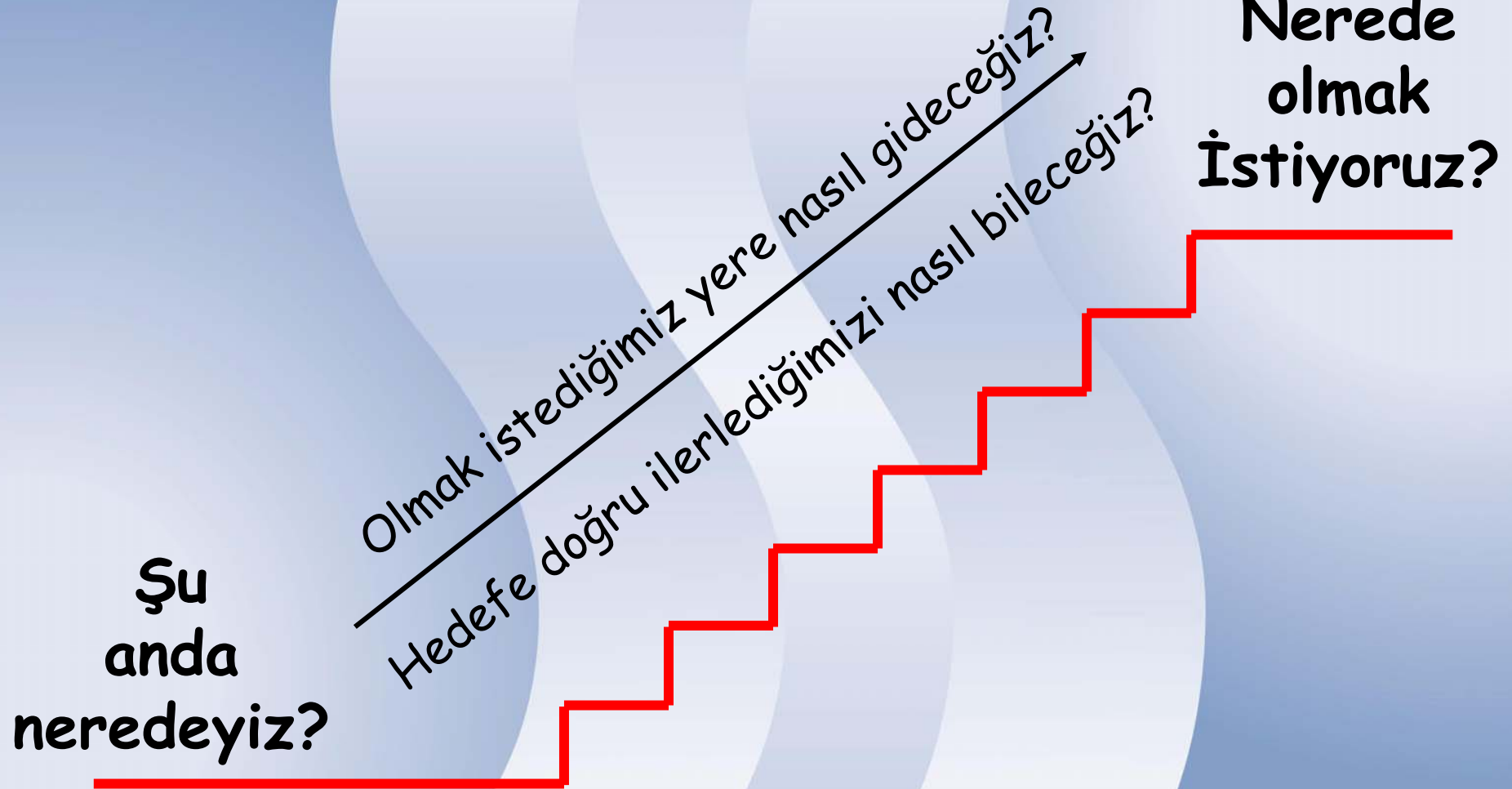


Stratejik Yönetim

(Vizyon ve Değerler)

Necmettin Oktay
Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
Haziran 2006

Stratejik Yönetim



Nerede Olmak İstiyoruz?

