

KURULUŞLARIN YÖNETİMİNDE TEMEL BOYUTLAR

23 Temmuz 2020 – 20:00-22:00

EMO Webinar

Celal Seçkin

seckin
Danışmanlık • Consultancy

1

Celal Seçkin

- ODTÜ Elektrik Elektronik Mühendisliği'nden mezuniyet
- PTT-ARLA, Teletaş ve Siemens'te elektronik haberleşme cihazları üretiminde mühendis ve yönetici olarak deneyim (PCM, Radyolink, Teleks, Dijital Santral)
- Kurumsal mükemmellik, liderlik ve değişim yönetimi konularında eğitim
- Türkiye Kalite Derneği ve EFQM* (Brüksel)'de Mükemmellik Ödülü Yöneticiliği
- Çok sayıda kuruluşu kurumsal mükemmellik konusunda değerlendirme
- Yurtiçi ve yurtdışında çok sayıda kuruluşu eğitim, danışmanlık

*EFQM: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı



seckin

2

Webinarin Amacı

- Mühendis meslektaşlarının yönetici bakışına katkı
- Kurumsal mükemmellik kavramlarına genel bakış
- Başarılı kuruluşların temel özellikleri
- Kurumsal gelişim konusunda yapılabilecekler ve dikkat edilmesi gerekenler



seckin

3

İçerik



- Değişimin itici güçleri
- Dış çevre
- Paydaşlar
- Kurum kültürü ve liderlik
- Stratejik bakış
- Süreçler ve kurumsal performans
- Sürekli iyileştirme ve kıyaslama
- Değişim, dönüşüm
- Risk yönetimi
- Sürdürülebilirlik
- Başarılı kuruluşların özellikleri
- EFQM Modeli

seckin

4

Sürekli değişen bir dünyadayız...



5 **seckin**

5

Küresel eğilimler...

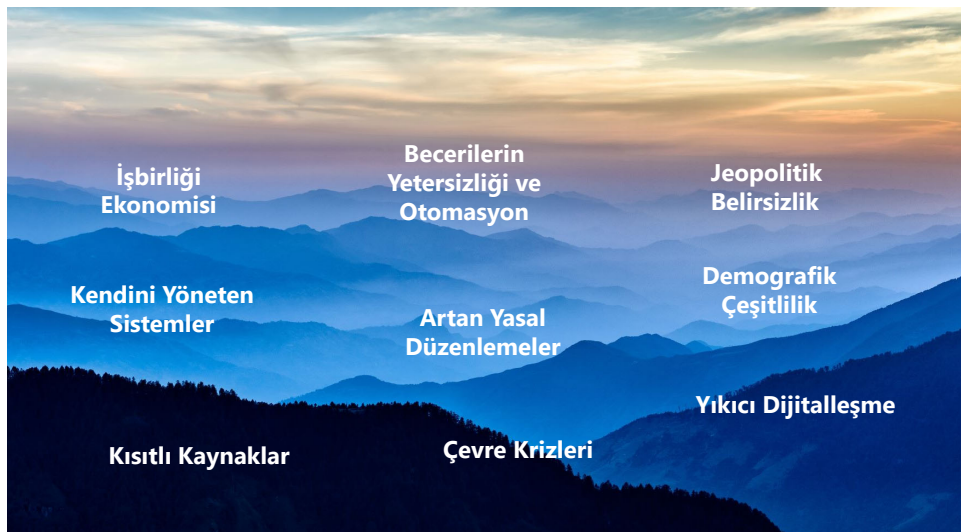


Photo by [Sergey Pesterev](#) on [Unsplash](#)

6 **seckin**
Danışmanlık • Consultancy

6

Her gün karşılaştığımız bazı sorular...

- Yaptığımız işleri doğru mu yapıyoruz? (**verimlilik**)
- Hep doğru işleri mi yapıyoruz? (**etkililik**)
- Ne kadar iyi yapıyoruz? (**ölçme**)
- Daha iyi yapabilir miyiz? (**kıyaslama**)
- Doğru kültüre sahip miyiz? (**bakış açısı, tutum**)
- Gerekli araç ve yöntemlere sahip miyiz? (**sürekli iyileştirme**)



7 **seckin**

7

Dış çevre (Ekosistem)

