

# “Yönetim ve Örgüt”



TOBB ETÜ SEM

*Prof. Dr. Demet Varođlu*

# YÖNETSEL İŞLEVLER

2

Planlama

Örgütlenme

Yöneltilme

Denetleme

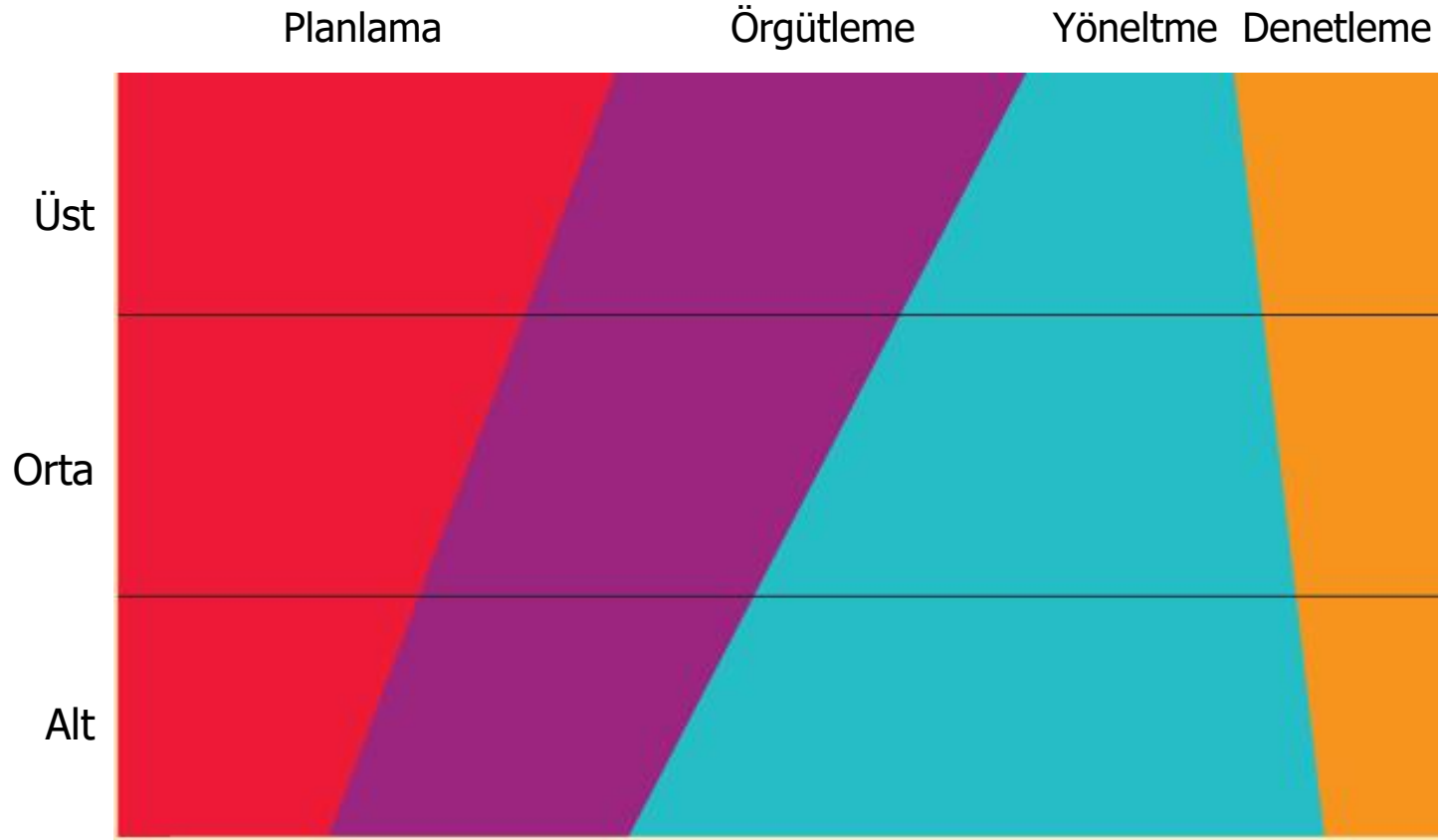
Örgütün Amacı

# YÖNETSEL İŞLEVLER

3

İŞLEV	CEVABI ARANAN SORULAR
Planlama	Nereye gideceğiz? Gideceğimiz yere nasıl gideceğiz? (misyon, vizyon, strateji, amaç saptama)
Örgütleme	Faaliyetlerimiz nasıl bir yapı ve düzen içerisinde olacak? Kim, neyi, kiminle ve nasıl yapacak?
Yöneltme	Faaliyetleri yerine getirecek olan işgörenlere, işlerini doğru- dürüst yapsınlar diye ne gibi talimatlar, bilgiler verilecek; sorumluluklarını yerine getirmek için nasıl heveslendirilecekler (motive edilecekler)?
Denetleme	Elde edilen sonuçlar, amaçladığımız sonuçlar mı? İşler amaçladığımız gibi gitmiyorsa sorun(lar) nerede, nasıl hallederiz?