(DÜŞLENEN GELECEK)



VİZYON

Vizyon'umuza nasıl ulaşacağız?



STRATEJİK AMAÇLAR

Vizyon

Uzun vadede ulaşılacak istenen yer ve durumu, ilerlenecek yönü gösterir.

Misyon - Vizyon

<u>Misyon</u>	<u>Vizyon</u>
Bugünü yansıtır	Yarını gösterir
Müşterileri belirler	İlham vericidir
Temel süreçleri belirlemeye yarar	Kurumun gitmek istediği yönü belirler
Performans ölçütlerini belirlemeye yarar	Stratejik karar ölçütlerini belirlemeye yarar

Vizyon

- Kurum/Kuruluşların misyonuna ve faaliyetlerine anlam kazandırıyor,
- Çalışanların faaliyetlere katılımını güçlendiriyor,
- Çalışanların enerjilerini temel hedeflere odaklayabilmesine yardımcı oluyor,

VİZYON OLUŞTURMA

Vizyonumuza Ulaştığımızda;

- Paydaşlarımız kimler olacak?
- Paydaşlarımızla ilişkilerimiz nasıl oluşacak?
- Onlar için üreteceğimiz değer ne olacak?
- Neler üretiyor olacağız?
- Rakiplerimiz kimler olacak?
- Rekabet üstünlüğümüz ne olacak?
- Nasıl bir kurum olarak algılanacağız?
- Çalışanlar gözünde nasıl bir kurum olacağız?
- Değerlerimiz neler olacak?
- Kurumumuzun toplum içindeki rolü ne olacak?
- Dünyaya ve topluma katkımız neler olacak?

VİZYON OLUŞTURMA

Vizyon ifadesi sonuçları niteliksel/niceliksel olarak tanımlayabilir;

- Japon ürünlerinin yaygın kötü imajını değiştiren firma olmak, (Sony-1950'ler)
- Her evde bir bilgisayar ve üzerinde Microsoft'un ürünü, (Microsoft-1970'ler)
- Ticari havacılıkta egemen oyuncu olmak ve dünyayı jet çağına getirmek, (Boeing-1950)

VİZYON OLUŞTURMA

Vizyon ifadesi müşterek düşman tanımlamak biçiminde olabilir;

- Adidas'ı silmek,
(Nike-1960'lar)
- Yamaha'yı imha edeceğiz,
(Honda-1970'ler)

VİZYON OLUŞTURMA

Vizyon ifadesi rol modeli tariflemek biçiminde olabilir;

- Bisiklet endüstrisinin **NIKE**'i olmak,
(Giro Sport Design-1986)

VİZYON OLUŞTURMA

Vizyon ifadesi iç dönüşüm yoluyla büyümek olabilir;

➤ **TÜSSİDE Vizyonu**

Vizyon Örnekleri

TÜSSİDE

**Yönetim bilimi ve uygulamaları alanında
tanınan, tercih edilen ve referans alınan
bir merkez olmak**

MÜ-Mühendislik Fakültesi (1994 - 2000)

Dünyanın her yerinde başarılı olacak,
öğrenmeyi ve öğretmeyi bilen mühendisler
yetiştirmek. Bilim ve teknolojinin toplumsal
refaha dönüşmesine **öncülük etmek.**

BURSA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ VİZYONU

**Ulusal ve Uluslararası; itibarlı,
sağlıklı ve yeşil BURSA**

MALTEPE BELEDİYESİ VİZYONU

- Tüm paydaşların katılımıyla;
- Kentsel değişimi sürekli kılan,
- Eğitim, kültür, sağlık, spor, ticaret ve sürdürülebilir çevre için etkin çözümler üreten,
- Farklılıkların zenginlik olarak algılandığı “METROPOLÜN YÜKSELEN YILDIZI MALTEPE” yi oluşturmak vizyonumuz olacaktır.

KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ VİZYONU

Kentsel dönüşümünü tamamlamış,
olimpiyatlara ev sahipliği yapan, gölüyle
deniziyle ormanıya ve de her türlü sosyal
donatılarıyla “mutlu insanların evi, dünyanın
cazibe merkezi”

Takım Çalışması

Bir **Vizyon** ifadesi yazınız.

Kurum Değerlerinin Belirlenmesi

Kurum Kültürü Bileşenleri

- Değerler
- İlkeler

Misyon, Değerler ve Vizyon kuruluşun bütünlüğünü sağlar

NEDEN varız ?

➡ **MİSYONUMUZ**

NASIL yapacağız ?

➡ **DEĞERLERİMİZ**

NEREYE yöneleceğiz ?

➡ **VİZYONUMUZ**

Değerler Sistemi

KİŞİSEL BOYUT;

- Bizi yönlendiren ilkeler, davranışlar, alışkanlıklar.

KURUMSAL BOYUT;

- Kurum için hayat'ta ve iş'de neyin önemli olduğu, bir faaliyetin yürütülmesi veya bir seçeneğin değerlendirilmesi ile ilgili ilkeler ve davranışlar.

TOPLUMSAL BOYUT;

- Toplumsal düzeni sağlayan kurallar, ilkeler ve tercihler.

Değerler;

DAVRANIŞLARIMIZI şekillendirir,

DAVRANIŞLARIMIZ SONUÇLARI oluşturur.

*Sonuçlardan memnun değilsek **davranışlarımızı değiştiririz.**

(Davranışlar **kurumsal değerler** göz önünde bulundurularak değiştirilmeli)

Değerler Neden Önemli?

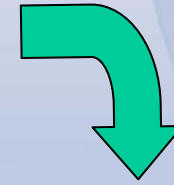
- Kurumun **karar alma kriterlerini** ve kendine yön veren **etik alanı** belirler,
- Paydaşların **yapılanlara olan güven, inanç ve katılımını** sağlar,
- **Misyon ve Vizyonumuzu** şekillendirir,
(Misyon ve Vizyonumuz değerlerimizi yansıtmalı)

Değerler;

- Kişisel Değerler
- Kurumsal Değerler

Kişisel Değerler

Ne Yapıyorum?



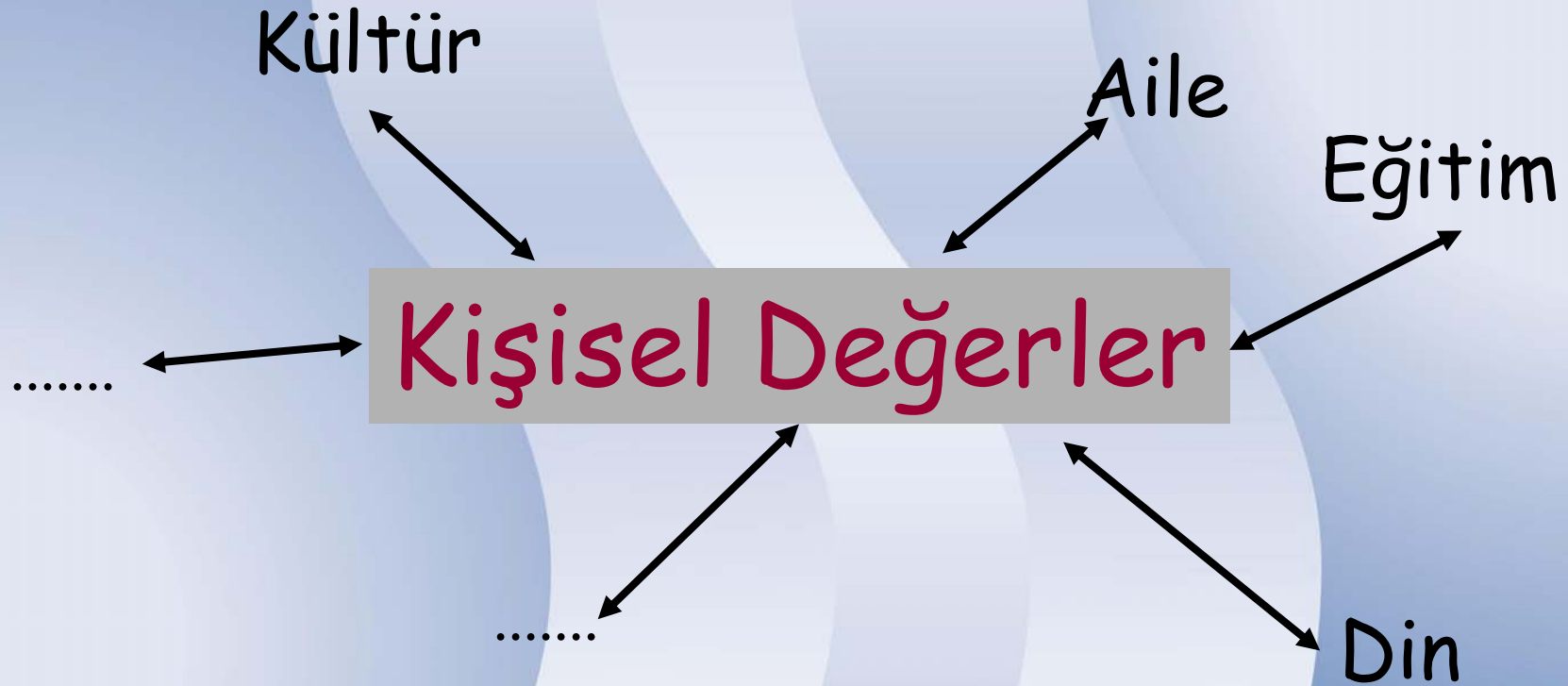
Neden Yapıyorum?

