

STRATEJİK YÖNETİM

Doç. Dr. Vahap Tecim
Dokuz Eylül Üniversitesi

İÇERİK

- 1. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ**
- 2. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI**
- 3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ**
- 4. STRATEJİK YÖNETİM VE SWOT ANALİZİ**
- 5. STRATEJİK YÖNETİM ve BENCHMARKING**
- 6. VİZYON VE MİSYON BİLDİRİLERİNİN OLUŞTURULMASI**
- 7. REKABET VE PORTFÖY ANALİZLERİ**
- 8. SİNERJİ VE SİNERJİK YÖNETİM KAVRAMI**
- 9. SİNERJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ**

10. SİNERJİ TÜRLERİ

11. SİNERJİK YÖNETİM VE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

12. TOPLAM SİNERJİ ETKİSİ

13. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE SİNERJİK YÖNETİM

14. TOPLAM KATILIM YÖNETİMİ VE ETKİN LİDERLİK

15. YETKİ VE SORUMLULUK DEVRİ

16. EKİP ÇALIŞMASI ve SİNERJİ

17. EKİP ÇALIŞMASI VE TOPLANTI YÖNETİMİ

18. EKİP ÇALIŞMASI VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI

Stratejik yönetim,

Bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir.

STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

1. Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir.
2. Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur.
3. Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkan veren bir yönetim tekniğidir.
4. Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar.

STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

5. Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır.
6. Stratejik yönetim "stratejik düşünme"ye yardımcı olur.
7. Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur.
8. Stratejik yönetim , organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur.

2. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI

1. SWOT Analizi
2. Pörtföy Analizleri
3. Q- Sort Analizi
4. Senaryo Analizi
5. Vizyon/Mizyon
6. Arama Konferansı
7. Delphi Tekniği
8. Nominal Grup
9. Multivoting
10. Açık Grup
11. Kalite Çemberleri
12. Fayda-Maliyet
13. Risk Analizi

3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

- 1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması**
- 2. Stratejilerin Uygulanması**
- 3. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi**

3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

BAŞARI İÇİN GELİŞME STRATEJİLERİ

1. Bilimsel yaklaşım stratejilerinin uygulanması,
2. Organizasyonda gelişme ihtiyacının tespit edilmesine yönelik stratejilerin belirlenmesi,
3. Organizasyonda süreci geliştirmeye yönelik stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir.

STRATEJİK YÖNETİM İÇİN YAPILACAK İŞLEMLER

1. Stratejik yönetim konusunda organizasyonda bir kararlılığın ve samimiyetin olması şarttır.
2. SWOT analizinin yapılmalıdır.
3. Vizyon ve misyonun belirlenmesinden sonra organizasyonda strateji ve aksiyon planlarının tespit edilmesi gerekir.

STRATEJİK PLANLAMADA SÜREÇLER

1. Stratejik yönetim sürecini yürütecek ve yönlendirecek stratejistlerin görev ve fonksiyonlarının belirlenmeli.
2. Ne? ve Niçin? sorularının analiz edilmesi gerekli.
3. Stratejik yönetimi uygulayarak nereye ulaşmak istediğimizi vizyon ve misyon bildirecekleri hazırlayarak belirlememiz gerekir.
4. İstediğimiz hedefe nasıl ulaşabileceğimize ilişkin stratejileri tespit etmek durumundayız.
5. Uygulanan planın gözden geçirilmesi ve gerekirse planda bazı değişiklikler yapılması gerekir.

STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİSTLER

1. Lider ve üst yönetimin stratejik düşünmenin ve stratejik planlamanın önemine ve yararına inanması gerekir.
2. Stratejik yönetimin organizasyonda uygulanması için üst yönetimde Stratejik Yönetim Yürütme Komitesi adı altında bir kurul oluşturulmalıdır.

4. STRATEJİK YÖNETİM VE SWOT ANALİZİ

- S** Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesi demektir.)
- W** Weakness (Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi demektir.)
- O** Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)
- T** Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.)