# Farklı Düzeylerdeki Yöneticilerin Yönetimsel İşlevlere Ayırdıkları Görece Zaman



# PLANLAMA

6

**misyon**

**vizyon**

**strateji**

**politika**

**değerler**



# Misyon: Örgüt değerleri

7

- Misyon, bir işletmeyi benzerlerinden ayıran varlık nedeni... «Biz NE için varız?»
- Doğal olarak işletmeyi kuran kişi veya kişiler belirler misyonu. Ancak, özellikle büyümekte olan işletmelerde misyonun diğer çalışanlarca benimsenmesi misyonun gerçekleştirilmeye devamı açısından önemlidir.
- Bazı kuruluşlar katılımlı *örgüt değerleri* çalıştayını yapmaktadırlar. Bununla amaçlanan, özellikle rekabetçi avantaj oluşturmak (kuruluşu doğru yönde geliştirmek) adına, hangi değerleri üstün tutarak neleri başarmayı istediğimizi ortaya koymak...

# Misyon ifadesi örnekleri

8

- “Kaynaklarımızı etkin kullanarak, çevreye duyarlı, rekabet edebilir kalitede, en az maliyetle, en fazla satılabilir üretim yapan, yenilik ve gelişmelere açık, paydaşlarımızın beklentilerini karşılayan, ülke ekonomisine katkıda bulunan bir dünya şirketi olmak” (Ereğli Demir Çelik Fabrikaları A.Ş.)
- “Geniş bir yelpazede, iyi tasarlanmış, kullanışlı ev dekorasyon ürünlerini olabildiğince çok kişinin satın alabileceği kadar düşük fiyatlarla sunmak” (IKEA)

# Örgütsel değerler

9

- Bu değerler/öncelikler, faaliyetlerin nasıl yürütüleceğinin doğasını oluşturur.
- Bir başka ifadeyle, bu değerler toplamı, kuruluşun kişiliği/kültürüdür.



# Bir örnek: Starbucks'ın temel değerleri

10

1. kişilerin birbirine saygılı ve onurlu davrandığı müthiş bir çalışma ortamı sağlamak
2. iş yapma biçiminin asli (“olmazsa olmaz”) bir unsuru olarak farklılıkları kucaklamak
3. kahvemizin satın alınması, kavrulması ve taze sunulmasında mükemmelliğin en yüksek standartlarını uygulama
4. her zaman büyük bir keyifle memnun kalmış müşteriler edinme
5. İçine yerleşilmiş olan ortamlara ve çevremize olumlu katkılar sağlamak
6. Gelecekteki başarımız için kârlılığın asli unsur olduğunun bilincinde olmak

# Örgütsel değerler

11

- Amaçlarla (kaliteye bağlı, büyümeye açık, teknolojiyi izleyen gibi),
  - Organizasyonla (erişilebilir üst yönetim, güvenli gibi),
  - İlişkilerle (güçlü bağlar kuran, sözünü tutan, çevreye saygılı gibi)
  - Çalışma anlayışıyla (çalışkan, yenilikçi, disiplinli gibi)
- ilgili olabilir.