Neden böyle yapıyorum?

Neden?

Neden?

Kişisel Değerlerimizi Neler Şekillendirir?



Kurumsal Değerler

- Çalışanların kurum hakkındaki **gerçek duygu ve inançlarını yansıtır.**
- Kurumun müşterileri, paydaşları ve çalışanları arasındaki **ilişkileri belirler.**
- Kurumun **çalışma felsefesidir.**

Kurumsal Değerler Gruplaması

- **Hedeflerle ilgili;** Sonuç odaklı, Kaliteye bağlı, Kar amaçlı, Hizmet odaklı, Büyümeye açık, Teknolojiyi izleyen, ...
- **İlişkilerle ilgili;** İşbirlikçi, Rekabetçi, Hoşgörülü, Resmi, Uzlaşmacı, Eşitlikçi, Bağışlayıcı, Sözünü tutan, İlimli, Çevreye saygılı, ...
- **Organizasyon ve Kontrolla ilgili;** Görünür üst yönetim, Bürokratik, Hiyerarşik, Güvenli, Kurallarla değil kültürle yönetim, Mali olarak kontrol altında, ...
- **Sosyal ilişkilerle ilgili;** Açık, Müdahaleci, Saygın, Güçlü bağlar kuran, Evrensel, Entegrasyon, Tedarikçilere destek, ...
- **Çalışma anlayışıyla ilgili;** Araştırmacı, Çalışkan, Fırsatçı, Rasyonel, Girişimci, Yenilikçi, Tutucu, Radikal, Disiplinli, ...
- **İşletme Felsefesi ile ilgili;** Politikalara bağlı, Bölünerek çoğalan, Yatırımcı, Stratejik düşünen, Borçtan korkan, Sinerji yaratan, ...

Kurumsal/Kişisel Değerler Yönetimi

Kuruma Katkı	Değerler	
	Benzer	Farklı
Üretken	1	2
Üretken değil	3	4

- 1 : Uygun/sorun yok (ideal durum)
2 : Olumlu sonuçlara odaklan
3 : Kişisel gelişim ihtiyacı/yetkelendir
4 : Sorun var/önlem al

Değer İfadeleri (1)

- Çalışanları teşvik edici nitelikte olmalı,
- Rehberlik etmeli, yönlendirici olmalı,
(*"verdiğim sözü tutarım "* gibi)
- Katılımı genişleten ve kavrayıcı olmalı,
- Liderlik sistemine temel oluşturmali,
- Zamana dayanıklı olmalı,
- Kağıt üzerinde kalmamalı, kurum kültürü içinde yaşıyor/içselleştirilmiş olmalı.

