yapamadan boşu boşuna günü harcama duygusu,
- Görülmesi ve ziyaret edilmesi gereken kişileri görememe,
- Cevap verilecek mektuplara zaman bulamama,
- Akşam yemeğinden sonra yapılacak işlerin stresi,
- Telefon görüşmelerini yetiştirememe,
- Verimsiz, meşguliyetlerle dolu, boş bir gün geçirme duygusu ile yorgunluk, üzüntü ve stres.

Yukarıdaki hususlar sık sık ortaya çıkıyorsa etkin olmayan bir zaman planlaması yapıyorsunuz demektir. Yapılan incelemeler zaman kaybettirici on kaynağın olduğunu ortaya koymaktadır.

- İletişim araçlarının kötü kullanımı,
- Başarısız toplantı yönetimi,
- Planlanmamış, randevusuz ani ziyaretler,
- Uzun ve gereğinden fazla detaylı raporlar,
- Sorunları masada ve sürüncemede bırakma,
- Ayrıntıya takılma,
- Görev dışı işlere karışma,
- Aceleciliğin ve telaşın doğurduğu sorunlar,
- Ağırdan alma, işi son dakikaya bırakma ve gecikme,
- Her şeyi okumaya çalışma, hızlı okumayı bilmeme.

Kendini bilme ve değerlendirme sonucu yöneticiler; planlama eksikliği veya plansız çalışma, yetki devretmeme, önemsiz küçük ayrıntılarla uğraşma yüzünden zaman harcadıklarının farkına varmaktadırlar. Yöneticinin alışkanlıklarına bağlılığı ise,

- Neyin önemli, neyin önemsiz olduğunu ciddi şekilde düşünmesini engeller.
- Başkalarının daha iyi ve daha kolay yapabilecekleri şeyleri yapmaya yöneltir.

- Görevlerin yapılmasında yanlış sıralı bir program yaptırır. (En önemliden önemsizine doğru, olması gerekirken tersi yapılır.)

- Çoğu zaman yanlış kişilerle çalışırız.
- Yarın yapacağımız işleri hiç düşünmeyiz. Sadece işi, yapılacağı gün düşünürüz.
- Çoğu kez bedellerimiz de belirli değildir. Kendimizi günün ve zamanın akışına kaptırırız.

Verime katkısı olmayan ve zamanımızın % 80'ini çalan hususlarla mücadele için yapılması gerekenler:

- Zaman cetveli ile kendinizi değerlendirin, gereksiz ayrıntılardan sıyrılın, (Buna problem tanısı diyoruz.)

- Değişmeye arzulu olun.
- Yaptığınız faaliyetlerin nedenlerini araştırın.
- Her gün bir listeye (İş listesi) bakarak çalışın.
- Bu işi hiç yapmasam ne olur diye düşünün.
- Bu işi ben yapmasam, başkası yapsa ne olur diye düşünün.
- Bunu, başkası benden daha iyi yapabilir mi diye düşünün.
- Başkalarının benim bu zamanımı alması gerekli miydi, neden bu kişilere zaman ayırdım diye düşünün.
- Her şeyi okumayı, hızlı okuma tekniklerini öğrenin.

Böylece önlemler alınarak kayıp zamanlar en alt düzeye iner, verimlilik artar, gecikme ve yetiştirememenin stresi azalır, dinlenme ve hobiler için yeterli zaman bulunabilir.

Mümkün olduğu kadar kısa süreli (Aylık, haftalık, günlük, hatta saatlik) hedeflerinizi belirleyiniz. Planlı çalışın, gelecek haftaya, bir önceki haftadan planlı giriniz, her gün ertesi gün zamanınızı nasıl harcayacağınızı programlayın. Bunları yapabilmek için;

- Önemli işi önem sırasına göre yazın.
- Güne en zor işi yaparak başlayın stresten kurtulun.
- Yapılmaya değer olduğuna inanmadığınız iş için zaman ayırmayın.
- İşlere başarınıza (görev ve sosyal başarı) yapacağı katkı oranında zaman ayırın.
- Kolay ve tekrarlı işleri mutlaka astlarınıza, hatta sekreterinize yönlendirin.

- Aynı nitelikte işleri bir arada yapacak şekilde gruplayın.
- Her şeyi yerli yerinde bulundurun ve kolay bulabileceğiniz bir düzen geliştirin (dosya sistemi).
- Önemsiz konularda ayrıntılardan kaçınarak çabuk karar verin.
- Toplantıları ve katılacakların sayısını asgari ölçüde tutun, günün hangi saatlerinde verimli olduğunuza karar verin, önemli konuları bu zamanlara programlayın.
- Üst makamlardan veya başka bölümlerden çıkacak karar ve evrakları takip edip çabuklaştırın, bekleyerek zaman öldürmeyin.
- Önemsiz randevuları en verimsiz, belirli saatlere koyun.
- Toplantılarınızı haftanın veya günün belirli saatlerinde yapmaya çalışın.
- Zor işler arasında kısa zaman alan dinlendirici işler serpiştirin.