8



8

Ekosistem ve kuruluşunuz

9

- Kuruluşunuzun Ekosistemi bugün nasıl görünmektedir?
- Gelecekte nasıl bir görünüşte olabilir?
- Bakış açınız ekosisteme mi odaklı yoksa, kuruluşunuza mı?
- Dijital fırsatlar düşünülerek mi yoksa geleneksel endüstrinin sınırları içinde mi tasarlanmış?
- Kuruluşunuz değişen çevre koşullarına ne kadar çabuk uyum sağlayabilir?
- Değer yaratmak için başka kuruluşlarla birlikte mi çalışırsınız?
- Rolünüz ne olabilir?
 - Tamamlayıcı mı, orkestra yöneten mi, temel öncü mü?
 - Ürün ya da hizmet sunmak yerine işbirlikleri yapmak, bağlantılar kurmak mı?



9

Temel kavramlar

10

- Paydaşlar
- Kurum kültürü ve liderlik
- Stratejik bakış
- Süreçler ve kurumsal performans
- Sürekli iyileştirme, kıyaslama
- Değişim yönetimi
- Risk yönetimi
- Sürdürülebilirlik



seckin
Danışmanlık • Consultancy

10

Paydaşlar

11

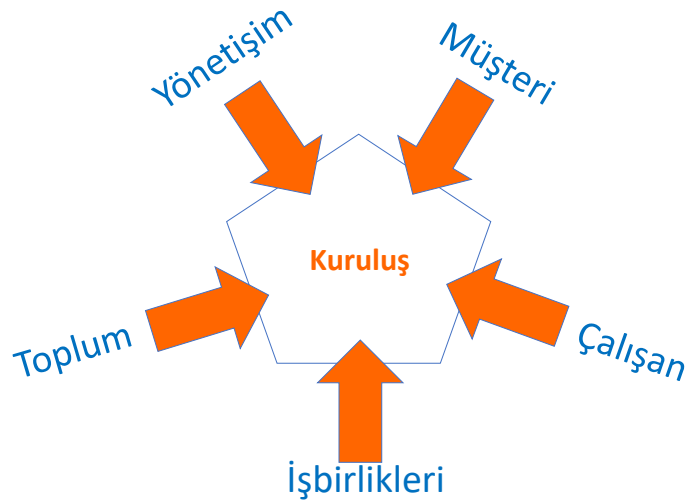
- Kuruluşlar paydaşları için vardır.
- Onların gereksinim ve beklentilerini karşılar.
- Bu amaçla strateji geliştirir.
- Süreçlerini yapılandırır.
- Ürün, hizmet ve çözüm sunar.
- Paydaşlarının memnuniyetlerini ölçer.

seckin
Danışmanlık • Consultancy

11

5 Temel paydaş

12



12

seckin
Danışmanlık • Consultancy

12

Kurum kültürü

Kültür

- Sorunlara bakış açımızın
- Değişimi algılama tarzımızın
- Birbirimize ve paydaşlarımıza tutum ve davranışımızın
- Kurumsal amaç ve hedeflere bağlılığımızın

temelini oluşturur.



seckin

13

Liderlik

- Sadece bir veya birkaç üst yönetici ile sınırlı değildir.
- Kültürü ve değerleri yaşatır.
- Değişim ve dönüşüme öncülük eder.
- Söylem ve davranışlarıyla tutarlı ve örnek olur.
- Paydaşlarla ilişkileri yönetir.
- Başarıları takdir eder.



seckin

14

Liderlik yetkinlikleri



- Vizyoner
- Duygusal zekasını kullanan (EQ)
- Yol gösterici
- Kalite odaklı
- Sistemi kurgulayan
- Hedef odaklı
- Yaratıcı
- Yetki-inisiyatif kullanan
- Sorgulayıcı
- Anlayan
- Doğruyu objektif bilgiyle savunan
- Güvenilir
- Etiğe dayalı
- Yetkilendiren
- Biz kültürünü aşıl原因an

seckin

15

Yönetici fonksiyonları



- İşletme amaçları bağlı
- Mantığını kullanan
- Sevk ve idare eden
- Prosedürlere bağlı
- Planlama yapan
- Düzene uyan
- Disiplini koruyan
- Verilere dayalı karar alan
- Kontrol eden
- Takip eden
- Denetim yapan
- Raporlama yapan
- Sistem odaklı
- Yetkilendirilmiş

