

Konular

- **BİLGİ YÖNETİMİ**
- **ÇATIŞMA YÖNETİMİ**
- **FARKLILIK YÖNETİMİ**
- **KRİZ YÖNETİMİ**
- **İTİBAR YÖNETİMİ**
- **RİSK YÖNETİMİ**
- **MARKA YÖNETİMİ**
- **STRES YÖNETİMİ**
- **DEĞİŞİM YÖNETİMİ**



Bilgi Yönetimi

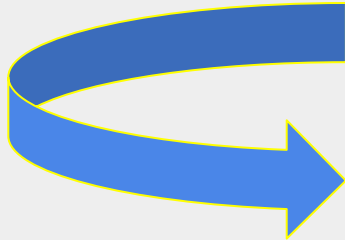
2000'li yıllardan itibaren

Stratejik öneme sahip olan bilgi işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli araçlardan biri haline gelmiştir



Bilgi toplumuna geçiş süreci ile birlikte temel kriterler;

BİLGİNİN



ÜRETİLMESİ

PAYLAŞILMASI

KULLANILMASI

olmuştur. Bu noktada bilgi yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır.

Bilgi Yönetimi

Veri :Bir örgütte veya fiziki çevrede meydana gelmiş olayları temsil eden, insanların anlayabileceği ve kullanabileceği şekle dönüştürülmemiş ham gerçekler.

Enformasyon: Belli bir şekle sokulmuş anlam taşıyan ve insanlara faydalı olabilecek veri.

Bilgi: Geçmiş ile bağlantılı bir öğrenme sürecine dayanan, evrensel, objektif, enformasyonun biçimlendirilmiş ve işlenmiş bir sonucu olan, transfer edilebilen ve sorun çözmeye yönelik bir kavramdır.

Bilgi Yönetimi



HAM GERÇEKLER



**ORGANİZE EDİLMİŞ
VERİLER KÜMESİ**



**ANLAM KAZANMIŞ
ENFORMASYON**

Bilgi Yönetimi

Bilgi Türleri

AÇIK BİLGİ



Herkez tarafından açıkça belirtilen, anlaşılabilir ve gizlenmeyen her türlü bilgi.

ÖRTÜLÜ BİLGİ



Açıklanamayan, anlaşılması ve paylaşılması güç olan bilgi.

Bilgi Yönetimi

Bilgi Türleri

AÇIK BİLGİ

İşletmelerde; kurallarla, örneklerle, modellerle, verilerle ve kılavuzlarla temsil edilmekte, bilgi bankalarında depolanabilmekte bilgi tabanlı sistemler ya da kişiler tarafından sorunların çözümünde kullanılmaktadır.

ÖRTÜLÜ BİLGİ

Öznel, tecrübeye dayanan ve bağlamsal olduğu için güçlükle ifade edilmektedir.
(belli bir duruma özgü olan yalnız o olay çerçevesinde anlamı olan)

Bilgi Yönetimi

Bilgi Türleri

Açık bilgi

Kitap, gazete, dergi gibi yazılı, görsel, işitsel bir **materyalden** ya da bir başka **bireyden** kolayca edinilen ve aynı şekilde diğerlerine de kolayca aktarılabilen bilgilerin hepsidir.

Açık bilgi belirli bir koda ya da sembole kolayca sokulabilmekte, erişim ve iletişimi de bu bağlamda son derece kolay olmaktadır.

Bilgi Yönetimi

Bilgi Türleri

Örtülü bilgi

Duyulara, hareket becerilerine, bireysel algılamalara, fiziksel deneyimlere, sağduyu kurallarına ve sezgilere bağlıdır.

Örtülü bilgi ;

teknik ve zihni olmak üzere **iki bileşene** ayrılmaktadır

Bilgi Yönetimi

Bilgi Türleri

Örtülü bilgi

Teknik Bileşen

ustalık

bilgisi gibi unsurları içer-

değer

mektedir.

