

Konular

- KOORDİNASYON FONKSİYONU
- KOORDİNASYON İLKELERİ
- KOORDİNASYON TEKNİKLERİ
- KOORDİNASYON VE İLETİŞİM
- KOORDİNASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

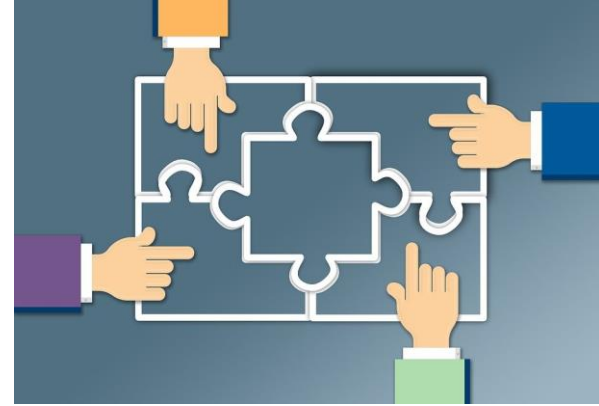
- KONTROL KAVRAMI
- KONTROL SÜRECİ
- KONTROL TÜRLERİ
- DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ/PERFORMANS KARNESİ



Koordinasyon Fonksiyonu

Koordinasyon,

İşletmenin kendisinden beklenen performansı göstermesi için işletmenin bileşenlerinin uyum içinde faaliyette bulunmasını sağlamaya çalışan bir fonksiyondur.



Koordinasyon,

İşlerin, birbirini bütünler ve tamamlar şekilde nasıl düzenleneceğinin belirlenmesidir.

Koordinasyon Fonksiyonu

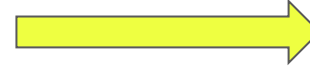
Etkin ve verimli bir koordinasyon sağlamak için,

- Etkin bir haberleşme sistemi,
- Güçlü ve paylaşılan bir örgüt kültürü,
- Çalışanlarla uyumlu bir yönetici ve yönetim sistemi gereklidir.

Koordinasyon Fonksiyonu

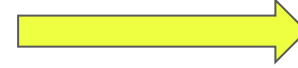
Koordinasyon fonksiyonu hiyerarşik kaynağı açısından dikey, yatay ve merkezi olmak üzere 3' e ayrılır. Bir işletmede,

*Ast ve üstleri arasındaki koordinasyon



DİKEY

*Aynı seviyedeki kişilerin arasındaki koordinasyon



YATAY



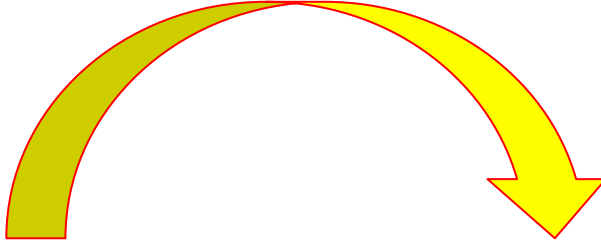
*Merkezi bir koordinasyon biriminin oluşturulması durumunda

MERKEZİ

Koordinasyon İlkeleri

Bir işletmede koordinasyonun sağlanması için 4 temel ilke vardır.

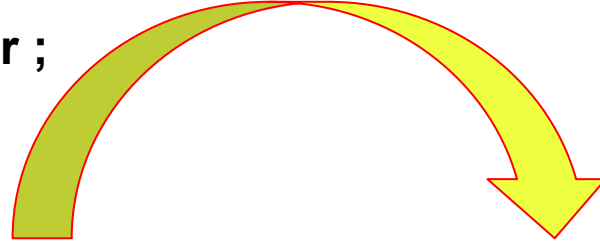
Bunlar;



1. İlgili sorumlu kişiler arasında doğrudan görüşmeler yapılmalıdır.
2. Koordinasyon planlama yapılırken ve politikalar oluşturulurken daha başlangıçta temin edilmelidir.
3. Bir sorun ile ilgili bütün faktörlerin karşılıklı olarak birbiri üzerindeki etkileri göz önüne alınarak koordinasyon yapılmalıdır.
4. Koordinasyon sürekliliği olan bir işlem olarak düşünülmalıdır.