“mevcut durum” & “gelecek durum”
analizi

STRATEJİK YÖNETİMDE SWOT ANALİZ TEKNİKLERİ

1. Müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesi için "müşteri analizi";
2. Pazardaki rekabet yapısını ve rakiplerin gücünü tespit etmek için "rekabet analizi";
3. Pazar yapısını öğrenmek için "piyasa/pazar analizi";
4. Demografik yapı, devletin ekonomideki yeri ve önemini tespit etmek için "çevre analizi";
5. Saire dışsal durum analizi.

STRATEJİK YÖNETİMDE SWOT ANALİZ TEKNİKLERİ

İçsel durum tespiti için:

- “Performans analizi”
- “Stratejik alternatiflerin belirlenmesi”
- Saire içsel durum analizi

5. STRATEJİK YÖNETİM ve BENCHMARKING

“Benchmarking,

- performans düzeyini artırmak için bir organizasyonun
- kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki “en iyi uygulama”(best practice)’yı tespit ederek
- kendi organizasyonuna uyarlamasıdır.”

1. İçsel Benchmarking
2. Rekabetçi Benchmarking
3. Fonksiyonel Benchmarking
4. Jenerik Benchmarking

BENCHMARKING, ENFORMASYON VE ANALİZ

1. Başka organizasyonlara direkt ziyaretler yapılarak benchmarking yapılabilir.
2. Kitap, dergi ve diğer yayınlar yakından izlenerek başarılı organizasyonlar tanınabilir ve bu organizasyonların başarısının arkasında yatan nedenler tespit edilebilir.
3. Telefon görüşmeleri de benchmarking uygulamalarında veri toplama için yararlanılabilecek bir diğer araçtır.

BENCHMARKING, ENFORMASYON VE ANALİZ ...

4. Kalite ödülü kazanmış şirket ve kuruluşların organizasyon yapıları, sistemleri ve süreçleri analiz edilebilir.
5. Anket çalışmalarından da yararlanılabilir. Gerek organizasyon içinde ve gerekse organizasyon dışında anketler yapılarak en iyi uygulamalara yöneticilerin, çalışanların ve müşterilerin bakış açısı öğrenilebilir.
6. Benchmarking konusunda uzman yönetim danışmanlığı şirketlerinden de istifade edilebilir

BENCHMARKING YÖNTEMİNİN UYGULANMASINDA AŞAMALAR

1. Hangi alanlarda karşılaştırma yapılacak?
2. Benchmarking yapılan şirketteki en iyi uygulamalar nelerdir?
3. Kendi şirketimizde (Xerox'ta) bu en iyi uygulamaları nasıl başarıyla uygulayabiliriz?
4. Benchmarking yapılan şirket en iyi uygulamalara nasıl ulaşmıştır?

BENCHMARKING YÖNTEMİNİN UYGULANMASINDA AŞAMALAR

UYGULAMA AŞAMALARI

- Organizasyonda hangi fonksiyonların ve süreçlerin benchmarking analizine tabi tutulacağı tespit edilmelidir.
- Benchmarking ile ilgili bir çalışma grubu oluşturulmalıdır.
- Benchmarking yapılacak organizasyonlar belirlenmelidir. Bu aşamada sektörde en iyi ve başarılı şirketler tespit edilmelidir.
- Benchmarking yapılan şirket ile ilgili enformasyon toplanmalı ve bunların analizi yapılmalıdır. Enformasyon ve analiz sonucu benchmarking yapılan organizasyon ile aradaki performans açığının tespit edilmesine çalışılmalıdır.
- Benchmarking yapılan şirketteki en iyi uygulamaların adaptasyonu gerçekleştirilmelidir.

6. VİZYON VE MİSYON BİLDİRİLERİNİN OLUŞTURULMASI

Vizyon, organizasyonun ulaşmak istediđi amaç ve hedefleri ifade eder.