# Güçlü-zayıf kültür

13

## Güçlü kültür

- Temel değerlerin derin ve yaygın bir şekilde paylaşılıyor olması

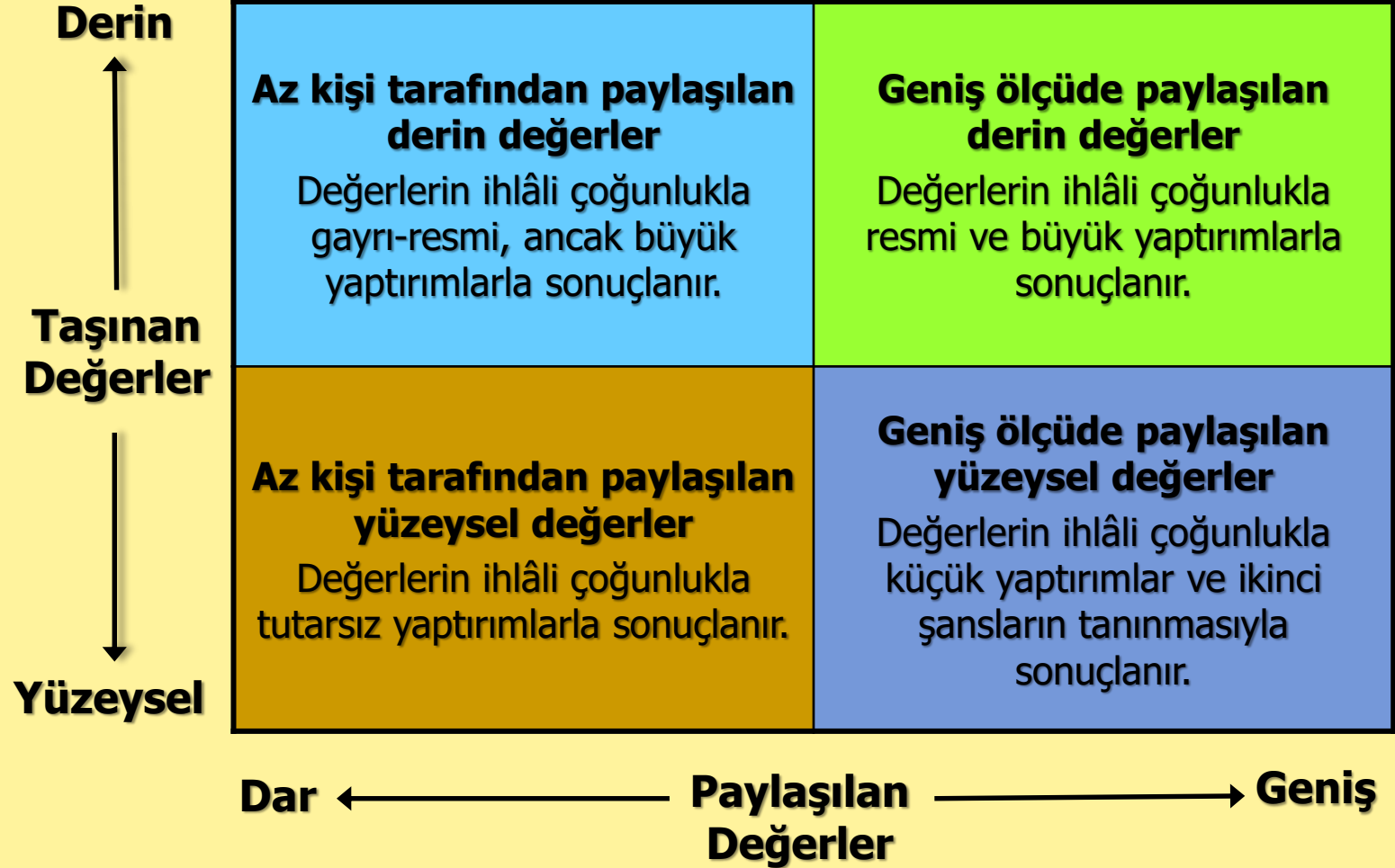


## Zayıf kültür

- Temel değerlerin ne olduğunun tam olarak bilinmemesi, çelişkili değerlerin bulunması

# Kültürün Gücü Matrisi

14



# Misyon: Paydaşlar

15

- Örgütün kimlere, neleri sunmak üzere ve bunları yaparken ne gibi farklılıklar yaratmak üzere kurulduğunun ifadesi
- Kimlere birşeyler sunduğu (paydaş grupları):
  1. İşgörenler
  2. Ortaklar/hissedarlar
  3. Müşteriler
  4. Tedarikçiler
  5. Diğer çeşitli insan toplulukları

Mümkün olduğunca hepsine birşeyler sunabiliyor olmalı.  
Ancak, bilinmeli ki paydaşların da bir öncelik sırası var.

# Vizyon

16

- Bir kuruluşun görebildiği en uzak gelecekte – örneğin, 10 yıl sonrasında – kendini nasıl hayal ettiği ile ilgilidir.



# Bir örnek: THY'nin vizyonu

17

- Sektör ortalamalarının üstündeki büyüme trendini sürdüren,
- Sıfırlanmış kaza ve kırım,
- Dünyada parmakla gösterilen hizmet anlayışı,
- Düşük maliyetli taşıyıcılara denk birim maliyetleri,
- Sektör ortalamalarının altında satış ve dağıtım giderleri,
- Rezervasyon, biletleme ve uçağa binış işlemlerini kendisi yapan sadık müşterileri,

# Bir örnek: THY'nin vizyonu (devamı)

18

- Kurumdan elde edeceği yararın yarattığı katma değerle orantılı olduğunu bilen ve kendini geliştiren personeli olan,
- Üyesi bulunduğu Star İttifakı ortaklarına iş yaratan ve onların sunduğu potansiyelden iş çıkaran ticari ataklığa sahip,
- Hissedarlarının ve tüm paydaşlarının menfaatini birlikte gözeten modern yönetim ilkelerini benimsemiş yönetimi ile belirginleşen bir havayolu olmak.



# Amaç belirleme

26

<u>Vade</u>	<u>Sayı</u>	<u>Amaç ifadesi</u>	<u>Düzey</u>
Uzun (3+ veya 5+ yıl)	Az	Muğlak	Üst yönetim
Orta (1-3 veya 2-5 yıl)			
Kısa (0-1 veya 0-2 yıl)	Çok	Spesifik ve net	Alt düzey

# Vadelerine göre amaçlar

27

- En uzun vadeliyelerinden başlayıp en kısa vadeliyelerine gelinceye kadar amaç belirleme önem taşımaktadır.
- Amaç ne kadar uzun vadeliyse o kadar sözel, bir başka deyişle, sayısallaşmadan uzak ve ister istemez biraz da muğlak, açık uçlu bir ifadedir.
- En kısa vadeli amaçlar ise spesifik, net ve olabildiğince sayısal olarak ifadelendirilmiş olmalıdır.

# Amaç Hiyerarşisi

28

- Orta vadeli amaçların uzun vadeli amaçları, kısa vadeli amaçların ise orta vadeli amaçları beslemesi gereklidir.
- Bir başka önemli konu ise, birbirleriyle zaman ve emek açısından çelişebilecek özellikle orta ve kısa vadeli amaçların bir öncelik/önem sırasına konmasıdır.

# Amaçlar

29

- Belli aralarla uzun vadeliyelerinden başlayarak amaçların revize edilip netleştirilme, rafine edilme çalışmaları yapılmalıdır.
- Yoksa uzun ve orta vadeli amaçların vadeleri uzun ve orta vadede kalabilir! (amaçları muğlaklıklarından kurtarmamanın riski)

# Durumsal Planlama

30

- Koşullar zamanla değiştiğinde uygulanabilecek alternatif eylemlerin bulunması gereği
- Çevredeki değişimlerin ve örgüte neler getirebileceğinin olabildiğince erken fark edilmesi önem taşır.
- Belli bir planın artık anlamını yitirip kaldırılması gerektiğini ortaya koyacak çeşitli “tetik noktalar” belirlenmelidir.
- Gelecekteki olaylarla ilgili en kötü durum öngörülerinin de geliştirilmesi işe yarayacaktır.