Koordinasyon Teknikleri

Bir işletmede koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olan belli başlı teknikler vardır. Bunlar ;



1. İyi ve basit bir örgüt yapısının kurulması
2. Plan ve programların uyumlaştırılması
3. İyi düzenlenmiş iletişim yöntemleri ve araçlarından yararlanma
4. Gönüllü koordinasyonun özendirilmesi
5. Gözetim yoluyla koordinasyonun sağlanması

Koordinasyon ve İletişim

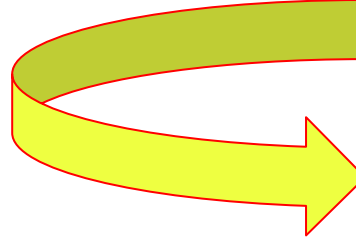
Koordinasyon açısından **iletişim** çok önemlidir.

Eğer bir işletmede iletişim sorunu var ise bunun sonucunda;

*gecikme,

*performans düşüklüğü,

*kayıp ve zarar



gibi sonuçlar görülür.

Koordinasyon ve İletişim

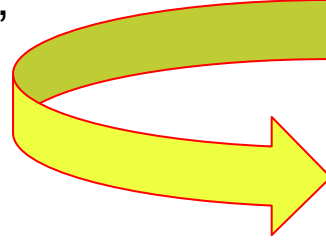
Bir işletmede iletişimin gerçekleşmesi için,

*iletişimin bilgi ya da fikir taşınması,

*yapılan tüm duyuruların duyulması

*yazılan yazıların okunması

*iletişimin anlaşılır

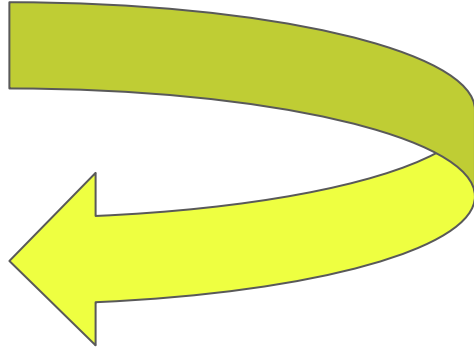


olması gerekir.

Koordinasyon ve İletişim

İletişim Süreci

1. Gönderici
2. Kodlama
3. Mesaj
4. Kanal
5. Alıcı
6. Çözümleme
7. Geribildirim



İletişim sürecini oluşturan unsurlar



Koordinasyon ve İletişim

İletişim Süreci

- 1. Gönderici:** Belirli bir alıcıya gönderilecek bir düşünce veya fikri olan ve bunları bir mesaj biçimine dönüştüren kişi ya da kurum
- 2. Kodlama:** Düşüncelerin ve fikirlerin gönderici tarafından mesajlarında kullanacağı anlaşılabilir ifadelere çevrilmesi
- 3. Mesaj:** Düşüncelerin ve fikirlerin somut olarak formüle edildiği ifade

Koordinasyon ve İletişim

İletişim Süreci

4. **Kanal:** Mesajların göndericiden alıcıya doğru alındığı ortam
5. **Alıcı:** Mesajın iletildiği kişi ya da kurum
6. **Çözümleme:** Mesajların yorumlanması ve anlatılmak istenen şeyin anlaşılması için alıcı tarafından anlamlı hale getirilmesi. Algı
7. **Geribildirim:** Gönderilen mesajların anlamı yorumlandıktan sonra alıcı tarafından göndericiye verilen karşılık.

Koordinasyon ve İletişim

Yöneticilerin iletişim sürecinin etkin ve verimli hale getirmek için

kullandıkları teknikler:

1. Sonucu izleme
2. Haber akışının yönetimi
3. Empati
4. Tekrar
5. Sade dil
6. İletişim kanallarının arttırılması

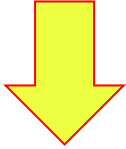


Koordinasyon ve İletişim

Örgütsel İletişim

İşletmelerde biçimsel ve biçimsel olmayan iki tür iletişim vardır.

Biçimsel İletişim



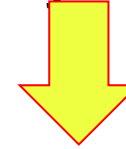
Aşağı Doğru İletişim

Yukarı Doğru İletişim

Yatay İletişim

Çapraz İletişim

Biçimsel olmayan İletişim



İşletmenin hiyerarşik emir komuta düzeyine bağlı olmadan her düzeydeki söylenti ve dedikodu gibi yollarla aktarılan söylenti zinciridir.

Koordinasyon ve Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürü

İşletme içinde bireylerin ve grupların iş yapma biçimi örgüt kültürüyle doğrudan ilişkilidir.