Zihni Bileşen

Kişinin iç dünyasıyla ve düşünce

yapısıyla ilgili *duygu, inanç,*

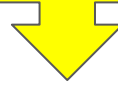
yargısı, fikir, ideal gibi unsurları

içermektedir.

Tecrübe, birikim, zanaat,

Bilgi Yönetimi

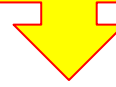
Açık ve Örtülü Bilgi 4 Farklı Şekilde Birbirine Dönüştürülmektedir.



1. **Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye** →
(Sosyalizasyon) →
2. **Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye** → (Dışsallaştırma)
3. **Açık Bilgiden Açık Bilgiye** → (Birleştirme)
4. **Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye** → (İçselleştirme)

Bilgi Yönetimi

Açık ve Örtülü Bilgi 4 Farklı Şekilde Birbirine Dönüştürülmektedir.



1.Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye  **(Sosyalizasyon)**

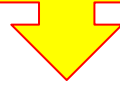
Örtülü bir bilginin, bir başkasına örtülü bir biçimde aktarılması

Örneğin;

Usta-çırak ilişkisi ile açıklanan bu modelde deneyimler, gözlem ve taklit yoluyla kazanabilir.

Bilgi Yönetimi

Açık ve Örtülü Bilgi 4 Farklı Şekilde Birbirine Dönüştürülmektedir.



2.Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye



(Dışsallaştırma)

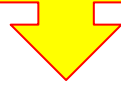
Örtülü bilginin *açıklanması*, *ifade edilmesi* ve *kaydedilmesi* anlamına gelen bir adımdır.

Örneğin;

İnşaat teknisyenlerinin geleneksel yöntemlerle ustalarından öğrendikleri bilgileri kaydederek yazılı bir metne dönüştürülmesi

Bilgi Yönetimi

Açık ve Örtülü Bilgi 4 Farklı Şekilde Birbirine Dönüştürülmektedir.



3.Açık Bilgiden Açık Bilgiye



(Birleştirme)

Kayıtlı herhangi bir bilginin başka bir biçimde kaydedilmesidir.

Örneğin;

Örgütlerde, aynı konuda yapılan farklı çalışmaların biraraya getirilerek yeniden kazandırılması

Bilgi Yönetimi

Açık ve Örtülü Bilgi 4 Farklı Şekilde Birbirine Dönüştürülmektedir.

4.Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye  **(İçselleştirme)**

Açık bilgi işletmenin bütünü içinde paylaşıldıkça, diğer çalışanlar o bilgiyi içselleştirmeye, yani kendi örtülü bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanmaya başlar.

Örneğin;

Kayıtlı bilgilerden edinilen deneyimlerin bir sonraki nesle sistematik hale getirilmeden dağınık olarak aktarılması

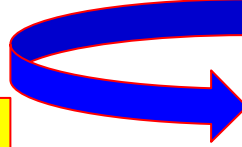
Bilgi Yönetimi

Sonuç olarak, hem örtülü bilgi açık bilgiye, hem de açık bilgi örtülü bilgiye dönüşebilmektedir

Örgütler için önemli olan;

