

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ ve KONUT
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

EYÜP EVREN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
SİSTEM MÜHENDİSLİĞİ PROGRAMI**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. ALEV TAŞKIN GÜMÜŞ**

İSTANBUL, 2011

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ ve KONUT
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

EYÜP EVREN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
SİSTEM MÜHENDİSLİĞİ PROGRAMI**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. ALEV TAŞKIN GÜMÜŞ**

İSTANBUL, 2011

ÖNSÖZ

Kalite olgusu, hayatımızın her noktasında karşımıza çıkan bir olgudur. Hem özel hem de iş hayatımızın çeşitli noktalarında ürün kalitesi, hizmet kalitesi gibi kavramları sık sık kullanırız. Bir ürün veya hizmet almayı düşündüğümüz zamanlarda karar verme ölçütlerinden bir tanesi de “kalite” olmaktadır. Toplumda genel olarak “kaliteli ise pahalıdır”, “ucuz ise kalitesizdir” diye yanlış tanımlamalara da rastlarız. Aslında kalite ödediğimiz fiyata alabildiğimiz en iyi ürün veya hizmettir. Bu noktadan hareketle; hayatımızın en önemli kavramlardan bir tanesi olan “kalite”yi ortaya çıkaran Kalite Yönetimi/Toplam Kalite Yönetimi ve araçlarının kullanımı ve önemi ön plana çıkmaktadır. Hatta öyle ki; tarih öncesi çağlarda bile “kalite”ye ne denli önem verildiğine dair kanıtlar mevcuttur.

Toplam Kalite Yönetimi şemsiye altında bulunan veya modelin desteklediği birçok yaklaşım ve araç mevcuttur. Bu çalışmada 1990’lı yıllardan itibaren sık duymaya başladığımız Toplam Kalite Yönetimi’nin en önemli araçlarından bir tanesi Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından oluşturulan EFQM Mükemmellik Modeli ele alınmıştır. Günümüzde şirketlerin tamamı başarılı sonuçlar elde ederek tüm paydaşlarını memnun etmek ister. Mükemmellik Modeli esas bu noktada önem kazanır, çünkü tüm paydaşların beklentilerinin karşılanmasını amaçlar. Mükemmellik kavramı ilk etapta subjektif bir kavram gibi görünse de Model’in yapısı ve değerlendirme yapısı irdelendiğinde aslında Mükemmelliğin bir yolculuk olduğu ve sonsuza kadar süren sistematik bir yaklaşım olduğu görülür.

Bu çalışmada, Toplam Kalite Yönetimini destekleyen yaklaşım ve araçlar sunulmakta, EFQM Mükemmellik Modeline yönelik uygulama örnekleri sunulmakta ve Kurumsal Karne Modeli ile EFQM Modeli uygulama örnekleri karşılaştırmalı olarak değerlendirilmekte ve bir takım önerilerde bulunmaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen değerli Hocam Doç. Dr. Alev Taşkın GÜMÜŞ’e ve çalışmalarım boyunca desteği ile bana güç veren sevgili eşim Birgül EVREN’e teşekkürü bir borç bilirim.

Mayıs, 2011

Eyüp EVREN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
SİMGE LİSTESİ.....	vii
KISALTIMA LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÇİZELGE LİSTESİ	xi
ÖZET	xiii
ABSTRACT	xv
BÖLÜM 1	
GİRİŞ	1
1.1 Literatür Özeti	1
1.2 Tezin Amacı	6
1.3 Orjinal Katkı	6
BÖLÜM 2	
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	8
2.1 Kalite'nin Tanımı.....	8
2.2 Muayene ve Kalite Kontrolü	9
2.3 Kalite Güvence Sistemleri	11
2.4 Toplam Kalite Yönetimi.....	12
2.5 Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri	16
2.6 ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi	24
2.7 6 Sigma.....	28
2.8 Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)	39
2.8.1 Finansal Boyut	43
2.8.2 Müşteri Boyutu	44
2.8.3 Şirketçi İşlemler (Süreçler) Boyutu	46