# Üzerinde düşünün:

31

- **Son iki veya üç yılınızı gözden geçirin:**
  - İki veya üç yıl öncesinde ne gibi amaçlarınız vardı?
  - Bu amaçlar arasında vadesi dolanlar başarılabilir mi? Başarılılamadıysa neden?
  - Vadesi dolmayan amaçlarınızı başarma yolunda gitmekte misiniz? Yoksa (işler pek de yolunda gitmiyorsa), başarmak için daha neler yapmanız gerekiyor?

# Eylem planları geliştirme

32

- Yapılacak işleri sıralama, zamanlama, kimlerin yapacağına karar verme (işbölümü)
  - Gantt şeması (günlere/haftalara/aylara göre alt faaliyetlerin dağılımı),
  - İş akışı şeması (PERT ve CPM) çıkartma (ör. üretim departmanları itibariyle, üretimde farklı alt süreçlere devam etme)
  - Takım üyelerine iş bölümü
- Hesap verme – kim kime hesap verecek?

# Politika

36

Örneğin, bizim

- Bizim istihdam politikamız nedir?
- yenilikçi/lider bir firma mıyız/olalım, yoksa takipçi/taklitçi olmakla mı yetinelim?



# Günümüzde yönetirken...

37

- Veri üretmek ve üretilen veriden yararlanarak sorunları daha iyi çözmek ve daha kaliteli kararlar almak öne çıkan bir mesele

# Sorunları daha doğru belirleme teknikleri

38

- 3 kere 'neden' sorusu ile yaklaşmak
- $5N+1K$
- Balık kılçığı tekniği
- Grup içinde karar alma
  - Beyin fırtınası, sözde grup ve Delfi teknikleri
- Karar alma yaklaşımları (hangisi hangi koşulda?)
  - Fikirbirliği
  - Çoğunluk
  - Azınlık
  - Uzman(lar)
  - Tartışmalı ve tartışmasız yetki kullanımları

# ÖRGÜTLEME

39

- Örgütleme işlevi, tek tek kişilerin işlerini ve onların nasıl gruplanacağını belirler.
- Basitçe, örgütün yapısını oluşturma sürecidir.
- **Örgüt yapısı:** Örgütün çerçevesini oluşturan, görece durağan yönleri ve ilişkilerdir.
- Örgüt yapısı oluşturmanın amacı: Bireylerin davranışlarındaki belirsizliği azaltmak veya bu davranışları düzenlemek...

# Örgütleme İşlevi Neleri İçerir?

40

- faaliyetleri bireysel işlere bölüştürmek
- pozisyonları birbirinden farklılaştırmak
- yetkileri tanımlamak ve vermek
- bireysel işleri belirli temellere göre oluşturulmuş örgütsel birimlerde (departmanlarda) toplamak
- her bir birim (departman) için en uygun büyüklüğü belirlemek
- Kuralları, yöntemleri (iş yapma prosedürlerini) oluşturmak

# Örgüt yapısını oluşturmanın temel ilkeleri

42

- Biçimsellik (formalization)
- Merkeziyetçilik (centralization)
- Karmaşıklık (complexity)
- Entegrasyon

# BİÇİMSELLİK

43

- Bir örgütte yapılan tüm çalışmaların ve faaliyetlerin ne ölçüde kurallaştırıldığı ve prosedürler haline getirildiği
- Yazılı bilginin ötesine de geçebilir. Her bir işgörenin bildiği ve uyduğu bazı kurallar vardır ki yazılı olmasına gerek yoktur.

# Biçimselliğin düzeyi

- Bir örgütte yer alan insanlar işlerini nasıl yapacakları, kime nasıl davranacakları konusunda ne kadar az soru işareti taşıyorlarsa biçimsellik o kadar yüksektir.
- Ancak, biçimselliğin çok yüksek olduğu örgütlerde yenilikçiliğin pek çıkmadığı gözlenmektedir. Bunun temel nedeni, hemen herşeyin tanımlanmış ve kurallaştırılmış olmasıdır – kişiler, yeni öneri getirme konusunda kendilerine bir alan görmekte zorlanmaktadırlar.

# MERKEZİYETÇİLİK

45

- Örgüt içinde yetkinin ve karar vermenin konumu
- **Merkeziyetçi** - yetkinin çoğu örgütte sınırlı bir alanda (üst düzeyde) toplanmış durumda...
- **Merkezkaççı** (adem-i merkeziyetçi) - örgütün daha fazla düzeyi ve işgöreni kararlarda söz sahibi...
- Bazı kuruluşlarda düzeyini belirlemek zordur, çünkü:
  - örgütün aynı düzeyinde bulunan farklı pozisyonlarda karar verme süreçlerinde ve yetkide farklılıklar vardır.
  - Her karar aynı derecede önemli değildir.