Amaçlara ulaşmayı sağlayan ve bu yöndeki faaliyetleri ve davranışları özendirici bir **örgüt kültürüne sahip olmak**, her organizasyonda koordinasyonun sağlanmasında çok önemli bir avantaj sağlar.

Koordinasyon ve Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürü

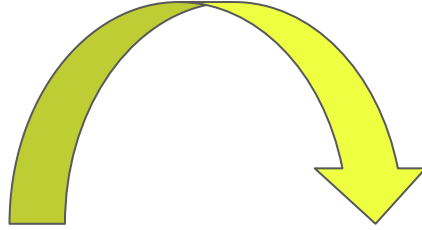
Örgüt üyelerinin paylaştığı; sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar. hikayeler, semboller ve anlayışlardır.



Koordinasyon ve Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt Kültürü;

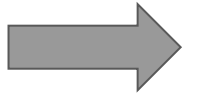


- Organizasyon üyelerince paylaşılır
- Öğrenilir,
- Çeşitli ihtiyaçları giderme özelliğine sahiptir
- Değişebilir
- Soyut bir kavramdır.

Koordinasyon ve Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

- Sosyal ve fiziki çevre
- Maddi nesnelere
- Mimari özellikler ve örgüt kimliği
- Kullanılan dil
- Öyküler ve efsaneler
- Törenler



Koordinasyon ve Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

- Davranış tarzları ve örgütsel kurallar
- Semboller
- Kahramanlar
- Değer sistemi
- Temel varsayımlar
- Örgüt tarihi



Kontrol Kavramı

Kontrol, işletmedeki performansın izlenmesi, karşılaştırılması, ve düzeltilmesidir.

Kontrol,

Bir işletmenin;

- amaç ve hedeflerine ulaşması yönünde ilerleyişinin izlenmesi,
- amaçlar ve hedefler değiştiğinde izlenilen yolun yeniden çizilmesi,
- amaç ve hedeflere ulaşılmadığında ise sapmaların düzeltilmesi ile ilgilidir.

Kontrol Kavramı

Kontrol fonksiyonunun değeri/ önemi üç noktada öne çıkar;

1. Planlama
2. Çalışanların güçlendirilmesi(çalışanların inisiyatif olarak potansiyelinin ortaya çıkarılması)
3. İşletmenin ve işletme varlıklarının korunması

Kontrol Kavramı

Kontrol sisteminin etkin /amaçlara ulaştırıcı olması için taşıması gereken

özellikler;

- Kontrol, amaçlara ve planlara dayanmalıdır.
- Kontrol, ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır
- Kontrol, esnek olmalıdır
- Kontrol, örgüt yapısına uygun olmalıdır
- Kontrol, tarafsız olmalıdır
- Kontrol, düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamalıdır.

Kontrol Kavramı

Kontrol sürecinin yeterince iyi yerine getirilememesinin göstergeleri

- Gelirlerde ve karlarda sebebi açıklanamayan düşüşler
- Hizmet kalitesinde düşüş
- Çalışanların motivasyonunda düşüş
- Şişmiş stoklardan ve ihmal edilen alacaklardan kaynaklanan nakit açığı
- Boş duran tesisler, boş oturan personel
- Düzensiz faaliyetler
- Aşırı maliyetler
- İsraf , ıskarta ve üretim sürecine tekrar dönen ürünlerin sayısında artış

Kontrol Süreci

Kontrol sürecini oluşturan aşamalar şunlardır:

- Standartların belirlenmesi
- Performansın ölçülmesi
- Performansın ve standartların karşılaştırılması
- Düzeltici Önlemlerin Alınması



Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan farklı kontrol türleri vardır. Bunları 3 temel grup altında toplayabiliriz.

- 1. Müdahale zamanına göre kontrol türleri**
- 2. Düzeylerine göre kontrol türleri**
- 3. Kaynağına göre kontrol türleri**



Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

1. Müdahale zamanına göre kontrol türleri

Olaylara ve faaliyetlere müdahale zamanına göre kontrol fonksiyonu



1. İleri dönük kontrol
2. Eş zamanlı kontrol
3. Geriye dönük kontrol

Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

1. Müdahale zamanına göre kontrol türleri

Olaylara ve faaliyetlere müdahale zamanına göre kontrol fonksiyonu



1. İleri dönük kontrol /Önleyici kontrol:

Girdilerin izlenmesi, problemlerin tahmin edilmesi ve önlenmesi

Problemler ortaya çıkmadan tahmin edilmesi ve zamanında önleyici tedbir alınmasıdır.