Misyon, belirlenen amaç ve hedefler üzerinde odaklanmış bir görev duygusudur.

1. Vizyon/misyon bildirgeleri organizasyonun ulaşmak istediği amaç ve hedefleri çok açık bir şekilde ifade etmelidir.
2. Hazırlanacak olan bildirgelerde organizasyondaki başlıca değerler ve inançlar ortaya konulmalıdır.
3. Vizyon/misyon bildirgelerinde başarıyı tanımlayan ifadelere yer verilmeli ve başarının ne ile ölçüleceğini açıklayan görüşler yer almalıdır.
4. Vizyon/misyon bildirgeleri organizasyonda heyecanı, kararlılığı, çalışma azmini ve çalışma ahlakını önemseyen ifadeleri içermelidir.

VİZYON/MİSYON/DEĞERLER

BİLDİRGESİ İLKELERİ

1. Müşterinin önemi ve müşteriye verilen değer,
2. Kaliteye olan inanç ve bu konuda organizasyonun kararlılığı,
3. Organizasyonda yenilik ve yaratıcılık konusundaki istek ve bu konudaki
4. Çabaların takdir ve teşvik edilmesi,
5. Çalışanlara değer verilmesi,
6. Erdem ve ahlaki değerlere önem verilmesi,
7. Topluma karşı olan sorumluluk,
8. Çevreye ve doğaya saygı ve bu konuda organizasyonun sorumluluğu.

7. REKABET VE PORTFÖY ANALİZLERİ

Portföy matrisleri ile bir firmanın piyasada nasıl bir strateji izlemesi ve yatırımlarını hangi alanlarda yoğunlaştırması gerektiği üzerinde analizler yapılır.

Stratejik yönetimde en çok kullanılan portföy matrisleri ve rekabet analizleri şunlardır:

1. McKinsey Matrisi.
2. Boston Yönetim Danışmanlığı Şirketinin Matrisi.
3. Pazar- Rekabet Matrisi.
4. Hofer Matrisi.
5. Ansoff Büyüme Matrisi
6. Porter Rekabet Analizi.

8. SİNERJİ VE SİNERJİK YÖNETİM KAVRAMI

Sinerji, bütünün parçalarının toplamından daha fazla olması anlamında kullanılan bir kavramdır. Basit matematik formülasyonu; $1+1+1=4$ ya da $1+1=3$ olarak yazılabilir.

Sinerji, "Bir zincirin gücü, o zincirin en zayıf halkasının gücüne eşittir." Sinerji bir grubu hareket ettiren enerjidir.

Sinerjik Yönetim, Genel olarak organizasyondaki lider, insan, sistem ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülmesinin önemidir.

Sinerjik Yönetim, dar anlamda ise yönetime tüm çalışanların daha geniş ve etkin bir katılımının sağlanmasıdır. Sinerjik yönetim bu alanda "Toplam Katılım Yönetimi" olarak da adlandırılabilir.

SİNERJİK YÖNETİM TEKNİKLERİ (YÖNETİME KATILIM TEKNİKLERİ)

Yetki ve sorumluluk devri,

Bilgi paylaşımı,

Anketler,

Geribildirim,

Öneri sistemleri,

Görev grupları.

İş zenginleştirme,

Kalite çemberleri,

Kendi kendini yöneten takımlar,

Fonksiyonel çalışma grupları,

Fonksiyonlar arası çalışma grupları,

Organizasyon/sendika işbirliği.

9. SİNERJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

1. Sinerjik yönetim, organizasyonda yüksek performans için tüm üretim faktörlerinin bir arada kullanılması ve ortak bir enerjiye dönüştürülmesi demektir.
2. Organizasyonda ekip çalışması ve çalışanların yönetime aktif olarak katılımını sağlayan faktörler “sinerji etkisi”nin bir başka kaynağıdır.
3. Sinerjik yönetim aynı zamanda organizasyonda fonksiyonlar arası iletişim ve etkileşimin önemi üzerinde durmaktadır.