seckin

16

Stratejik bakış

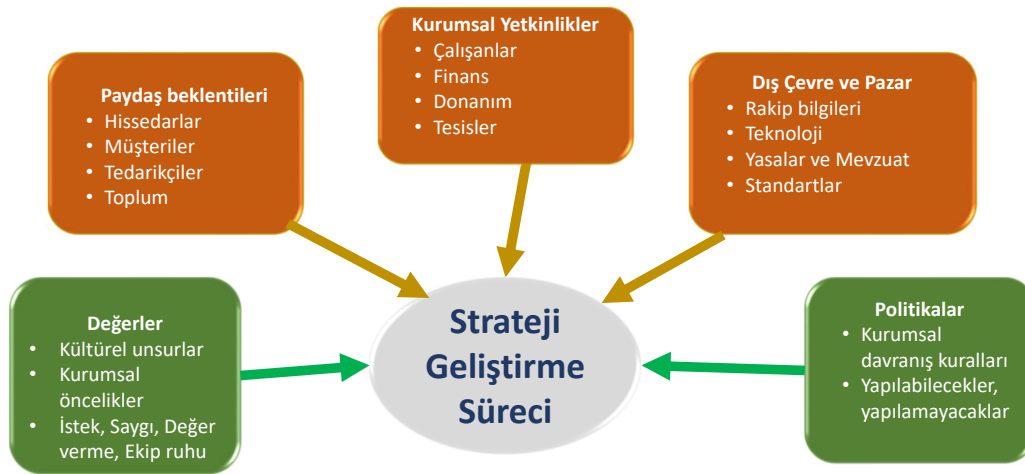


- Geleceğe yönelik, izlenecek yol ve ilkeler
- Yönetici bakışı
- Yol gösterici
- Dış beklentileri alan
- Kurumsal yetkinlik ve yeterliliklerinin farkında
- Verilere dayalı
- ...