Bu kontrol türünde işletmedeki tüm girdi kaynakları izlenir ve denetlenir

Amaç, girdi kalitesinin garantiye alınmasıdır.

Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

1. Müdahale zamanına göre kontrol türleri

Olaylara ve faaliyetlere müdahale zamanına göre kontrol fonksiyonu



2. Eş zamanlı kontrol:

Süreçlerin izlenmesi, devam eden faaliyetlerin ayarlanması.

Birbirini izleyen ve birbiriyle bağlantılı faaliyetlerin her aşamasındaki işler gözlenir ve varsa sapmalar belirlenerek çözümler üretilir.

Amaç, standartlara uygunluğu sağlamak üzere faaliyetlerin ve süreçlerin izlenmesi ve gerekli ayarlamaların yapılmasıdır.

Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

1. Müdahale zamanına göre kontrol türleri

Olaylara ve faaliyetlere müdahale zamanına göre kontrol fonksiyonu



3. Geriye dönük (geribildirime dayalı) kontrol:

Ürünlerin izlenmesi, geçmiş hatalardan ders alma.

Tamamlanmış bir faaliyete ilişkin bilgi toplamak, bu bilgiyi değerlendirmek ve gelecekte yapılacak benzer faaliyetleri geliştirmek üzere tedbirler almaktır.

Amaç:

İşletme amaçlarının ve standartların kalitesini ve geçerliliğini test etmektedir.

Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

2. Düzeylerine göre kontrol türleri

Üç başlık altında açıklayabiliriz

1. Yönetim Denetim Sistemleri
2. Operasyonel Denetim Sistemleri
3. Finansal Denetim Sistemleri



Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

2. Düzeylerine göre kontrol türleri

Üç başlık altında açıklayabiliriz



1. Yönetim Denetim Sistemleri

İşletmenin üst düzey yöneticileri tarafından, işletmenin yaşamını devam ettirmesi ve rekabet üstünlüğü sağlaması için, işletmenin temel performans faktörlerinin (yatırım getirileri, pazar payı, müşteri ilişkileri, büyüme oranı, kar gibi) izlenmesi ve değerlendirilmesine yardımcı olmak için tasarlanmış denetim sistemleridir.



Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

2. Düzeylerine göre kontrol türleri

Üç başlık altında açıklayabiliriz

2. Operasyonel Denetim Sistemleri

Her seviyede gerçekleştirilen faaliyet ve işlemleri izlemek için geliştirilmiş denetim sistemleridir.

(PERT, CPM/Kritik Yol Yöntemi, Başabaş Analizi gibi)



Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

2. **Düzeylerine göre kontrol türleri**

Üç başlık altında açıklayabiliriz



3. **Finansal Denetim Sistemleri**

İşletme performansını kontrol etmekte kullanılan finansal göstergelerden oluşan sistemlerdir.

Bütçeler ve finansal analiz teknikleri gibi.

Hem iç hem de dış paydaşlar finansal denetime önem verir.



Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

3. Kaynağına göre kontrol türleri

Üç başlık altında açıklayabiliriz

1. Pazar Kontrolü
2. Bürokratik Kontrol
3. Klan Kontrolü



Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

3. Kaynağına göre kontrol türleri

Üç başlık altında açıklayabiliriz



1. Pazar Kontrolü

Birden fazla bağlı işletmeye sahip büyük şirketlerde kullanılan bir yaklaşımdır. Pazar kontrolü esas alındığında bir şirketin her bir işletmesi /bölümü bir kar merkezine dönüşür ve ana şirkete yapmış olduğu katkıya (örneğin kar'a) göre değerlendirilir.

Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

3. Kaynağına göre kontrol türleri

Üç başlık altında açıklayabiliriz



2. Bürokratik Kontrol

Bu yaklaşım örgütsel otoriteyi ön plana çıkartan yönetsel kural, prosedür ve politikalara dayanır.

Yöneticiler her ne kadar kendi birimlerini yönetmek için özgürlük ve özerkliğe sahip olsalar bile , ana şirketin belirlemiş olduğu kurallara uymak zorundadır.

Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

3. Kaynağına göre kontrol türleri

Üç başlık altında açıklayabiliriz



3. Klan Kontrolü

Çalışanların davranışları işletme içinde paylaşılan değerler, gelenekler, inançlar gibi örgütsel kültürün öğelerince düzenlenir.