10. SİNERJİ TÜRLERİ

- 1. Pazar Sinerjisi**
- 2. Maliyet sinerjisi**
- 3. Teknolojik sinerji**
- 4. Liderlik sinerjisi**
- 5. Ekip sinerjisi**

11. SİNERJİK YÖNETİM VE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

I. ÜRETİM KAYNAKLARI

Müteşebbis Sermaye
Toprak
Araç-gereç materyal
İnsan vs.

II. YAPI

Liderlik
Otorite
İş bölümü
İş dizaynı

III. ÇALIŞANLAR

Bilgi / uzmanlık
Eğitim / beceriler
Yetki verme ve yetki devretme
İşgücü kalitesi
Çalışma isteği

IV. ÇEVRE/ÇALIŞMA ORTAMI

Araç ve gereç
Işıklandırma
Ses
Isı
Havalandırma
Ergonomi
Estetik
Elektronik altyapı

11. SİNERJİK YÖNETİM VE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ ...

V. GÖREV VE TEKNOLOJİ

Teknoloji İş akışı
Araçlar
Yöntemler
Kontrol

VI. MÜŞTERİ/MİSYON

Müşteri ihtiyaçları
Amaç
Strateji
Piyasalar

VII. DEĞERLER

Müşteriler
Çalışanlar
Çalışma

VIII. ÖDÜLLENDİRME

Kar
Çalışanlara yapılan ödeme
Kazanç paylaşımı
Performans göstergeleri

IX. ENFORMASYON AKIŞI / KARAR VERME

Karar verme süreci
İletişim
İşbirliği
Sonuçların değerlendirilmesi

12. TOPLAM SİNERJİ ETKİSİ

A. İnsan

- Standartları takip ediyor mu?
- Çalışma verimliliği kabul edilebilir mi?
- Sorunlar karşısında duyarlı mı?
- Sorumluluk sahibi mi? (Güvenilebilir mi?)
- Kalifiye mi?
- Deneyimli mi?
- Doğru işle görevlendirilmiş mi?
- Gelişmeye istekli mi?
- İyi insan ilişkileri kurabiliyor mu?
- Sağlıklı mı?

TOPLAM SİNERJİ ETKİSİ ...

B. Makine

- Üretim gereksinimlerine uygun mu?
- Proses yapabilirliği yeterli mi?
- Yağlama yeterli mi?
- Muayene yeterli mi?
- Mekanik sorunlar nedeniyle operasyon sık sık duruyor mu?
- Makine hassasiyeti yeterli mi?
- Garip sesler çıkartıyor mu?
- Yerleşim doğru mu?
- Ortam ve makineler yeterli mi?
- Çalışma sırasında her şey olması gerektiği gibi mi?

TOPLAM SİNERJİ ETKİSİ ...

C. Malzeme

- Hacimde hata var mı?
- Oranda hata var mı?
- Markada hata var mı?
- İçine başka şeyler karışmış mı?
- Envanter seviyesi doğru mu?
- Malzemedede atık var mı?
- Malzeme işlemeye yeterli mi?
- Çalışma yöntemine uyulmakta mı?
- Düzen yeterli mi? Kalite standardı yeterli mi?

TOPLAM SİNERJİ ETKİSİ ...

D. Metod

- Çalışma standartları yeterli mi?
- Çalışma standartları iyileştirilmekte mi?
- Güvenli bir metod mu?
- İyi ürün sağlayan bir metod mu?
- Etkili bir metod mu?
- İş sıralaması doğru mu?
- İş düzeni doğru mu?
- Sıcaklık ve nem doğru mu?
- Havalandırma ve aydınlatma yeterli mi?
- Önceki ve sonraki proseslerle yeterli bağlantı var mı?

13. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE SİNERJİK YÖNETİM

Kalite Yönetimi. Organizasyonlarda kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol çalışmalarının yapılması; kalite standartlarının oluşturulması; üst yönetimin kalite konusuna önem vermesi; tüm çalışanların kalite geliştirme çalışmalarına katılımının sağlanması.