# Ne kadar merkeziyetçi olmalı?

46

- Çoğunlukla hangi ölçekte olursa olsun, her örgütte merkeziyetçiliği oluşturma ve koruma eğilimi vardır.
- Hernekadar, bilgisayar teknolojisinin yardımıyla kurulan bilgi sistemleri (intranet ve internet) sayesinde yöneticilerin karar vermek için gereksindikleri bilgiye erişimleri kolaylaşmış ise de...
- bir örgüt büyüdükçe merkeziyetçiliği sürdürmekte ısrar etmesi artan sayıda kararın daha yavaş alınması demek olacağından örgüt hantallaşacaktır.

# KARMAŞIKLIK

47

- Örgütteki farklılaşmanın derecesi
  - Spesifik olarak iş unvanları, meslek grupları ve birimlerin sayıları.
- Dikey farklılaşma - örgütteki düzeylerin (hiyerarşik kademelerin) sayısı
  - Tipik olarak, örgüt büyüdükçe artar. Ancak, arttıkça resmi iletişimin hızı azalır.
- Yatay farklılaşma - aynı düzeydeki farklı işler

# ENTEGRASYON

48

- Bir örgütün çeşitli parçalarının birbiriyle ne kadar etkileşim, koordinasyon ve işbirliği içinde olduğu
- Karşılıklı bağımlılık düzeyi

- Çalışmaların bir havuzda toparlanması
- Sıralı çalışmalar
- Etkileşimli çalışmalar



50

## Emir çeşitleri:

1- yazılı emirler

2- sözlü emirler

## İyi bir emrin taşınması gereken özellikler:

- Açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Yerine getirilebilir ve makul olmalıdır.
- Kesin olmalı ve zamanında verilmelidir.
- Veriliş biçimi insanların şahsiyetlerini kırııcı olmamalıdır.
- Mümkünse gerekçeleriyle birlikte verilmelidir.
- Astların; bilgi, yetenek ve uzmanlık alanına uygun olmalıdır.
- Hiyerarşik düzene ve ilişkilere uygun olarak verilmeli, her ast tek bir üstten emir almalıdır. (Bu ne kadar katı bir kural?!)

# ÇEVRE ANALİZİ

54

- Örgütün yapılanmasında önemli bir unsur.
- İç ve dış çevre
- Özellikle rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde dış çevrenin yakın ve uzak çevre olarak ayırt edilmesi gereği
- Yakın çevrenin ne derece belirsiz, karmaşık ve dinamik olduğu
- Çevreyi takip edip ona göre hareket etmek (pasif konum) kadar çevreyi kendine uydurmak (aktif konum) için çabalamak da olası. Örneğin, belli bir yasal düzenlemeye giderken belli bir sektörün güçlü firmalarının parlamentoda lobicilik faaliyetleri

# YÖNELTME

55

**GÜDÜLE(N)ME**

**LİDERLİK**

**GERİBİLDİRİM**

# GÜDÜLE(N)ME

56

- ***İnsanları davranışa yönlendiren, onlara davranma gücü veren ve davranışı sürdürmelerini sağlayan güce güdülenme diyoruz.***
- ***Tanımın 3 parçası: yönlenme, yoğunluk ve sebat etme***
- ***Güdülenmenin iç ve dış kaynakları***

# Güdülenmenin kaynakları

57

İÇSEL	HEM İÇSEL HEM DIŞSAL	DIŞSAL
Bireyin özellikleri (örnekler)	İşin/Görevin özellikleri (örnekler)	Çalışma ortamı özellikleri (örnekler)
Gereksinimler - Güvenlik - Öz-saygı - Başarma - Güç Tutumlar, değerler - İş hk - Amir hk - Örgüt hk Amaçlar - Görev tamamlama - Performans düzeyi - Kariyerde ilerleme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dolaysız geribildirim</li><li>• İş yükü</li><li>• Görev çeşitliliği</li><li>• Görevlerin kapsamı</li><li>• Görevler üzerinde denetimin derecesi</li></ul>	Yakın sosyal çevre - Amirler - Çalışma grubu üyeleri Örgütsel eylemler - ödüller ve ücretlendirme - Eğitim olanakları - Yüksek düzeylerde çıktı için baskı





# Güdülenme Kuramları

58

	İçerik kuramları	Süreç kuramları
Odak	<ul style="list-style-type: none"><li>- İşgörenlerin tatmin etmeye çabaladıkları kişisel gereksinimler</li><li>- Çalışma ortamının, bir işgörenin gereksinimlerini tatmin edecek özellikleri</li></ul>	Farklı faktörlerin, işgörenlerin ortaya koydukları çabanın miktarını etkileyecek şekilde nasıl birleştirilebileceği
Kuramlar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi</li><li>• McClelland'ın Edinilen Gereksinimler kuramı</li><li>• Herzberg'in İki-Faktör kuramı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hakkaniyet kuramı</li><li>• Beklenti kuramı</li><li>• Sosyal Bilişsel kuram</li><li>• Amaç Saptama kuramı</li></ul>