Örtülü bilginin

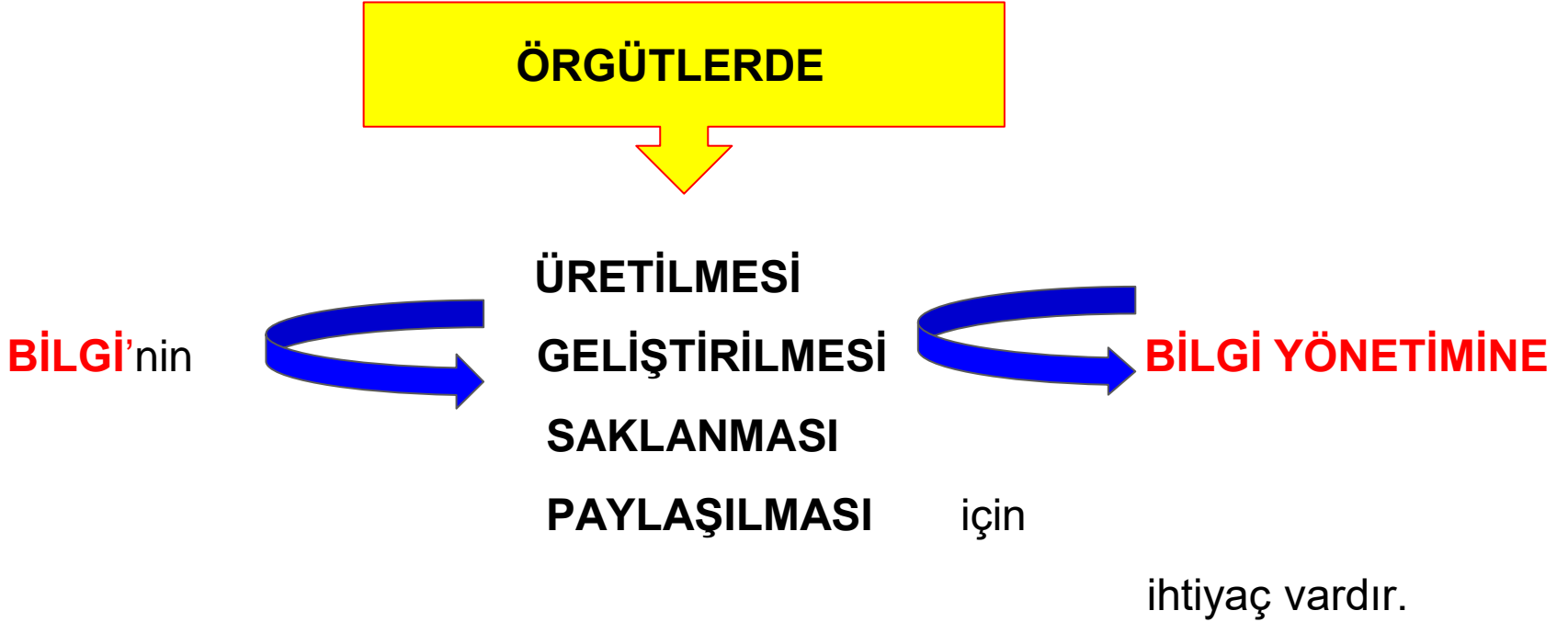
İnsanların sahip olduğu
birikimlerin bir sonucudur



Açık bilgiye dönüşebilmesidir.

Zihinlerde saklı kaldığı sürece örgüt açısından bir fayda **yaratmayacaktır.**

Bilgi Yönetimi



Bilgi Yönetimi

BİLGİ YÖNETİMİ

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için örgütteki çalışanlara bilginin kollektif ve sistematik olarak üretilmesi, paylaşılması ve kullanılması için geliştirilen bir disiplindir.

Bilgi Yönetimi

Davenport ve Prusak'a göre bilgi yönetiminin üç temel amacı vardır. Bunlar;

- Bilgiyi açık hale getirmek ve örgütte bilginin işlevini göstermek
- Bilgi yoğun bir kültür geliştirmek
- Bilgi alt yapısı oluşturmaktır.

Bilgi Yönetimi

Davenport ve Prusak'a göre bilgi yönetiminin **başarılı olması** için bazı temel ilkelere ihtiyaç vardır. Bunlar;

1. Bilgi insanların beyinlerinde ortaya çıkar ve orada yaşar
2. Bilgi paylaşımı güven gerektirir
3. Teknoloji, yeni bilgi davranışlarının gelişimini kolaylaştırır
4. Bilgi paylaşımı desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir



Bilgi Yönetimi

Davenport ve Prusak'a göre bilgi yönetiminin **başarılı olması** için bazı temel ilkelere ihtiyaç vardır. Bunlar;

5. Yönetimin desteği ve kaynak sağlanması şarttır
6. Bilgi girişimleri bir pilot program ile başlatılmalıdır
7. Girişimi değerlendirmek için niteliksel ve niceliksel ölçümleri yapılmalıdır
8. Bilgi yaratıcıdır ve beklenmedik yönlerde gelişimi desteklenmelidir.