seckin

17

Stratejik plan için girdiler

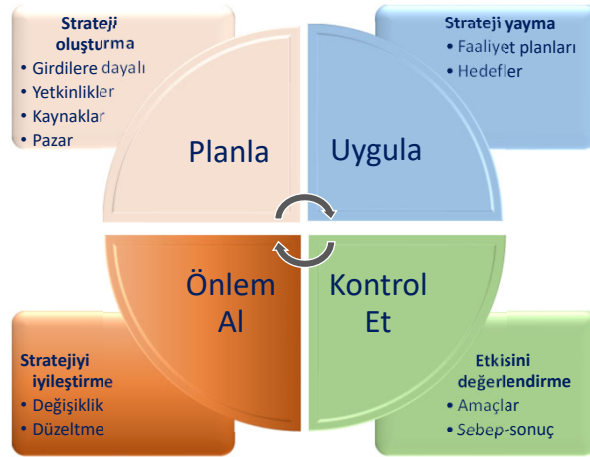


HLBconsultancy

seckin

18

Strateji uygulama

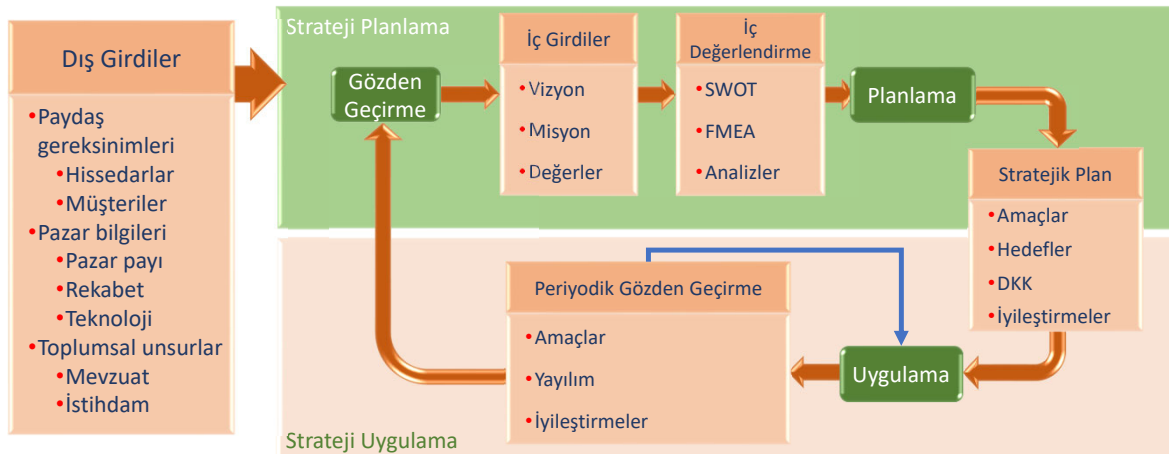


HLB consultancy

seckin

19

Stratejik planlama süreci

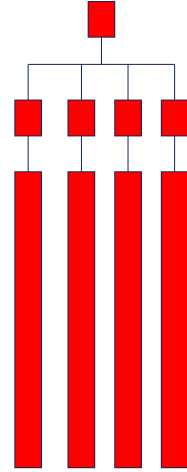


seckin

20

Fonksiyonel yönetimin darboğazları

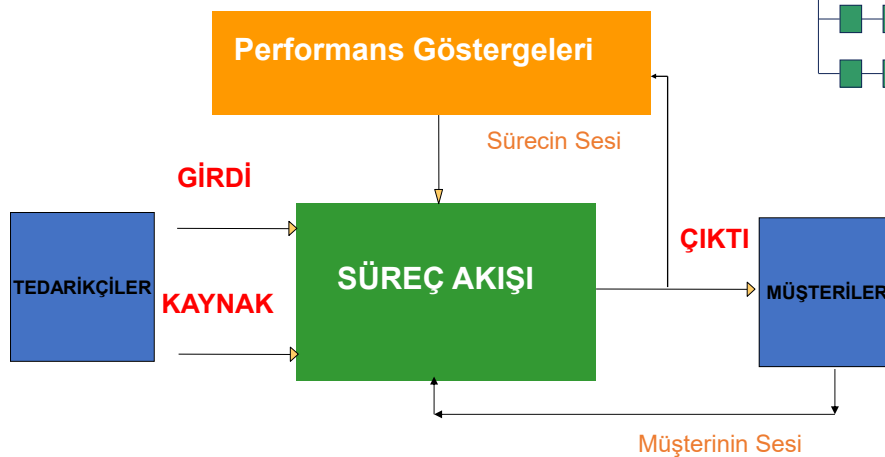
- Fonksiyonel yönetimin temel kavramları hiyerarşi ve iş bölümüdür.
- İş, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen, birbirini takip eden işlemlerden oluşur. Yatayda ilerler. Hiyerarşik düzeylere göre dikeyde gerçekleşmez.
- Fonksiyonel ve organizasyonel kesişim noktalarında hata ve sürtüşme ihtimali fazladır.
- Fonksiyon sorumluları, fonksiyonlarını iyileştirirken, nihai müşteri memnuniyetini hedef alamayabilirler.
- Çalışanlar genellikle tüm iş akışı içindeki rol ve etkinliklerinin bilincinde değildirler, bütünü göremeyebilirler.
- İş akışının etkinliği bütünü yansıtmayacak şekilde ölçülür.



seckin

21

Sürecin unsurları



seckin

22

Fonksiyonel ve süreç bazlı yapıların temel farklılıkları

	Fonksiyonel / Dikey Org.	Yatay / Süreç Bazlı Org.
Organizasyon yapısı	Çok kademeli	Yalın
Yöneticiler	Skor tutucu, amir	Lider, koç
İşler	Basit	Çok boyutlu
Yönetim	Takipçi, kontrolcu	Yetkiyi paylaşan
İşe hazırlık	Yetiştirme ile	Eğitimle
Performans yönetimi	Faaliyet bazlı	Sonuç bazlı
Ücret kriteri	Mevki, pozisyon	Sağlanan katma değer
Terfi kriteri	Performans	Performans ve faaliyet
Değerler	Tutucu	Üretken
İş bölümü	Bireysel	Takım çalışması

Kaynak: Sürdürülebilir Süreç Yönetimi, Arzu Akçal Aras, KalDer

seckin

23

Kurumsal performansa dört boyutlu bakış

- (Temel) performans göstergeleri için Dengeli Kurum Karnesi
- David Norton ve Robert Kaplan (1992)