Müşteri Odaklı Yönetim. Organizasyonlarda müşterilerin istek ve beklentilerinin belirlenmesi; müşterilere kaliteli mal ve hizmet sunulmasının amaçlanması.

Adem-i Merkeziyetçi Yönetim. Organizasyonda görev ve yetkilerin paylaşımının sağlanması; emir ve talimatlara dayalı hiyerarşik yapıya son verilmesi; orta düzeydeki yönetici ve çalışanlara görev devredilmesi (delegasyon); yönetici ve çalışanlar arasında iletişimin, güven ve işbirliğinin güçlendirilmesi.

Rekabet Stratejisi ve Stratejik Planlama Yönetimi. Organizasyonda Durum Analizi (SWOT Analizi) yapılması; rakip firmalara karşı üstünlük ve zayıflıkların tesbit edilmesi; organizasyonlarda vizyon ve misyon bildirelerinin hazırlanması; stratejik planlamanın uygulamaya konulması.

Benchmarking. Bir organizasyondaki stratejilerin, uygulamaların, süreçlerin, ürün ve hizmet kalitesinin o alanda faaliyet gösteren "en iyi"[best in class] organizasyonlarla ve "en iyi uygulamalarla" (best practices) karşılaştırılarak organizasyonun performansının yükseltilmesi.

Toplam Katılım ve Sinerjik Yönetim. Organizasyonlarda multi-fonksiyonel çalışma gruplarının oluşturulması ve ekip çalışmasının yaygınlaştırılması; çalışanların karar alma ve yönetim sürecine katılımlarının sağlanması.

İnsan Kaynaklarının Yönetimi. Organizasyonlarda en önemli kaynağın insan olduğunun kabul edilmesi; insana, dolayısıyla tüm çalışanlara değer verilmesi; liyakata dayalı yönetimin uygulanması; organizasyonda yöneticilerin ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve ölçülmesi konusunda çalışmalar yapılması; başarının tanınması ve ödüllendirilmesi.

Performans Değerlendirilmesi ve Ölçümü. Organizasyonun başarı performansının değerlendirilmesi; müşteri ve çalışanların memnuniyetinin belirlenmesi; pazar payı, uzun dönemli karlılık, kalite düzeyi, verimlilik vs. konularında veri toplama ve istatistiksel analizlerin yapılması.

Bilgi Teknolojilerine Dayalı Yönetim. Organizasyonlarda yeni bilgi teknolojilerinden azami ölçüde yararlanılması; Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) çalışmalarına önem verilmesi; bilgisayar destekli üretimin gerçekleştirilmesi.

Sosyal Sorumluluk ve Ahlak. Organizasyonun sosyal sorumluluk ve ödev ahlakı bilincine sahip olması. Yönetim ahlakına önem verilmesi ve bu ilkeler çerçevesinde faaliyette bulunulması.

Performans Standartlarının Oluşturulması. Organizasyonda müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde ve süratle karşılanması için belirli performans standartları oluşturulması; müşterilere hizmetlerin belirli kalite standartları dahilinde sunulacağıının taahhüt edilmesi.

Liderlik ve Yönetim Danışmanlığı. Organizasyonu başarıya götüren en önemli faktörlerden birisinin liderlik ve üst yönetimin katkısı olduğunun kabul edilmesi.

Sürekli Gelişme (Kaizen). Organizasyonda sürekli gelişme felsefesinin benimsenmesi; sürekli eğitime, sürekli bilgi ve beceri geliştirmeye, sürekli araştırma ve geliştirmeye önem verilmesi.

Önceden Problem Çözme ve Sıfır Hata. Organizasyonda doğru işlerin ilk seferde doğru yapılmasına azami çaba gösterilmesi; hataların en aza indirilmesi için problemlerin önceden belirlenerek çözülmesinin amaçlanması.