Bilgi Yönetimi

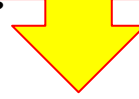
Bilgi Yönetimi Sürecini Oluşturan Aşamalar Şunlardır



1. Bilginin Geliştirilmesi ve Üretimi
2. Bilginin Saklanması ve Depolanması
3. Bilginin Paylaşılması
4. Bilginin Kullanımı

Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetim sürecini başarılı olması için işletme sahip ve yöneticileri tarafından yapılması gerekenler şunlardır;



1. Çalışanlar bilgi üretme ve paylaşma noktasında desteklenmeli
2. Örgütte buna yönelik bir kültür oluşturulmalı
3. Bilgi teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanılmalı
4. Çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini kullanabilecekleri koşullar hazırlanmalı
5. Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmeyi sağlayan daha demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı sergilenmelidir.

Çatışma Yönetimi

Örgütlerde birbirinden farklı amaç, kişilik,değer ve tutuma sahip çalışanlar bazı anlaşmazlık ve çekişmelerin yaşanmasına neden olabilir.

Önemli olan bu **çatışmaları etkin bir biçimde yönetebilmektir.**


Bir diğer ifadeyle

çatışma düzeyinin örgüt açısından sorun yaratmayacak bir düzeyde kalabilmesini sağlamaktır. Bu noktada **çatışma yönetiminin** önemi ortaya çıkmaktadır.

Çatışma Yönetimi

ÇATIŞMA

Bireysel açıdan bakıldığında çatışma iki ya da daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır.

Çatışmanın temel unsurları  Anlaşmazlık
Zıtlaşma
Uyumsuzluk
Birbirine ters düşme

Çatışma Yönetimi

ÖRGÜTSEL AÇIDAN ÇATIŞMA

Bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karişmasına neden olan olaylar olarak ifade edilir.

Çatışma Yönetimi

Bir işletmede

Çatışmaya yönelik üç farklı görüş bulunmaktadır. Bunlar;

1. Geleneksel Görüş
2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı
3. Etkileşimci Görüş

Çatışma Yönetimi

İşletmelerde,

Çatışmaları ortaya çıkaran **nedenler** bulunmaktadır. Bunlar;

1. Buna rağmen
2. Kişilerarası ilişkiler
3. Bireyin kişiliği
4. Davranış
5. Tutum bileşenleri
6. İşletmelerin örgüt ve yönetim yapısı
7. İletişim sistemi

Çatışma Yönetimi

İşletmelerde, **çatışma türlerini** taraflarına, ortaya çıkış şekline ve niteliğine göre 3 grup altında toplayabiliriz:



Çatışma Yönetimi

Çatışma Yönetimi

Uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır.

Bir başka tanıma göre ise

Çatışma Yönetimi,

Gerilimin azaltılmasına ve çözümüne dönük davranışlardır.

Çatışma Yönetimi

Çatışma Yönetimi Davranış Stratejilerini beş temel başlık altında

inceleyebiliriz. Bunlar;