2.8.4	Öğrenme ve Gelişme Boyutu	47
2.9	EFQM Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard İlişkisi	49
BÖLÜM 3		
EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ		52
3.1	Mükemmelliğin Temel Kavramları	57
3.1.1	Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme	57
3.1.2	Müşteriler İçin Değer Katma	58
3.1.3	Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik	59
3.1.4	Süreçlerle Yönetme	60
3.1.5	Çalışanlarla Başarma.....	61
3.1.6	Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme	62
3.1.7	İşbirlikleri Oluşturma	63
3.1.8	Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma	63
3.2	Mükemmellik Modeli ve Temel Kavramlar Arasındaki Bütünsellik	66
3.3	RADAR Yaklaşımı	66
3.4	Mükemmellik Modeli-2010'un 2003 Versiyonuna Göre Farklılıkları	72
3.4.1	EFQM 2010 Güncellemesinin Nedenleri	72
3.4.2	EFQM 2010 Modelinde Temel Kavramlardaki Değişiklikler	73
3.4.3	Temel Kavramların İçeriklerindeki Değişiklikler.....	73
3.4.4	EFQM 2010 Modelinde Kriter Yapısındaki Değişiklikler	74
3.5	Ulusal Kalite Hareketi ve Mükemmellik Aşamaları... ..	76
3.5.1	Mükemmellikte Kararlılık.....	76
3.5.2	Mükemmellikte Yetkinlik	77
3.5.3	Kalite Ödülü.....	79
BÖLÜM 4		
UYGULAMA		80
4.1	Soyak Yapı A.Ş. Hakkında	80
4.2	EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Bazında Uygulamalar	82
4.2.1	Liderlik Kriteri İle İlgili Uygulamalar	82
4.2.2	Strateji Kriteri İle İlgili Uygulamalar.....	93
4.2.3	Çalışanlar Kriteri İle İlgili Uygulamalar	99
4.2.4	İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri İle İlgili Uygulamalar	106
4.2.5	Süreçler Kriteri İle İlgili Uygulamalar	115
4.3	EFQM Modeli'ne Göre Kuruluş Performansının Değerlendirilmesi.....	121
4.4	Kurumsal Karne Yaklaşımına Göre Kuruluş Performansının Değerlendirilmesi	123
4.5	EFQM ve Kurumsal Karne Ölçümlerinin Karşılaştırılması	125
4.6	Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler ve Çözüm Önerileri.....	126
4.6.1	Modelin Yapısı Gereği Karşılaşılan Güçlükler ve Çözüm Önerileri	126
4.6.2	Uygulayan Kuruluşlara Bağlı Karşılaşılan Güçlükler ve Çözüm Önerileri .	126
BÖLÜM 5		
SONUÇ VE ÖNERİLER		129

KAYNAKLAR	132
EK-A	
EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNE GÖRE ELDE EDİLMİŞ PERFORMANS SONUÇLARI	135
EK-B	
KURUMSAL KARNE YAKLAŞIMINA GÖRE ELDE EDİLMİŞ PERFORMANS SONUÇLARI.....	136
ÖZGEÇMİŞ	137

SİMGE LİSTESİ

C_p	Süreç Yeteneği (yeterliliği) endeksi
μ	Değerlerin ortalaması
σ	Standart sapma
σ^2	Varyans
$\sum_{i=1}^n$	Bir veri kümesindeki değerlerin toplamı
Ta	Tölerans alt sınırı
Tü	Tölerans üst sınırı

KISALTMA LİSTESİ

BSC	Balanced Scorecard
ÇMA	Çalışan Memnuniyeti Anketi
ÇYS	Çevre Yönetim Sistemi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DÖF	Düzeltilici - Önleyici Faaliyet
EFQM	European Foundation for Quality Management
EKGYO	Emlak Konut Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı
ERP	Enterprise Resource Planning
FAT	Fon Akış Tablosu
GM	Genel Müdür
GMY	Genel Müdür Yardımcısı
GYGG	Genişletilmiş Yönetim Gözden Geçirme
GYODER	Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği
HBC	Hedef Belirleme Çalıştayı
İAA	İyileştirmeye Açık Alanlar
İK	İnsan Kaynakları
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği
İTO	İstanbul Ticaret Odası
İTÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi
KalDer	Türkiye Kalite Derneği
KBF	Kritik Başarı Faktörü
Kİ	Kurumsal İletişim
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KYS	Kalite Yönetim Sistemi
LGP	Lider Geliştirme Programı
MIS	Management Information Systems
MM	Mükemmellik Modeli
MMA	Müşteri Memnuniyeti Anketi
OHSAS	Occupational Health and Safety Management Systems
PERYÖN	Personel Yönetimi Derneği
PYS	Performans Yönetim Sistemi
SEÇ	Sağlık-Emniyet-Çevre
SSMH	Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri

STK	Sivil Toplum Kuruluşu
SYS	Süreç Yönetim Sistemi
TCMB	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TE	Takım Elemanı
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TL	Takım Lideri
TMA	Tedarikçi Memnuniyet Anketi
TOKİ	Toplu Konut İdaresi
TPD	Tedarikçi Performans Değerlendirme
TSMH	Teslim Sonrası Müşteri Hizmetleri
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
UKH	Ulusal Kalite Hareketi
UKÖ	Ulusal Kalite Ödülü
ULI	Urban Land Institute
ÜT	Üretim Takımı
YGG	Yönetimin Gözden Geçirmesi
YHP	Yetenek Havuzu Programı
YKB	Yönetim Kurulu Başkanı
YMM	Yeminli Mali Müşavir
YTÜ	Yıldız Teknik Üniversitesi

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1	Altı Sigma iyileştirme süreçlerindeki beş aşama..... 32
Şekil 2.2	Altı Sigma uygulamasında kusurlu/kusursuz oranları 37
Şekil 2.3	Kurumsal Karne'nin bileşenleri 41
Şekil 2.4	Kurumsal Karne'nin strateji ile olan ilişkisi 41
Şekil 2.5	Kurumsal Karne ve Mükemmellik Modeli ilişkisi 50
Şekil 3.1	Mükemmelliğin temel kavramları 57
Şekil 3.2	EFQM Mükemmellik Modeli yapısı (2010 versiyonu) 65
Şekil 3.3	EFQM Mükemmellik Modeli ve temel kavramlar arasındaki ilişki 66
Şekil 3.4	RADAR yaklaşımı 67
Şekil 3.5	Kriterlerin puan ağırlıkları..... 72
Şekil 3.6	Mükemmellik aşamaları 76
Şekil 4.1	Yaratıcılık ve yenilikçilik sistemi 85
Şekil 4.2	Organizasyon hiyerarşisi..... 85
Şekil 4.3	Değişim yönetimi 91
Şekil 4.4	Kurumsal strateji yönetimi 96
Şekil 4.5	Kilit süreçlerin belirlenmesi 97
Şekil 4.6	İK politikası, hedefleri ve planlarının oluşturulma süreci 99
Şekil 4.7	Seçme ve yerleştirme süreci akış şeması 101
Şekil 4.8	Eğitim süreç şeması 103
Şekil 4.9	Mali kaynakların yönetimi 110
Şekil 4.10	Risk yönetim sistemi..... 111
Şekil 4.11	Bilgi kaynakları yönetimi süreçleri 115
Şekil 4.12	Süreçlerin programlarla veri alışverişi..... 116
Şekil 4.13	Ürün geliştirme süreci 119
Şekil 4.14	Ürün gerçekleştirme süreci..... 120

ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 1.1	Literatür araştırması ve yapılan çalışmaların karşılaştırılması 3
Çizelge 1.2	Yakın geçmişte yapılan bazı çalışmalar 5
Çizelge 2.1	Altı Sigma iyileştirme süreçlerinde aşamalar ve açılımları, DMAIC modeli . 33
Çizelge 2.2	Altı Sigma yaklaşımının temel özellikleri ve sağladıkları 34
Çizelge 2.3	Sigma seviyeleri ve kusurlu/kusursuz oranları 35
Çizelge 2.4	Tolerans aralığı genişliği ve standart sapma ilişkisi 36
Çizelge 2.5	Kurumsal Karne finansal boyut 44
Çizelge 2.6	Kurumsal Karne müşteri boyutu 46
Çizelge 2.7	Kurumsal Karne şirket içi işlemler boyutu 47
Çizelge 2.8	Kurumsal Karne öğrenme ve gelişme boyutu 49
Çizelge 3.1	Girdilerin değerlendirilmesi 68
Çizelge 3.2	Sonuçların değerlendirilmesi..... 68
Çizelge 3.3	Girdiler için radar değerlendirme yöntem ve aracı 69
Çizelge 3.4	Sonuçlar için radar değerlendirme yöntem ve aracı 70
Çizelge 3.5	Temel kavramların karşılaştırılması 73
Çizelge 3.6	RADAR tablosundaki değişiklikler 75
Çizelge 4.1	Değerlerin yaşama geçirilmesinde liderlerin rolü 83
Çizelge 4.2	Politika ve strateji oluşturulmasında liderlerin rolü 86
Çizelge 4.3	Kurumsal performans gözden geçirme ortamları 87
Çizelge 4.4	Katılım faaliyetlerine örnekler 89
Çizelge 4.5	Strateji ve hedeflerin yayılımında kullanılan yöntemler 90
Çizelge 4.6	Değişim projesi örnekleri 92
Çizelge 4.7	Pazar ve rekabet bilgi toplama yöntemleri 93
Çizelge 4.8	Kıyaslama projesi örnekleri 95
Çizelge 4.9	Ekonomik demografik gösterge bilgi kaynakları 95
Çizelge 4.10	Politika ve Stratejilerin paydaşlara duyurulma yöntemleri 98
Çizelge 4.11	Faaliyet raporu örnekleri 98
Çizelge 4.12	İK Politikası, hedefleri ve planlarına çalışanların katılımı..... 100
Çizelge 4.13	Yetkinlik grupları 102
Çizelge 4.14	Gerçekleştirilen işbirliği örnekleri..... 108
Çizelge 4.15	Temel finansal rapor örnekleri 110
Çizelge 4.16	Binalar, donanım ve malzemeler 111
Çizelge 4.17	İzleme, ölçme tablosu yapısı 112
Çizelge 4.18	Teknoloji boyutları 112