Tam Zamanında Üretim. Aşırı stok bulundurma ve kitle üretimine yönelme yerine teknolojideki gelişmeleri ve müşteri beklentilerindeki muhtemel değişiklikleri dikkate alarak üretimin miktarının belirlenmesi; üretimi gerekli olduğu zamanda, gerekli miktarda ve kalitede gerçekleştirmesi.

Sistemantik ve Bütünsel Yönetim. İnsan, makine, malzeme, çevre, kurallar vs. tüm faktörlerin organizasyonun başarıya ulaşabilmesi için önemli olduğunun kabul edilmesi ve bütünsel olarak ele alınması.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞINDA BELİRLEYİCİ OLAN 6 BOYUT:

1. İnsan kaynakları yönetimi,
2. Stratejik yönetim,
3. Bilgi odaklı yönetim (Bilgi teknolojisine dayalı yönetim.)
4. Önceden problem çözme,
5. Benchmarking,Kaizen (Sürekli gelişme),
6. Sinerjik yönetim.

14. TOPLAM KATILIM YÖNETİMİ VE SİNERJİK YÖNETİM

Toplam katılım yönetiminde unsurları:

1. Yerinden yönetim,
2. Ekip çalışması,
3. Yetki ve sorumluluk devri,
4. Kazanç paylaşımı,
5. Bilgi paylaşımı,
6. İletişim,
7. Geri bildirim.

Organizasyonda değişik türde çalışma grupları oluşturularak çalışanların yönetime aktif olarak katılımı sağlanabilir.

1. *Görev grupları (task groups):* İşletmede belirli görevleri yürütmek üzere oluşturulmuş resmi olmayan gönüllü küçük çalışma gruplarıdır. Örneęin; Organizasyonda Öneri Geliştirme Grupları, Sıfır Hata Çalışma Grubu, İş Güvenlięi Grupları, Verimlilik Geliştirme Çalışma Grubu vs. ekipler oluşturulabilir.
2. *İş zenginleştirme:* İşde monotonluğu azaltmak ve çalışanları daha aktif olarak yönetime dahil etmek için çalışanlara bilgi ve beceri kazandırma faaliyetleri sunulabilir.
3. *Kalite çemberleri,*
4. *Kendi-kendini yöneten takımlar,*
5. *Fonksiyonel çalışma grupları,*
6. *Fonksiyonlararası çalışma grupları.*

14. TOPLAM KATILIM YÖNETİMİ VE ETKİN LİDERLİK

Organizasyonda sinerjik yönetim anlayışının (toplam katılım yönetimi anlayışının) kurumsallaştırılması için en başta üst yönetimin ve liderlerin belirli bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Üst yönetimin sahip olması gereken başlıca yetenek ve kapasiteleri şu şekilde özetleyebiliriz.

1. *Yazılı iletişim.*
2. *Sözlü iletişim.*
3. *Problem çözme.*
4. *Kişilerin yeteneklerinden istifade etme.*
5. *Organizasyondaki cinsiyet, ırk ve etnik kültür yapısı.*
6. *Vizyon*
7. *Yaratıcı düşünme*
8. *Fleksibilite*
9. *Karar verme gücü*
10. *Liderlik*
11. *Anlaşmazlıklar*
12. *Kendi kendini yönetme*
13. *Görüşme ve işbirliği.*
14. *Planlama ve değerlendirme*
15. *Mali yönetim*
16. *İnsan kaynaklarının yönetimi*
17. *Müşteriye yönelik hizmet verme*
18. *Dış çevreden haberdar olma*
19. *Grup çalışması*
20. *Teknoloji yönetimi*
21. *İç kontrol/bütünlük*
22. *Teknik yeterlilik*

Etkin liderlik için gerekli olan bazı özellikler:

1. *Vizyona sahip olma.*
2. *Organizasyondaki kompleks yapıyı yönetebilme.*
3. *Organizasyonu, işletme faaliyetlerini ve sanayinin özelliklerini anlama.*
4. *Organizasyonun yapısını ve süreçlerini anlama.*
5. *Organizasyonu başarıya götürme.*
6. *Şahsi bütünlük.*
7. *Fleksibilite.*
8. *Kendini tanıma ve bilme.*
9. *Yeni bilgiler öğrenme.*
10. *Otoritesini kullanmadan başkalarını etkileyebilme.*
11. *Yönetimin ve işgücünün beceri ve kabiliyetlerini geliştirmeye çalışma.*
12. *Grup çalışması.*

15. YETKİ VE SORUMLULUK DEVRİ

Tannebaum - Schmidt Modeli: Üst yöneticilerin karar, güç ve yetki alanları genişledikçe yönetimin daha alt kademelerindeki yönetici ve çalışanların yetki ve sorumluluk alanları zayıflar.

Vroom-Yetton Modeli: "otokratik lider", "danışan lider" ve "grup yönlendirmesine bağlı lider" olarak adlandırılabilir.

Otokratik lider, organizasyonda kararları kendisi alır, uygular veya uygulattırır.

Danışan lider, alt kademe yönetici ve çalışanlardan görüş ve öneri almakla birlikte sonuçta kararı yine kendisi verir.

"Grup yönlendirmesine bağlı lider" tipinde ise lider ve çalışma grupları bir araya gelerek sorunları teşhis ederler ve çözüm önerileri sunarlar.

Likert Modeli: 4 ayrı sistem içerisinde liderin görev alanı ve organizasyondaki yetki ve sorumluluk devrini incelenmiştir.

Sistem 1 olarak adlandırıldığı alanda otokratik bir liderlik anlayışı geçerlidir ve organizasyonda yetki ve sorumluluk devri söz konusu değildir.

Sistem 2 yetki ve sorumluluk devri söz konusu değildir. Lider, bu ikinci sistemde birinci sistemde olduğu gibi tamamen zorbalığa dayanan bir otorite kullanma eğilimini azaltmıştır.

Sistem 3 te ise lider çalışanlara çok az da olsa bazı yetkiler devreder, asıl önemli olan kararları ise gerektiğinde çalışanlara danışarak kendisi verir.

Sistem 4 ise yetki ve sorumlulukların geniş ölçüde alt kademe yönetici ve çalışanlara devredildiği bir alandır.

16. EKİP ÇALIŞMASI ve SİNERJİ

1. Çalışma grubunun görevleri ve amaçları açık bir şekilde tesbit edilmelidir.
2. Çalışma atmosferi informel ve rahat olmalıdır.
3. Çalışma grubundaki tartışmalar yeterli düzeyde ve seviyede olmalıdır.
4. Çalışma grubunun üyeleri birbirini dinlemelidir.
5. Çalışma grubu toplantılarında fikir ayrılıkları ve fikir çatışmaları normal karşılanmalı ve tolerans gösterilmelidir.
6. Eleştiriler "yıkıcı" değil, "yapıcı" özellikte olmalıdır.
7. Çalışma grubu üyeleri birbirlerinin duygularını da anlamaya çalışmalıdır.
8. Çalışma grubunun lideri ya da başkanı üyeler üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmamalıdır.
9. Liderler esnek olabilmelidir.
10. Çalışma grubu kendi faaliyetlerini kendisi gözden geçirmelidir.
11. Grup üyelerine verilen görevler açık ve anlaşılır olmalı ve görev verilen kişi tarafından kabul edilmelidir.
12. Kararlarda konsensüse ulaşmaya önem verilmelidir.
13. Toplantılarda kurallar ve davranışlar uygun olmalıdır.
14. Çalışma grubu, organizasyonda çeşitli birimler ile işbirliği içinde çalışmasını sürdürmelidir.
15. Çalışma grubu, yürütülen çalışmaların sonuçlarına karşı sorumluluğunu bilmelidir.