1. İşbirliği
2. Uzlaşma
3. Güç kullanma
4. Uyum
5. Kaçınma

Farklılık Yönetimi

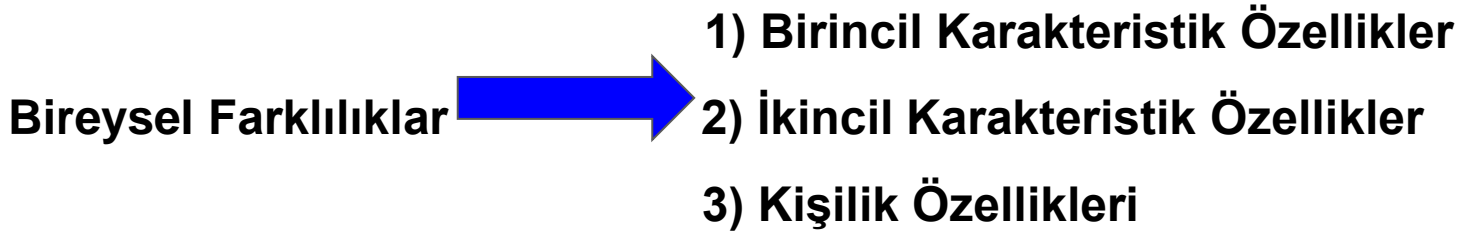
Örgütler, cinsiyet, eğitim, kişilik, politik görüş, vb. farklı özellikleri olan birçok çalışanın ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldikleri yerlerdir.

Birey kendi farklılıklarından **vazgeçmeden**, diğerlerinin farklılıklarına **saygı** göstererek **farklı olmayı sürdürebilir.**

Farklılık Yönetimi

★ Farklılık kavramı hem bireysel hem de sosyal boyutu olan bir kavramdır.

★ Örgütteki farklılıkların kaynakları, farklılık türleri, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grup altında incelenir.



Farklılık Yönetimi

BİREYSEL FARKLILIKLAR

Birincil Karakteristik Özellikler; Etnik köken, zeka, fiziksel engel gibi doğuştan gelen içsel unsurlardır.

İkincil Karakteristik Özellikler ; Meslek,kültür, medeni durum, politik inançlar, gibi bireylerin sonradan öğrendikleri ve edindikleri sosyal unsurlara dayalı ancak kişi tarafından tercih edilmiş ve benimsenmiş unsurlardır.

Kişilik Özellikleri ;Kişiden kişiye değişen yetenekler, beceriler ve yaratıcılık gibi kişiye özel karakter özellikleridir.

Farklılık Yönetimi

Örgütteki farklılıkların kaynakları, farklılık türlerini, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grup altında incelenir.

Örgütsel Özellikler



Örgütsel Farklılıklar

Mülki Yapı Farklılıkları

Hukuki Yapı Farklılıkları

Fonksiyonel Yapı Farklılıkları

1)

Yönetmel Özellikler

2)

ve otorite kullanımı,

Güç

Farklılık Yönetimi

Farklılık Yönetimi:

İşgücüne katılan herkese potansiyellerini sergileyebilme fırsatı verme, anlamına gelmektedir.

Farklılık Yönetimi,

İnsanların birbirine benzeyen ve benzemeyen özelliklerinin fark edilmesi ve insanların tüm bu özellikleri ile kabullenip değer görmesi ile başlayan bir süreçtir.

Farklılık Yönetimi

Farklılık açık ve etkin bir şekilde yönetildiğinde sağlanan faydalar :

1. Olumlu kurumsal imaj yaratılır
2. Rekabet avantajı sağlanır
3. Grup ve örgütsel performansı artırır
4. Açılacak olası davaların önüne geçebilir
5. Nitelikli işgörenleri çekme ve elde tutma mümkün olabilir
6. Liderliğin etkinliğini artırabilir
7. Devamsızlık ve işgören devir oranını düşürür
8. Yeteneklerden daha fazla yararlanmak mümkün olur
9. Yaratıcılık ve yeniliği artırır.



Farklılık Yönetimi

Farklılık açık ve etkin bir şekilde yönetildiğinde sağlanan faydalar ;

10. Daha iyi pazar ve müşteri anlayışı geliştirme sağlanır
11. Artan grup sorunlarını çözme yeteneklerini geliştirir
12. Örgüt esnekliğini artırır
13. Maliyetleri azaltır
14. Örgütsel etkinliği artırır
15. İşletmeyi geliştirir
16. Kazancı ve stok değerini yükseltir.