Uygulamalar

- 1) Kurumunuzda veya okulunuzda bulunan bilgi sistemlerini inceleyiniz.
- 2) Zaman yönetimi konusunda kendinizi değerlendiriniz.

Uygulama Soruları

- 1) Kurumunuzda veya okulunuzda bulunan bilgi sistemleri hangi tipte ve ne amaçla kullanılmaktadır?
- 2) Zaman yönetimi konusunda kendinizi yeterli buldunuz mu?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

- Bilgi sistemleri ve türleri
- Eylemsel bilgi sistemleri (operations information systems)
- Yönetim bilgi sistemleri (MIS)
- İnternet ve elektronik işletme
- Elektronik işletme oluşturmada hangi stratejiler kullanılabilir?
- İşletme kaynak planlama sistemleri (ERP)
- Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM)
- Zaman yönetimi

Bölüm Soruları

- 1) Bilgi sistemleri işletmelerde hangi amaçlarla kullanılır?
- 2) Eylemsel bilgi sistemleri (Operations Information Systems) ne gibi faydalar sağlar?
- 3) Yönetim bilgi sistemleri (MIS) hangi amaçlarla kullanılır?
- 4) İnternet ve elektronik işletme kurumlara neleri kazandırmıştır?
- 5) Elektronik işletme oluşturmada hangi stratejiler kullanılabilir?
- 6) İşletme kaynak planlama sistemleri (ERP) mantığı nelerdir?
- 7) Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) nasıl yapılır?
- 8) Zaman yönetimi için dikkat edilmesi gerekenler nelerdir?
- 9) Zaman yönetimi konusunda sıkça ihmal edilen konular nelerdir?
- 10) Zaman yönetimi için bireysel olarak yapılması gerekenler nelerdir?

KAYNAKÇA

- Yönetim ve Organizasyon*, Şerif Şimşek, Eğitim Kitabevi Yayınları, 2011
- Yönetim ve Organizasyon (MYO)*, Prof.Dr. Nurullah Genç, Seçkin Yayıncılık, 2011
- Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)*, Nurullah Genç, Seçkin Yayıncılık, 2012
- Yönetim ve Organizasyon, (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Erol Eren, Beta Yayınları, 2012
- İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alptekin Sökmen, Detay Yayıncılık, 2014
- A Formal Universal Systems Semantics for SysML, Margaret H. Hamilton and William R. Hackler, Hamilton Technologies, Inc. 17 Inman Street Cambridge, MA 02139, Copyright © 2007 by Margaret H. Hamilton and William R. Hackler.
- Building a better health care system: specifications for reform, National Coalition on Health Care July 2004
- Honour, et al, "Value of Systems Engineering, Honourcode, Inc., Pensacola, FL
- <http://gapp.usc.edu/graduate-programs/masters/industrial-systems-engineering/health-systems-management>
- North Caroline State University,
<http://www.ise.ncsu.edu/partnersoutreach/research/health-systems.php>
- Saxton GO, Health systems engineering, Dimens Health Serv. March 1979, vol. 56
- Reason J. Human error: models and management. BMJ 2000;320:768-770
- WHO Guidelines on Hand Hygiene in Healthcare, 2005. Emerg Infect Dis 1998;4:416-20., J Chemother 1997;9:411-4., Lancet 2003;361:2068-77. Institute of Medicine Report, 1999. Ann Intern Med 2002;137
- Sağlıkta Yeni Hedef: Dijital Hastaneler*, Yrd. Doç. Dr. Bilal AK, Özel Toros Üniversitesi, Akademik Bilişim Konferansı'13, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 23-25 Ocak 2013
- Bob, Jessop. "Post-Fordism and the State". Post-Fordism, Edited By Ash Amin, Studies in Urban and Social Change, Published by Blackwell with the International Journal of Urban and Regional Research. Oxford UK & Cambridge USA, 1994
- Dursun, Gülten. "Ekonomik Postmodernlik: Üretimin Enformatikleşmesi ve Bilgi" Çevrimiçi Adres: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=254

Elam, Mark. “Puzzling the Post-Fordist Debate: Technology, Markets and Institutions”. Post-Fordism, Edited By Ash Amin, Studies in Urban and Social Change, Published by Blackwell with the International Journal of Urban and Regional Research. Oxford UK & Cambridge USA, 1994

Şaylan, Gencay. *Postmodernizm*, İmge Kitabevi, 2. Baskı, 2002

<http://www.coe.neu.edu/healthcare/people/postdocs.html>

Sait Gürbüz, Dursun Bingöl; Savunma Bilimleri Dergisi/The Journal of Defense Sciences, 6 (2), 68-87, 2007

Yönetim ve Organizasyon (MYO), Prof.Dr. Nurullah Genç, Seçkin Yayıncılık, 2011

Yönetim ve Organizasyon, Şerif Şimşek, Eğitim Kitabevi Yayınları, 2011