seckin

24

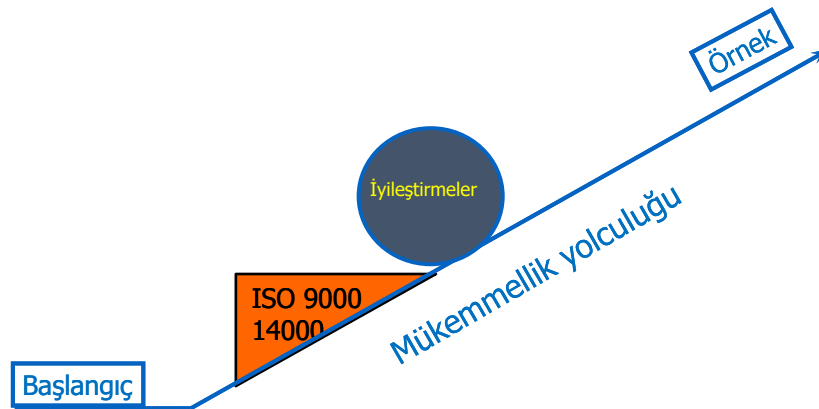
Performans ölçümünde doğru yaklaşım

Değişkenlere Yaklaşım	Uygulama İlkeleri
<ul style="list-style-type: none"> • Sunumun basitliği (az sayıda ve anlaşılır değişkenler) • Görünürlük • İlgili olan her şeyin dahil edilmesi • Öncelikli bilginin operasyonlar bölgesinden sağlıklı biçimde toplanması • Önemli olanın açıkça ölçülmesi • Zorunluluk ve sürekli iyileştirme yaklaşımının yaygınlaştırılması 	<ul style="list-style-type: none"> • Programlara üst yönetim tarafından güçlü destek verilmesi • Programlara ölçümlerin kendisi olan çalışanların dahil edilmesi • Programların çalışanlar ve yöneticilerin işlerini yapmak ve iyileştirmek için gerek duydukları ölçümleri içermesi • Yöneticilerin ölçümlerin etkisini tanıma ve takdir sistemleri ile ilişkilendirmesi

seckin

25

Standartlar ve sürekli iyileştirme

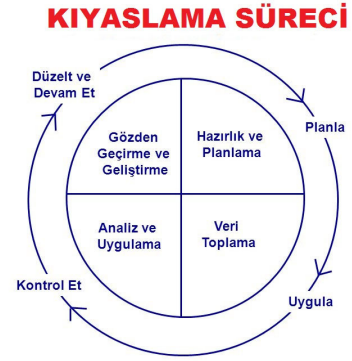


seckin

26

Kıyaslama: Başkalarından öğrenme

- Gerçekçi amaç ve hedefler saptamak
- Müşteri isteklerini daha iyi karşılamak
- Hedeflerin saptanmasında anlaşma sağlamak
- Verimliliğin ölçümüne gerçekçi bir ölçüt koymak
- Rekabet düzeyini yakalamak
- İyi uygulamaların farkına varmak ve onları araştırmak
- Motivasyon sağlamak

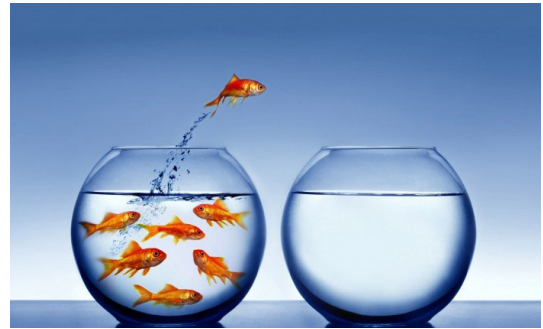


seckin

27

Değişim Yönetimi – Önemli Noktalar

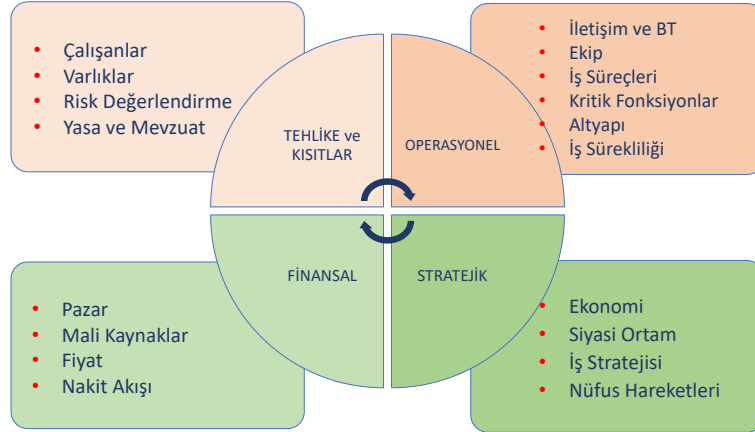
- Güven oluşturmak
- Ortak amaçlar
- Kısa sürede elde edilebilecek sonuçlar
- Esneklik
- İlgili tüm paydaşları dinleme
- Yetki ve iş yükü paylaşımı
- Başarılı sonuçların iletişimi
- Etkili proje yönetimi
- Olumlu sonuçları ve ilerlemeyi içselleştirme