Çizelge 4.19	Teknoloji Takip Kaynakları İle İlgili Örnekler	113
Çizelge 4.20	Ar-Ge çalışmalarından örnekler	113
Çizelge 4.21	Süreç sahipliği.....	117
Çizelge 4.22	Süreçlerin sistem standartlarına uygun yönetilmesine ait örnekler	117
Çizelge 4.23	Paydaşların yenilikçi ve yaratıcı yeteneklerine ilişkin örnekler.....	118
Çizelge 4.24	Yeni yönetim yaklaşımları	119
Çizelge 4.25	İletişimde kullanılan araçlar	120
Çizelge 4.26	EFQM Modeline göre genel performansın hesaplanması	123
Çizelge 4.27	BSC Modeline göre genel performansın hesaplanması.....	124
Çizelge 4.28	BSC Modeline göre yıllar bazında genel performansın hesaplanması	125

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ ve KONUT
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Eyüp EVREN

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Alev Taşkın GÜMÜŞ

EFQM Mükemmellik Modeli Avrupa ve ötesinde 30.000'den fazla kuruluş tarafından uygulanan bir yönetim yaklaşımıdır. EFQM Mükemmellik Modeli sektör, büyüklük, yapı, ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır. Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, gerek kurum içinde gerekse kurum dışında darboğazlarını saptamalarını sağlayan, vizyon ve misyonlarını etkileyen güçlü yönlerini ve potansiyel zayıflıklarını fark etmelerine yardımcı olan, ortak bir dil ve hareket tarzı sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır. EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşların mevcut ve planlı faaliyetlerinin entegre edilmesini, tekrarlı işlerin ortadan kaldırılmasını ve iyileştirmeye açık alanların tespit edilmesini ve organizasyonun yönetiminde temel bir çerçeve oluşturulmasını sağlar.

Çok sayıda yönetim araçları ve teknikleri yaygın olarak kullanılırken, EFQM Mükemmellik Modeli organizasyona bütünsel bir bakış açısı sağlar ve diğer yönetim teknikleriyle birbirini tamamlayacak şekilde uygulanabilir. Model bu nedenle sürdürülebilir mükemmelliğin sağlanması için, organizasyonun yapısına ve ihtiyaçlarına uygun olarak bu araçlardan herhangi biri veya bir kaçı ile birlikte genel bir çerçeve olarak uygulanabilir.

Yapılan bu çalışma ile, kalite ve Toplam Kalite Yönetimi alanında geçmişte yapılan çalışmalar literatür kısmında özetlenmiş, Toplam Kalite Yönetimi'nin tarihsel gelişimine değinilmiş, EFQM Mükemmellik Modeli'nin yapısı irdelenmiş ve Model'in benimsendiği

ve sürdürülebilirliğinin sağlandığı özel bir işletmede Model'e ait somut uygulama ve kazanımlar ele alınmıştır. EFQM Modeli'nin sonuç kriterlerine ait parametrelerin performans değerleri sunulmuş ve sonuçlar EFQM parametrelerinin Balanced Scorecard yaklaşımı ile de değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlarla karşılaştırılarak yeni bir model önerilmiştir. EFQM Modelinin uygulanmasında ve istenilen başarılı sonuçların elde edilmesindeki kritik başarı faktörleri tespit edilmiş ve gelecekte yapılması önerilen çalışmalara ışık tutulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, EFQM Mükemmellik Modeli, Balanced Scorecard (Kurumsal Karne)