Kriz Yönetimi

KRİZ

İstenmeyen, beklenmeyen, öngörülemeyen, acil müdahale gerektiren ve gerilim yaratan bir durumu ifade etmektedir.

Kriz Yönetimi

Krize Yol Açan Faktörler

İşletme Dışı Faktörler

1. Doğal Faktörler
2. Ekonomik faktörler
3. Politik ve yasal faktörler
4. Toplumsal yapı
5. Teknolojik faktörler
6. Diğer faktörler

İşletme İçi Faktörler

1. Tepe yöneticilerin öngörü yapmada ve önlem almada yetersizlikleri
- 2.Çevrede gelişen olaylar hakkında bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği
3. Yönetimin değişime ve uyum sağlamaya karşı inanç ve tutumları



Kriz Yönetimi

Krize Yol Açan Faktörler

İşletme Dışı Faktörler

1. Doğal Faktörler
2. Ekonomik faktörler
3. Politik ve yasal faktörler
4. Toplumsal yapı
5. Teknolojik faktörler
6. Diğer faktörler

İşletme İçi Faktörler

4. Örgüt yapısının merkeziyetçi olması ve esnek olmaması
5. Bürokrasinin fazla olması
6. Kaynaklara bağımlı olunması
7. Etkin ve hızlı bir bilgi akış ve iletişim sisteminin olmaması

Kriz Yönetimi

Kriz Yönetim Sürecini Oluşturan Aşamalar

1. Kriz belirtilerinin anlaşılması aşaması
2. Krize hazırlık ve önleyici tedbirlerin alınması
3. Durumun kontrol altına alınması
4. Düzeltici önlemlerin ve değişimin yapılmasıdır.
(Tüm süreç sonucu elde edilen bilgi ile öğrenme/tecrübe gerçekleşir)

Krizi etkili bir biçimde yönetmek için bu aşamaların her birini başarılı bir biçimde tamamlanması gerekmektedir.

İtibar Yönetimi

İTİBAR

Saygı görme, değerli ve güvenilir olma, prestij ve saygınlık anlamına gelmektedir.

KURUMSAL İTİBAR

Örgütün kendi paydaşları tarafından nasıl algılandığıdır.

İtibar Yönetimi

İtibar kavramı ile iç içe geçmiş iki önemli kavram vardır.

KİMLİK

Örgütün kendisini nasıl gördüğünü, iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığını ifade etmekte aynı zamanda itibarı güçlendirmek amacıyla girişilen kurumsal iletişim faaliyetlerini de içermektedir.

İMAJ

Örgütün dış paydaşlarının örgüte dair fikir ve düşünce algılarıdır.

İtibar Yönetimi

Kurumsal İtibarın sağladığı faydalar

- Nitelikli işgöreni işletmeye çeker
- Yatırımcının tatminini sağlar
- Çalışanlarda sadakat oluşturur
- İşletmeleri birbirinden ayıran rekabet faktörüdür
- Müşterilerle, çalışanlarla, kredi sağlayıcılarla ve hissedarlarla ilişkileri geliştirir. İşletmeye yeni müşteriler kazandırır.
- Müşteri sadakatini artırır. Pazar değerini yükseltir, yatırımları çeker, finansal kazanç sağlar

İtibar Yönetimi

Bir Kurumun İtibarını Oluşturan Bileşenler



- Finansal performans
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Müşteri odaklılık
- Duygusal cazibe/Bağlılık
- Sosyal sorumluluk
- Etik davranış
- İletişim ve güvenilirlik
- Rakiplere karşı dürüst davranışlar
- Şeffaflık ve inanırılık

İtibar Yönetimi

Kurumsal İtibarın Yönetme Süreci



- Mevcut durumun teşhis edilmesi
- Gelecek durumun belirlenmesi
- Değişimin yönetilmesi

Kurumsal itibarı etkili bir biçimde yönetmek için bu aşamaların her birini başarılı bir biçimde tamamlanması gerekmektedir.