ÇALIŞMA GRUPLARINDAN BAŞARILI SONUÇLAR ALINABİLMESİ İÇİN 10 TEMEL İLKE

- 1. Çalışma Grubunun Amaçlarının Açık Olması**
- 2. Gelişme Planının Mevcut Olması**
- 3. Grup İçerisinde Görevlerin Açık Bir Şekilde Belirlenmiş Olması**
- 4. Açık İletişim**
- 5. Grup Üyelerinden Azami Fayda Sağlanması**
- 6. İyi Tanımlanmış Karar Verme Süreci**
- 7. Dengeli Katılım**
- 8. Kuralların (Normların) Oluşturulması**
- 9. Grup Sürecinin İşleyişinden Haberdar Olma**
- 10. Bilimsel Yaklaşımın Kullanılması**

17. EKİP ÇALIŞMASI VE TOPLANTI YÖNETİMİ

1. Toplantının konusu, yapılacağı yer ve zamanı, toplantıya kimlerin katılacağı vs. hususlar önceden tespit edilmeli ve ekip üyelerine bildirilmelidir.
2. Toplantı için özel bir "toplantı odası" tahsis edilmelidir. Toplantı odasında görsel araçlar (tepegöz, vs.) bulundurulmalıdır.
3. Toplantılara gündem okunarak başlanmalıdır.
4. Toplantı konuları belirli bir sıra ile ele alınmalı ve tartışılmalıdır. Her konu için uygun bir tartışma zamanı belirlenmelidir.
5. Toplantılarda herkese konuşma imkanı verilmelidir.
6. Toplantılarda dinleme saygısına önem verilmelidir.
7. Toplantıların etkin işlerliği için toplantıyı yönetecek bir lidere mutlaka gerek vardır.
8. Toplantılarda önce sorunların teşhisi yapılmalı, sonra çözüm önerileri sunulmalıdır.
9. Beyin fırtınası tekniği ile sorunlar tespit edilmeli ve sorunlara alternatif çözümler aranmalıdır.
10. Konsensüse önem verilmeli ve toplantılarda uzlaşma bilimsel bazı teknikler kullanılarak gerçekleştirilmelidir.
11. Toplantıda alınan kararlar yazılmalı ve daha sonra toplantıya katılan kişilere duyurulmalıdır

18. EKİP ÇALIŞMASI VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma türleri:

1. Kişisel çatışma
2. Kişiler arası çatışmalar
3. Ekip çalışması içindeki çatışma
4. Çalışma grupları arasındaki çatışmalar
5. Departmanlar arası çatışmalar

Organizasyonda çatışmaların olması başlıca şu yararlar sağlar:

1. Üstün nitelikli yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olur.
2. Medokratik davranışı yok eder.
3. Organizasyonda mevcut sorunlar kendiliğinden ortaya çıkar.
4. Organizasyonda yeni vizyon ve misyon oluşumuna katkıda bulunur.
5. Organizasyonda iletişimsizliği ortadan kaldırır.

Organizasyon içindeki anlaşmazlık ve çatışmalar stres, depresyon, ruh sağlığının bozulması, verimliliğin azalması, güvensizlik, şüphecilik, işten ayrılma ve saire sorunlara neden olur.

Organizasyonda ortaya çıkacak anlaşmazlıklar ve çatışmaların çözümünde:

1. Oylama mekanizmasından istifade ederek anlaşmazlıklar çözüme kavuşturulmalıdır.
2. Organizasyonda bir araya gelerek problemlerin tartışılması ve çözüme kavuşturulmasına çaba sarf edilmelidir.
3. Aralarında anlaşmazlık olan bireylerin tartışmalarda kendilerini eşit olarak temsil etmelerine imkan sağlanmalıdır.
4. Yönetici, aralarında anlaşmazlık olan birey ya da gruplara aktif olarak dinlemelidir.
5. Yönetici, tarafları dinledikten sonra ortaya çıkan gerçek sonuç ile ileri sürülen iddia ve düşünceleri birbirinden ayırmalıdır.
6. Anlaşmazlık askıda bırakılmamalı ve sonuçlandırılmalıdır.