# Güdülenmenin İçerik Kuramları

59

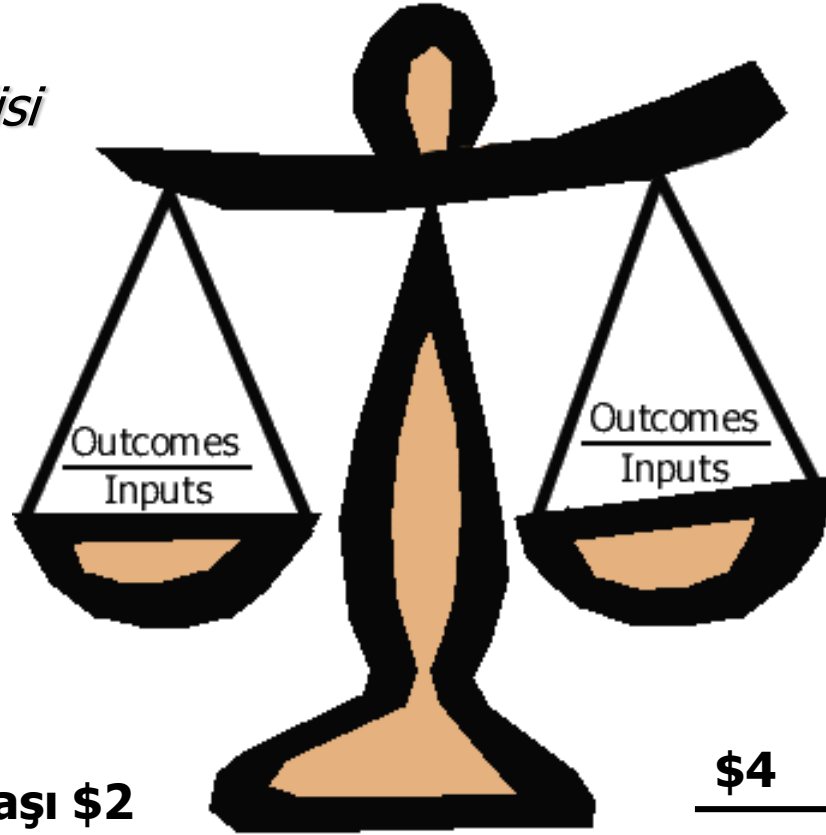


# Hakkaniyet kuramı

## A. Hakkaniyetli bir durum

*Kendisi*

*Diğeri*

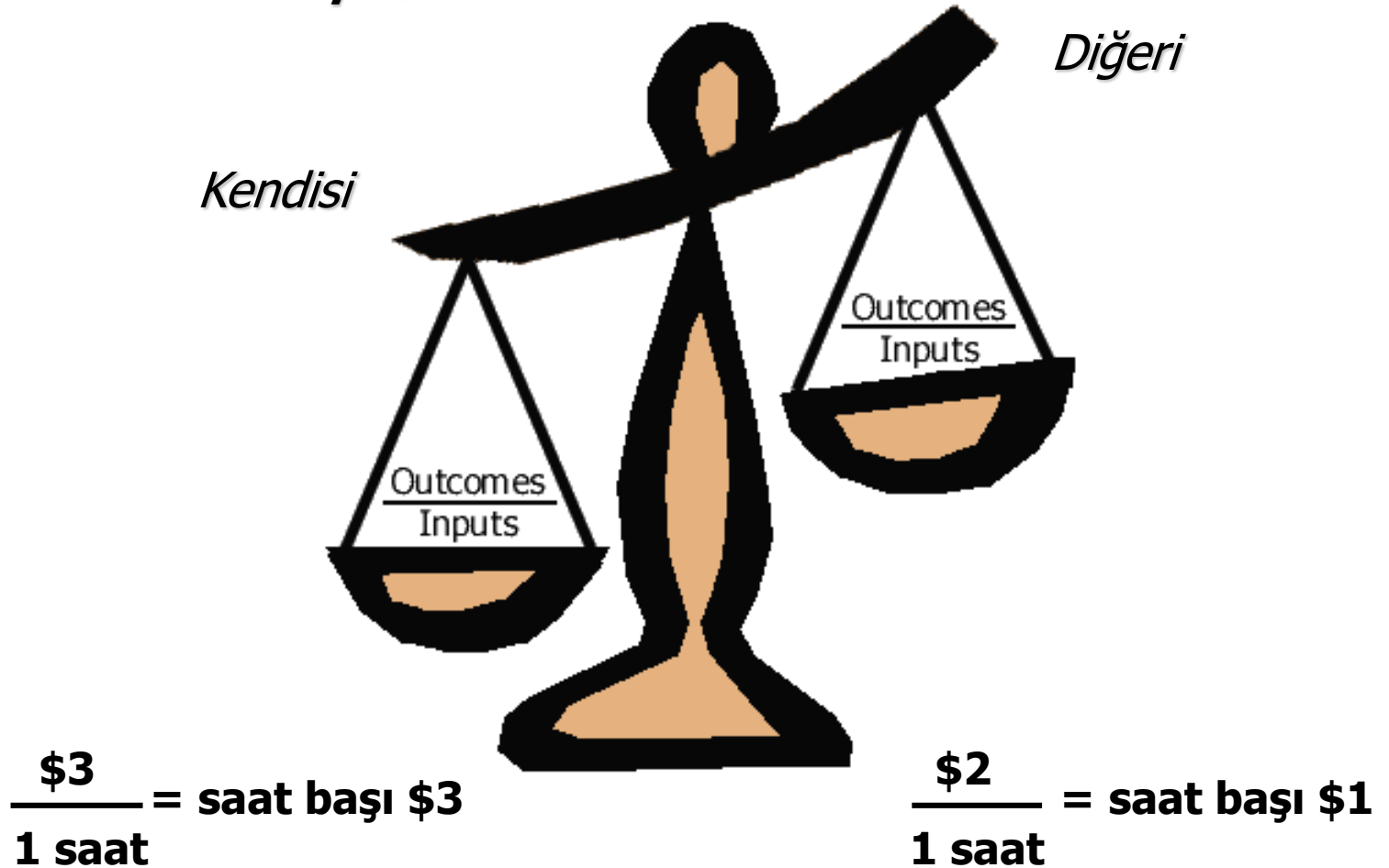


$$\frac{\$2}{1 \text{ saat}} = \text{saat başı } \$2$$

$$\frac{\$4}{2 \text{ saat}} = \text{saat başı } \$2$$

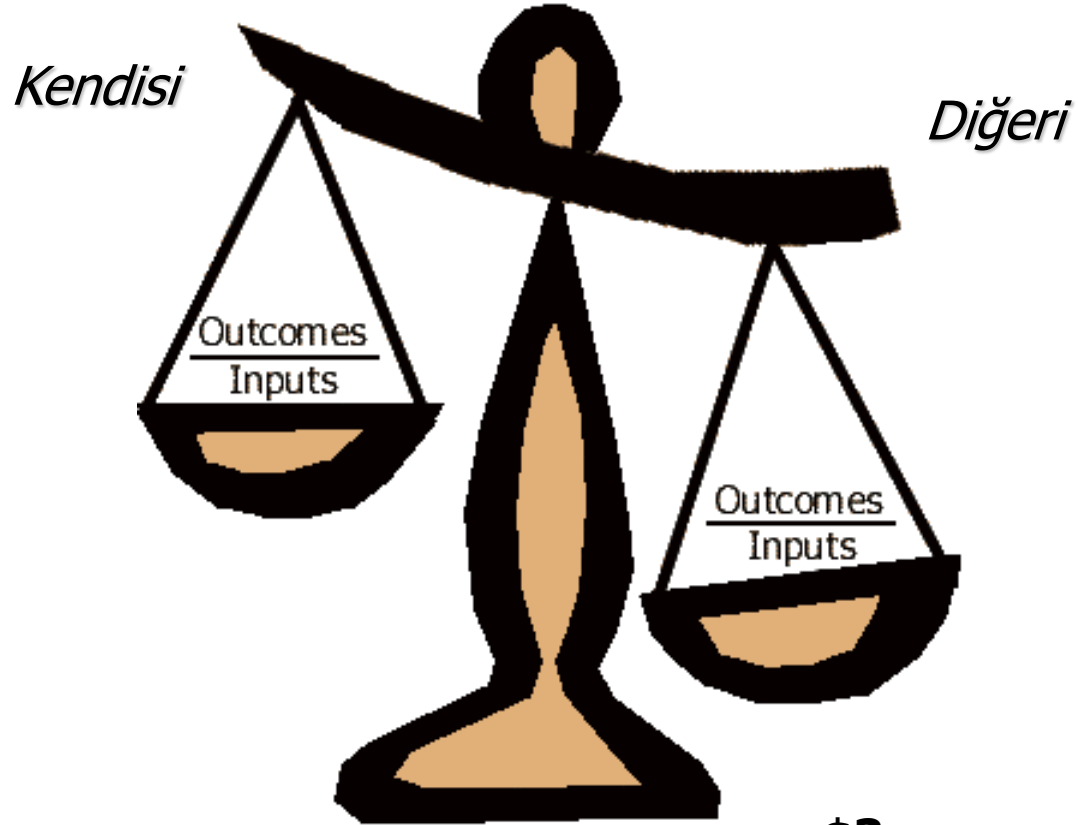
# Hakkaniyet kuramı

## B. Olumlu hakkaniyetsizlik



# Hakkaniyet kuramı

## C. Olumsuz hakkaniyetsizlik



$$\frac{\$2}{1 \text{ saat}} = \text{saat başı } \$2$$

$$\frac{\$3}{1 \text{ saat}} = \text{saat başı } \$3$$

# Olumsuz hakkaniyetsizliğe karşı

66

Aşağıdaki tepkilerden biri seçilir:

- Çıktılarını arttırmak
- Girdilerini azaltmak
- Karşılaştırılan kişilerin girdilerini yeniden değerlendirmek
- Karşılaştırılan kişileri değiştirmek
- Durumdan kurtulmak

# Örgütsel Adalet

**Dağıtım Adaleti:** Örgüt içinde kaynak ve ödül dağıtımında... Ör. Terfi politikası, ücretlendirme

**Yöntem/Prosedür Adaleti:** Kaynak dağıtım kararlarının