Klan kontrolünde, uygun davranış ve performans ölçütlerini oluşturmak işletmedeki bireye ve gruba bağlıdır.



Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

Dengeli başarı göstergesinin özünde, bir kurumun başarıya ulaşabilmesi için kurumsal performans ölçütlerine dengeli bir şekilde bakılması gerektiğini savunur.

Çünkü,

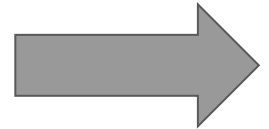
İşletmelerin performans ölçümünde sadece finansal kriterlerin dikkate alındığı bir sistemin yeterli olmadığı görülmüştür.

Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

İşletmelerin içinde bulunduğu dış çevre koşulları nedeniyle finansal göstergeler işletmelerin değerlendirilmesi ve kontrolü açısından yetersizdir.

Çünkü;

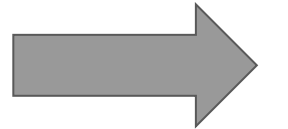
- Finansal göstergeler; müşteri, kalite, çalışanlara yönelik problemler ve fırsatlar konusunda yetersizdir.
- Finansal göstergeler, işletmenin geçmişiyle ilgili durumu açıklar, ancak geleceğe yönelik tahmin gücü zayıftır.



Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

- İşletmedeki mevcut departmanlar kendi finansal durumlarını ortaya koyup bunları bir araya getirdikten sonra işletmeye ilişkin resim ortaya çıkar.

Oysa günümüz işletmelerinde görev yapan ekiplerde, neredeyse bütün departmanlardan çalışanlar yer almakta ve problemlere çözüm bulmaktadır.



Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

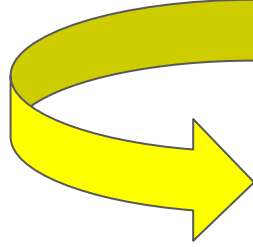
- Finansal göstergeler, uzun dönemli odaklanma yerine kısa dönemli odaklanmayı özendirmekte ve işletmenin kaynaklarının daha etkin kullanımını engellemektedir.
- Finansal raporlar, hiyerarşik seviyeler arasında her aşamada özetlenerek üst kademelere doğru çıkarken anlaşılmaz ve işe yaramaz hale gelebilmektedir.

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı finansal göstergeler işletmelerin değerlendirilmesi ve kontrolü açısından yetersizdir.

Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

Dengeli başarı göstergesini oluşturan temel boyutlar

1. Finansal boyut
2. Müşteri boyutu
3. İçsel süreçler boyutu
4. Öğrenme ve geliştirme boyutu



Bir kurumun başarıya ulaşabilmesi

kurumsal performans ölçütlerine

dengeli bir şekilde bakılması gerekir.

Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

Dengeli başarı göstergesini oluşturan temel boyutlar



1.Finansal boyut

Finansal boyut stratejilerin kârlılığını ölçmeyi hedefler. İşletmenin uzun dönemli finansal amaçlarını kapsar ve işletme hissedarları ile sahibinin beklentisi olan kârlılık ve büyümeyi içine alır

Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

Dengeli başarı göstergesini oluşturan temel boyutlar




2.Müşteri boyutu

Müşteri boyutu, işletme performansının müşterilerce değerlendirilmesidir. Çünkü işletmenin müşterisini tanımlaması ve rekabet ettiği pazar bölümlerini belirlemesi önemlidir.

Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

Dengeli başarı göstergesini oluşturan temel boyutlar



3.İçsel süreçler boyutu

Burada, dengeli ölçüm kartının *finansal* ve *müşteri* boyutunda yer alan hedefleri başarmak için gerekli işletme içi süreçlerin ve hedeflerin belirlenmesi amaçlanır. İşletmenin hangi iç süreçlerini geliştirip mükemmel hale getireceğine dair kararlar alınır.

Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

Dengeli başarı göstergesini oluşturan temel boyutlar



4.Öğrenme ve geliştirme boyutu

Bu boyutta işletmenin uzun dönemde başarılı olması ve gelişme göstermesi için nelerin yapılması gerektiği belirlenir. İşletmenin geleceğe dönük yatırım yapabilmesi, gelecekte de değerli bir kurum olabilmesi için **insan kaynağına,** **sistemlere** ve **işletme içi yöntemlere** yatırım yapması gereklidir.