

Üretim/İşlemler Yönetimi Kapsamındaki Kararlar

1

- Stratejik Kararlar

2

- Operasyonel Kararlar

3

- Taktiksel Kararlar

Stratejik Kararlar

- İşletmenin başarı, performans, rekabetçi gücü ve karlılığı üzerinde uzun vadeli etkilere sahip olan; ilk seferde doğru kararın alınmasını gerektiren ve uzun vadeli planları kapsayan kararlardır.
- Bu kararların işletme açısından stratejik öneme sahip olması nedeniyle, tüm işletme fonksiyonlarına ait yöneticilerin bir araya gelerek bir planlama yapmaları gerekmektedir.



Stratejik Karar Örnekleri

- Yeni ürün geliştirme kararları
- Yeni ürün için üretim süreci tasarım kararları
- Süreç ve teknoloji seçimine ilişkin kararlar
- İşletme ya da üretim kaynaklarının (hammadde, üretim kapasitesi, işgücü vb.) yeni ve mevcut iş olanakları arasında dengeli bir şekilde dağılımı kararları
- Kuruluş yeri seçimi ile ilgili kararlar
- Tesislerin yerleştirilmesine ilişkin kararlar
- Dış kaynak kullanıp kullanmama kararları

Üretim/İşlemler Sistemlerinin Tasarımı ve İşletilmesi

Sistemin Tasarımına İlişkin Kararlar

- Ürün ve Hizmet Tasarımı
- Süreç Tasarımı ve Teknoloji Seçimi
- Kapasite Planlaması
- Kuruluş Yeri Seçimi
- Tesis Tasarımı ve Yerleştirilmesi
- İş Ölçümü ve Tasarımı
- Tedarik Zinciri Yönetimi

Sistemin İşleyişine ve Denetimine İlişkin Kararlar

- Üretim planlaması ve Denetimi
- Malzeme ve Envanter Yönetimi
- Kalite Denetimi
- Tamir-Bakım Planlaması
- Dağıtım

Üretim/İşlemler Sisteminin Tasarımına İlişkin Kararlar

- **Üretim sisteminin tasarımı**, sistemin planlanmasını, dizaynını ve kurulmasını ifade etmektedir.
- Bu kararlar; üretilecek ürünlerin ve bunların üretiminde kullanılacak süreçlerin geliştirilmesi, teknoloji seçimi, üretim kapasitesinin belirlenmesi, tesislerin yerlerinin seçimi, üretim departmanlarının düzenlenmesi, alanların, teçhizat ve makinelerin yerleştirilmesi, üretim sırasında kullanılacak üretim yöntemlerinin ve işlerin tasarımı, tedarik zinciri yönetimi gibi alanlarda alınacak kararları kapsamaktadır.

Üretim/İşlemler Sisteminin Tasarımına İlişkin Kararlar

- **Tasarıma ilişkin kararların temel özellikleri:**
- Uzun vadeli kararlardır.
- İşletmenin başarı, performans, rekabetçi pozisyonu ve karlılığı üzerinde kritik rol oynamaktadırlar.
- Yüksek miktarda sermayenin bağlanmasını gerektiren kararlardır.
- Herhangi bir hata yapılması durumunda geri dönülemez, dönülse dahi yüksek maliyetlere neden olan kararlardır.
- İşletmenin tümünü ilgilendiren kararlardır.

Üretim/İşlemler Sisteminin Tasarımına İlişkin Kararlar

- **İş Tasarımı:** Çalışanlar üretim sistemi tasarımının önemli ve bütünleşik bir ögesini oluşturur. Burada seçilen belli bir üretim süreci çalışacak işgücünün sayısını ve beceri düzeyini belirleyecektir.
- İş tasarımında yapılacak işlerin nasıl yapılacağı, işgücünün hangi işlemleri nasıl yerine getireceği ortaya konulur.
- Ayrıca bu standart hale getirilmiş işlerin standart yapılış süreleri, yani zaman standartları belirlenir.
- Buradaki temel sorun işin hangi öğelerden, işlemlerden ve sorumluluklardan oluşacağıdır.
- Bunlar belirlenirken aynı zamanda işçilerin makineler ile ilişkisinin nasıl olacağına, her bir işçiye verilecek işlem sayısına, işçilerden istenen beceri düzeyine de karar verilir.