alınma süreci itibariyle... Ör. Katılımlı yönetim, öneri mekanizması



## **Etkileşimsel Adalet:**

Karar vericinin karar verme sürecindeki davranışı itibariyle... Temelde insanlık onuru çığnenmeden davranılması

# Sosyal Bilişsel kuram

69

- Kişinin öz-yeterliğine olan inancının arttırılarak güdülenmesinin sağlanması
- Öz-yeterliği sağlayan dört faktör:
  - Daha önce hayata geçen ustalık: Kişinin daha önce benzer bir iş veya görevde başarılı olması ve bunu şansa veya ortama değil de kendi becerilerine atfetmesi
  - Vekaleten öğrenme: Başkalarının nasıl başardığını gözleme veya öğrenme ve modelleme olanağı
  - Sözlü ikna: Başkalarının, kişiyi başaracağına ikna eden sözleri
  - Fizyolojik ve psikolojik açıdan uyarılmışlık: Başarılması gereken işe girişme enerjisi taşıma



# Amaç Saptama kuramı

70

- Eđer kabullenilmiřse, bir amaç ne kadar zor ise, kolay amaçlara göre daha fazla çaba gösterilir.
- Spesifik amaçlar için, genel veya muğlak amaçlara göre daha fazla çaba gösterilir.