**EFQM EXCELLENCE MODEL AND IMPLEMENTATION IN THE HOUSING
SECTOR**

Eyüp EVREN

Department of Industrial Engineering
MSc. Thesis

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Alev Taşkın GÜMÜŞ

The EFQM Excellence Model is a non-prescriptive management framework used by over 30 000 organisations in Europe and beyond. Regardless of sector, size, structure or maturity, organisations need to establish an appropriate management framework to be successful. The EFQM Excellence Model is a practical framework that enables organisations to assess where they are on the path to excellence; helping them to understand their key strengths and potential gaps in relation to their stated Vision and Mission and to provide a common vocabulary and way of thinking about the organisation that facilitates the effective communication of ideas, both within and outside the organisation. The EFQM Excellence Model enables organisations to integrate existing and planned initiatives, removing duplication and identifying gaps and to provide a basic structure for the organisation's management system.

Whilst there are numerous management tools and techniques commonly used, the EFQM Excellence Model provides a holistic view of the organisation and it can be used to determine how these different methods fit together and complement each other. The Model can therefore be used in conjunction with any number of these tools, based on the needs and function of the organisation, as an overarching framework for developing sustainable excellence.

In this study, previous studies summarized related with Quality and Total Quality Management in the literature, dealt with the historical development of Total Quality Management, examined and analyzed the structure of the EFQM Excellence Model.

Implementation and achievements are discussed regarding in a private housing complex company that using EFQM Model effectively. Results of the parameters of the performance criteria of the EFQM Model and Balanced Scorecard Model are presented and both results compared with each other. Regarding obtained findings a new model was proposed. The implementation of the EFQM Model and the achieving successful results of procuring the required critical success factors have been determined and future studies were proposed.

Key words: Total Quality Management, EFQM Excellence Model, Balanced Scorecard

GİRİŞ

1.1 Literatür Özeti

Geçmişten günümüze yönetim alanında büyük değişimler ve gelişmeler olmuştur. Bu değişim ve gelişim sürecinde kurum ve kuruluşlar rekabet gücünü ve pazar payını artıran model ve sistemlere yakın ilgi duymuşlardır [1]. En çok ilgi duyan yaklaşımlardan bir tanesi de Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı olmuştur. TKY sadece ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili olmayıp, aynı zamanda günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Önceleri üretim sektöründe gündeme gelen Kalite Kontrol giderek yerini kalitenin denetlenmesi amacıyla kullanılacak yöntemlerin geliştirilmesiyle, hem üretim hem de hizmet sektörünün çeşitli alanlarına uyarlanabilen kalite yönetim sistemlerine bırakmaya başlamıştır. TKY anlayışının benimsenmesi ve bir yönetim modeli olarak benimsenmesinde ise çeşitli araç ya da yöntemlerden faydalanılmıştır. Bu yöntemlerden bir tanesi de kurum ve kuruluşlara sistematik bakış açısı sağlayan ve bir takım temel prensipler üzerine dayandırılmış olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından geliştirilen EFQM Mükemmellik Modeli'dir [2].

Sektör, büyüklük, yapı veya olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması gereklidir. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlar tarafından çeşitli biçimlerde kullanılabilecek pratik bir araçtır. Özellikle, kurumsal mükemmelliğe giden yolda nerede olduğunun değerlendirilmesi, belirlenmiş vizyonu ve misyonu ile ilişkili olarak temel kuvvetli yönlerinin ve olası iyileştirme alanlarının farkına varılması için kuruluşa yardımcı olunması, kuruluşun fikirleri kendi bünyesinde veya dışında

etkili biçimde yayabilmesini kolaylaştırmak üzere ortak bir dil ve düşünce tarzının oluşturulması, mevcut ve planlanan girişimlerin bütünleştirilmesi, tekrarların önlenmesi ve yapılması gerekenlerin belirlenmesi, kuruluşun yönetim sistemi için temel bir yapı oluşturulması amacıyla benimsenen bir modeldir [3].

Bir arada kullanılan çok sayıda yönetim araç ve tekniği mevcut olmakla birlikte, EFQM Mükemmellik Modeli; bütünsel bir bakış açısı sağlayarak bu yönetim araç ve tekniklerinin uyum içinde ve birbirini tamamlayıcı bir biçimde nasıl kullanılabileceği konusunda kuruluşa yardımcı olur. Model; kuruluşun gereksinimlerine ve işlevine bağlı olarak sürdürülebilir bir kurumsal mükemmellik doğrultusunda bir üst çerçeve oluşturur ve böylece bu türden çok sayıda yönetim aracı ile birlikte kullanılabilir [2].