Üretim/İşlemler Sisteminin Tasarımına İlişkin Kararlar

- **İş Tasarımı:** İş tasarımındaki önemli konulardan biri de, bir işin hangi görevlerden ve sorumluluklardan oluşacağıdır.
- Burada bir işçiye kesin olarak tanımlanmış tek ya da az sayıda iş verilmesinin ya da verilecek işin çok sayıda görevi ve daha fazla sorumluluğu içermesinin çeşitli avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.
- Otomasyon, insan emeği yerine makinelerin kullanılmasını ifade eder. Üretim sistemlerinde otomasyon düzeyinin artması insan makine ilişkilerini değiştirmektedir.
- Otomasyon yetenekli ve iyi eğitim görmüş teknisyenlere ve uzmanlara olan ihtiyacı arttırmaktadır.
- Otomasyon derecesinin belirlenmesi, mevcut işgücü kaynağının özelliklerine ve üretilecek ürüne göre de farklı olacaktır.

Üretim/İşlemler Stratejisinin Geliştirilmesi

Genel kabul görmüş bir hiyerarşik sıralama olmamakla birlikte, gerek işletme gerekse üretim / işlemler stratejisinin hazırlanması aşamasında takip edilen temel aşamalar yanda gösterilmiştir

1

• Organizasyonun, işletmenin ya da sürecin amaçları ve amaçlar arasındaki öncelik ilişkisi belirlenir.

2

• Dış çevre analizi yoluyla işletme ya da sürecin karşı karşıya olduğu tehdit ve fırsatlar belirlenir.

3

• İşletme ya da sürece yönelik iç çevre analizi yoluyla, güçlü ve zayıf yönler belirlenir.

4

• Bir sistem olarak işletmenin ya da sürecin ekonomik ortamdaki uygun yeri tespit edilir.

5

• Dış çevre analizi yoluyla ulaşılan ve işletme ya da süreç için fırsat olarak nitelendirilebilecek gelişmeleri lehe çevirebilecek yollar ve hareket planları belirlenir.

Üretim/işlemler stratejisi oluşturulurken, yöneticilerin rekabet araçlarından istenilen faydanın sağlanabilmesi için bazı konularda kararlar almaları gerekmektedir. İşte karar alınması gereken bu konular üretim/işlemler stratejisinin öğeleridir

Üretim/İşlemler Stratejisinin Öğeleri

- 1 • Ürün Tasarım Biçiminin Belirlenmesi
- 2 • Üretim Süreç Tipinin Belirlenmesi
- 3 • Mamul Stok Politikasının Belirlenmesi
- 4 • Üretim/Hizmet Tesislerinin Odağının Belirlenmesi
- 5 • Yeni Ürün/Hizmet Geliştirilmesi ve Tasarımı
- 6 • Teknoloji Seçimi ve Süreç Geliştirilmesi
- 7 • Kaynakların Stratejik Alternatifler Arasında Dağıtımı
- 8 • Tesis Planlama: Kapasite, Yer Seçimi ve Yerleştirme
- 9 • İş Tasarımı
- 10 • İşleyişle İlgili Taktik Kararlar

İş Tasarımı

- GÜNGEÇTİKÇE gelişen teknoloji işletmelerde otomasyonu arttırmış olsa da, işgücünün önemi halen devam etmektedir.
- İşletmelerde insan kaynaklarına ilişkin kararlar gerek işletme gerekse üretim/işlemler stratejisinin önemli ayaklarından birini oluşturmaktadır.
- Otomasyon, daha önceleri insan emeği ile yerine getirilmekte olan faaliyetlerin bilgisayarlar ve makineler tarafından yapılmaya başlanmasıdır.
- Otomasyon, işletmelerde işgücüne yönelik talebi azaltmış olmakla birlikte, kalifiye işgücüne yönelik talebi arttırmıştır.
- İşletme yönetiminde herbir işin bir çalışan tarafından yapılması, söz konusu işte uzmanlaşılması ve bu yolla maliyetlerin azaltılarak verimliliğin artırılması anlayışı günümüzde yavaş yavaş terk edilmeye başlanmıştır.
- Bunun yerine işgücünün işletme içinde rotasyonu yoluyla çok fonksiyonlu işgören tipinin sağlanması yaklaşımı benimsenmiştir.

İş Tasarımı

- Rotasyon
- İş genişletme
- İş zenginleştirme
- İşbölümü
- Ücretlendirme
- İş ahlakı

İş Ölçümü

- Hareket ekonomisi
- İş ölçümü
- Zaman etüdü
- İstatistiksel örnek büyüklüğü
- Düzeltmeler, toleranslar ve standart zaman