# Sosyal Öğrenme ve Liderlik

72

«Örnek olma»

- Dikkat çeken yöneticiler modellenir.
- Özellikle başarılı yöneticilerin rol modeli de olabilmek adına gözlemlenebilir olmaları ne ölçüde söz konusu?
- Modellenen yöneticinin yokluğunda, gözlemlenen davranışlar ve tavır tekrarlanabiliyor mu? («O olsaydı böyle yapardı»)
- Yöneticiyi modelleyen kişi nasıl karşılanıyor? Modelleyen kişinin bir nevi taklit etmesi olumlu mu, yoksa olumsuz mu karşılanıyor? Olumlu karşılanması halinde sosyal öğrenme devam edebiliyor.

# Liderlik etmede önemli koşullar

73

- Liderlik edilen kişiler ne kadar donanımlı/profesyonel/işini bilen kişiler?
- Liderlik edilen kişiler ne kadar olgun/özdenetimli?
- Gerçekleştirilecek amaç/görev ne kadar karmaşık? Yakın temas gereği?

# Çalışana tepki vermek: Geribildirim

74

- Bireysel veya grup halinde başarıml hakkında tarafsız bilgi
- Önce olumlu sonra olumsuz geribildirim
- Olumsuz geribildirimim yıkıcı değil yapıcı olması

## Geribildirimim Kaynakları

- Başkaları
- Görev/iş
- Kendisi

# Tartışma soruları:

75

1. Size verilen geribildirim (yapılan bir eleştirinin) yapıcı değil de yıkıcı olduğunu nereden anlarsınız?
2. İş yaşamınızda en çok hangi konuda geribildirim gereksiniminiz vardır?
3. Geribildirime bağımlı olmak (hep onay aramak) olası mıdır?

# Geleneksel olmayan Geribildirim

76

- ⇒ **Yukarı doğru geribildirim:** Astlar yöneticilerinin yönetim tarzını ve performansını değerlendirir.
- ⇒ **360-derece geribildirim:** Çalışan hakkında amiri, çalışma arkadaşları ve diğer anahtar kişiler tarafından üretilen spesifik (isimsiz) geribildirim bilgisi...

# Koşulların güdülenme üzerindeki etkileri

77

- Yakın çalışılan kişiler (Aralarında nefret dolu zehirleyici kişiler var mı?)
- Üstler ve astlar
- Örgüt kültürü

# DENETİM

78

- 1. STANDART OLUŞTUR.**
- 2. PERFORMANSI ÖLÇ.**
- 3. PERFORMANSI STANDARTLAR İLE KARŞILAŞTIR.**
- 4. SONUÇLARI DEĞERLENDİR VE GEREKLİ DÜZELTİCİ EYLEMLERDE BULUN.**



# Örgütsel denetimin kapsamı

82

- **Stratejik denetim** – Örgütün bir bütün olarak dış çevresine nasıl uyumlandığının ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmekte olup olmadığının değerlendirilip düzenlenmesi
- **Taktiksel denetim** – Stratejinin hayata geçirilmesinde örgütün ve ana birimlerinin günlük işlevlerinin değerlendirilip düzenlenmesi
- **Operasyonel denetim** – Örgütün mal ve hizmet üretimi için giriştiği spesifik faaliyetler ve kullandığı yöntemlerin değerlendirilip düzenlenmesi

# Taktiksel denetim

83

- Finansal denetimler – finansal oranlar
  - Örneğin, kârlılık, likidite, envanter geri dönüş oranı
- Bütçe denetimleri
  - Genelde 3-12 aylık bir dönemi kapsar.
  - Ne kadar esnek, ne kadar katı olunacak?
- İnsan kaynakları denetimleri
  - Seçme süreçleri, eğitimler, performans değerlendirmeler, ücretlendirmenin gözden geçirilmesi

# Taktiksel denetime 2 bakış açısı

84

Denetim türü	Bilgisel gerekler	Denetim yaklaşımı
Bürokratik	Kurallar	Kurallar ve düzenlemelere uyma Resmi ve kişiden bağımsız Sapmayı belirlemeye vurgu Birey üzerine empoze etme
Klan	Gelenekler	Amaçlar ve ölçümleri üzerinde grubun fikirbirliğinin olması Performans standartlarına ulaşmada yardımlaşma Sapmaları sorun tespitine kılavuzluk etmek için kullanma Denetim kişilerden veya gruplardan gelir

# Operasyonel denetimler

85

## Denetim öncesi

Sürecin girdileri olan kalite, miktar ve diğer özelliklerin denetimi

## Eşanlı denetim

Dönüştürme süreci süresince...

Çalışanların güdülenmelerini de etkileyen çabuk geribildirim sağlama

## Denetim sonrası

Kalite denetimi  
Bu denetimlerin çoğu denetim öncesi ve eşanlı denetime dönüşür.