seckin

28

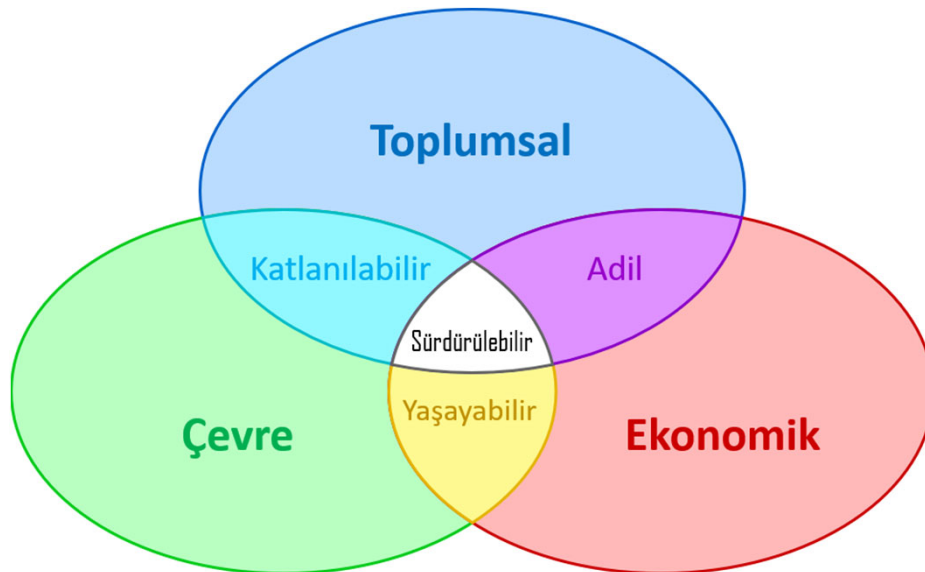
Risk yönetimi – Kurumsal boyut



seckin

29

Sürdürülebilirliğin 3 Temel Boyutu



Özgün şekil: Johann Dréo, türevi: Ural Ünlüçayaklı, Wikipedia

seckin

30



31

Başarılı kuruluşların özellikleri

1. En az düzeyde yangın söndürme türü yaklaşımlar
2. Tüm çalışanlarda ortak anlayış ve vizyonu kavrayış
3. Sürekli ve iyi bir değişim yönetimi
4. Kuruluşa bağlı çalışanlar ve diğer paydaşlar
5. Aşağıdan yukarı sağlıklı bilgi ve fikir akışı
6. Verilerin etkili ve verimli kullanımı
7. Yaşamın bir parçası olmuş bir yenilikçilik/yenileşim anlayışı
8. Sürekli iyileştirme anlayışını körükleyen gurur ve heves
9. Başka kuruluşlara göre üstünlükler içeren bir kurum kültürü
10. Tüm paydaşlarla ilgili alanlarda sürekli mükemmel sonuçlar

seckin

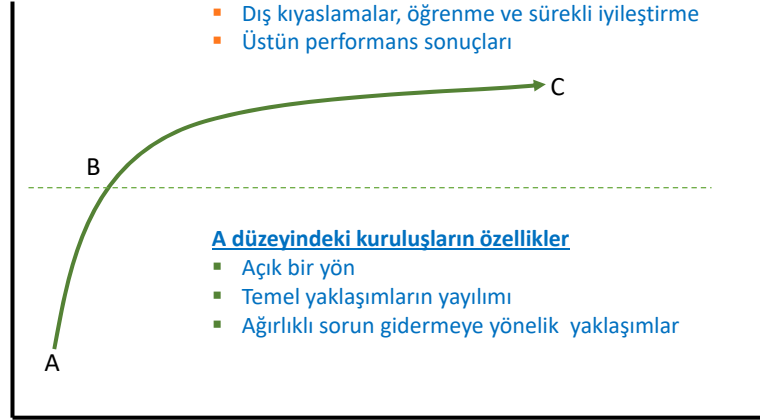
32

Kurumsal mükemmellik yolculuğu

Kurumsal
Performans

B ve C düzeyindeki kuruluşların özellikleri

- Bütünsellik
- Ölçüm sonuçlarının etkin kullanımı
- Dış kıyaslamalar, öğrenme ve sürekli iyileştirme
- Üstün performans sonuçları