Değer İfadeleri (2)

- Çok genel ya da çok özel ifadeler olmamalı,
- “Dar meslek terimleri” şeklinde olmamalı,
- Çatışmalara neden olmamalı,
- İddialı ama bize ait olmayan ifadeler olmamalı.

Kurumsal Değerleri Belirleme (1)

➤ **Az sayıda, baskın ve öncelikli ilkeleri belirle**
(Çok sayıda değer ifadesi odaklanma zorluğu yaratır)

➤ **Her değer bir veya bir kaç kelime ile ifade edilebilir**

(Tek kelimelik ifadenin yanına açıklayıcı bir cümle eklemek yararlı olur)

Kurumsal Değerleri Belirleme (2)

- **Değer ifadeleri semboliktir.** (Çalışanlar ve kurum için çok anlamlıdır)
- **Bazı değerler kurumun daha iyi algılanması için topluma açıklanır.** (Kuruma rekabet avantajı sağlayanlar dışında)
- **Amaç en güzel değerleri listelemek değildir.**

Kurumsal Değerler Taraması

VAROLAN DEĞERLER

- Kurumumuzda en çok önem verilen (davranışlarımızı etkileyen) ilkeler, yaklaşımlar nelerdir?
- Kurumumuzla ilgili kararların oluşturulmasında nelere (ilkeler, anlayışlar) önem verilir?
- Hangi kavramlar, ilkeler, davranış kalıpları çalışanlara bu kurumu hatırlatır?
- Müşteriler bizi nasıl görüyor, nasıl tanımlıyor?

Kurumsal Değerler Taraması

ARZU EDİLEN DEĞERLER

- Toplumun kurumumuzda hangi değerleri görmesini isteriz?
- Önümüzdeki yıllarda (1,5,20,... yıl) kurumumuzun hangi değerlere sahip olmasını isteriz?
- Müşteriler gözünde nasıl bir imajımızın olmasını isteriz?

Kurumsal Değerler Analizi

VAROLAN değerler ile **ARZU EDİLEN** değerler arasında belirgin bir **FARK** varsa;
Değerler gözden geçirilmeli.

Farklılık Yaratarak Bütün Oluşturmak

- Kurumlarda genel olarak işin "*ne kadar iyi*" yapıldığına bakılır.
 - Performans ölçüleri; işin ne kadar *çabuk*, ne kadar *ekonomik*, ne kadar *nitelikli* yapıldığını değerlendirir.
- *Sonuçları yorumlarken kurumsal değerler de gözönünde bulundurulmalı, farklılık kurumsal değerlerden kaynaklanıyor olabilir.*

Kurumsal Değer Örnekleri

TÜSSİDE-(1)

- Adalet
- Bilgelik
- **Duyarlılık**
- Farklılıkları aramak ve farklılıklardan güç almak
- **Gelişim**
- Özveri
- **Tutarlılık**
- Rehberlik
- Katılım

TÜSSİDE-(2)

Duyarlılık

- Anlayışlı olmak
- İletişimi sağlamak
- Sorun çözücü olmak
- Araştırmacı olmak

TÜSSİDE-(3)

Tutarlılık

- **Güvenilir olmak**
- **Güvenebilmek**
- **Sistemli olmak**
- **Veri ve bilgiye dayanmak**

TÜSSİDE-(4)

Gelişim

- Gelişen ihtiyaçlara cevap verebilmek
- Değişimi başkasından beklememek
- Ölçme ve değerlendirme, gözden geçirme, sürekli iyileştirme

Takım Çalışması Değerler Taraması

- Sizce “Var Olan Değerleriniz” nelerdir?
- Sizce “Olması Arzu Edilen Değerler” neler olmalıdır?