A düzeyindeki kuruluşların özellikler

- Açık bir yön
- Temel yaklaşımların yayılımı
- Ağırlıklı sorun gidermeye yönelik yaklaşımlar

Zaman

seckin

33

3 Temel soru

34



YÖN
"Kuruluş niçin vardır?
Hangi amaca hizmet eder?
Neden özellikle bu strateji?"

UYGULAMA
Amacını nasıl gerçekleştirir?
Stratejisini nasıl hayata geçirir?"

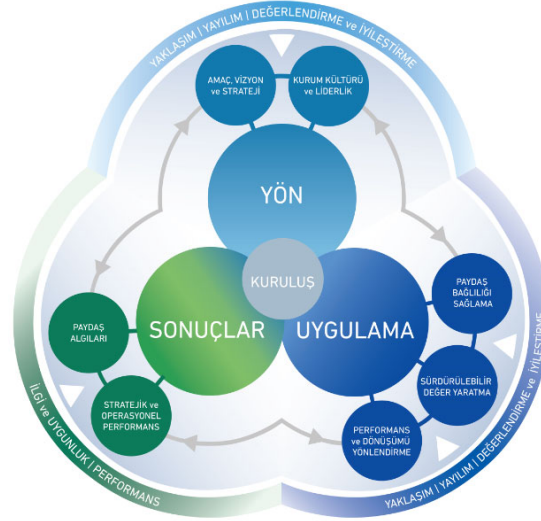
SONUÇLAR
Amaç gerçekleşti mi?
Yarın ne elde edilecek?"

seckin
Danışmanlık • Consultancy

34

EFQM Modeli

35



EFQM

35

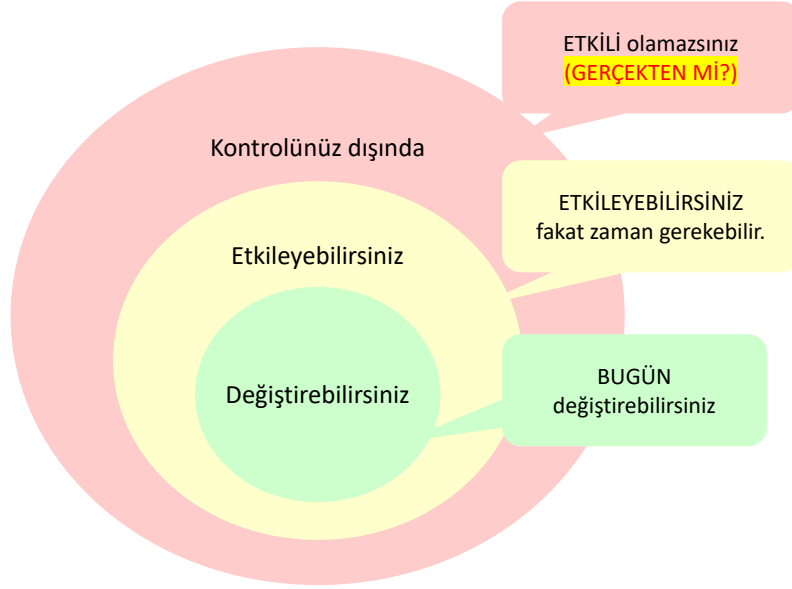
EFQM Modeli'nin bazı kullanım alanları

- Mevcut durumu anlamak
- İyileştirme çalışmalarını düzenli olarak ölçmek
- Tedarikçi değerlendirme
- Süreç yönetimi ve iyileştirme
- Dış tanıma ve ödüllere başvuru
- Değişim-dönüşüm programlarını yönetme
- Yıkıcı değişikliklerle başa çıkma
- Yeni kurumsal yetenekler geliştirme
- Kurumsal mükemmelliğe doğru gelişim

seckin

36

Değişim bireyden başlar...



37

Dinlediğiniz için teşekkür ederim.



Celal Seçkin

533 776 00 98

celalseckin@gmail.com

seckin

38