EFQM Mükemmellik Modeli ihtiyaçlar doğrultusunda belirli dönemlerde gözden geçirilmekte ve sürekli iyileştirilmektedir.

Bu çalışmada, öncelikle literatür araştırması yapılarak; TKY, EFQM Modeli ile ilgili çeşitli kaynaklar incelenmiştir. Konu ile ilgili yapılmış yüksek lisans ve doktora tezleri irdelenmiş, yurtiçi veya yurtdışında yayımlanmış makale, kitap ve bildiriler bu çalışmaya ışık tutmuştur.

Uygulama kısmında, BSC ve EFQM Mükemmellik Modeli ilişkisi incelenerek sonuçlar paylaşılmış ve çeşitli çıkarımlardan yola çıkılarak öneriler sunulmuştur.

Literatür incelendiğinde hem TKY'nin genel gelişimi sürecindeki hem de TKY ile ilgili yakın bir zamana kadar yürütülmüş spesifik çalışmalar Çizelge 1.1'de belirtilmiştir.

Kalite anlayışının tarihsel gelişimi incelendiğinde özellikle 1930'lu yıllarla birlikte bu çalışmaların hız kazandığı görülmektedir. Walter A.Shewart İmalatta Kalite Kontrol Makalesi ile imalattaki değişkenliklerin nedenlerine istatistiksel bir bakış açısı getirmiştir. Juran Kalite Kontrol El Kitabı ile kalite kontrolünün mali kontrol ile paralellik gösterdiğini savunmuştur. A. Feigenbaum Toplam Kalite Kontrol kitabında imalatta kalitenin sadece bireyler tarafından sağlanamayacağını ve bunu başarmanın yolunun ekip çalışmasından geçtiğini ifade etmiştir. Crosby, Quality is Free kitabında; sıfır hata prensibini savunmuş ve kalite maliyeti yaklaşımını

önermiştir. Ishikawa Kalite Kontrolü Nedir kitabında kalite çemberlerinden bahsetmiş ve bu yaklaşımın Japon şirketlerinde uygulanmasının daha kolay olacağını savunmuştur [4].

Çizelge 1.1 Literatür araştırması ve yapılan çalışmaların karşılaştırılması

Yazar	Yayın	Açıklama	Yıl
Walter A. Shewart	“İmalatta Ekonomik Kalite Kontrol” (Makale)	Shewhart imalatın her aşamasında değişimlerin var olduğunu, fakat numune alma, olasılık analizleri gibi bazı basit istatistiksel tekniklerin uygulanması ile bu değişikliklerin yapı ve nedenlerinin anlaşılabilirliğini göstermiştir.	1931
Joseph Juran	“Kalite Kontrol El Kitabı” (Kitap)	Juran Felsefesine göre; kalite prosesleri; kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite geliştirme ile mali prosesler arasında paralellikler çizerek yönetimin kontrolünü sağlar. Buna göre, kalite planlaması, mali planlamaya ve bütçe yapmaya; kalite kontrol, mali kontrole; kalite geliştirme, maliyetin azaltılmasına paraleldir.	1951
A. Feigenbaum	“Toplam Kalite Kontrol” (Kitap)	Feigenbaum, kalite sorumluluğunun üretim bölümünün çok daha ötesine uzandığına dair yaklaşımı geliştirerek dünyadaki kalite çabalarına çok önemli bir katkıda bulunmuştur. Kalite kontrolünü tüm birimler arasında karşılıklı bağımlılığın yönetilebilmesiyle başarılabilirliğini iddia etmiştir.	1956
Philip B. Crosby	“Quality is Free” (Kitap)	Kalitenin, toplam maliyetleri düşüreceğine inandığı için “sıfır hata” yaklaşımını sunmuş ve bir kalite programının faydalarını ve maliyetlerini vurgulamaya çalışmıştır.	1979
Kaoru Ishikawa	“Kalite Kontrol Nedir: Japon Yönetimi” (Kitap)	Japonya'da kalite çemberlerinin tanıtılması ve geliştirilmesine en fazla katkıda bulunan kişi olarak bilinen Ishikawa, kalite çemberlerinin bir Japon hareketi olduğunu ve batılı şirketlerde uygulanmasının çok güç olacağını ileri sürmüştür.	1985

Konuyla ilgili yakın dönemdeki literatür çalışmaları incelendiğinde; Frank M.Go ve Robert Govers, Turizm İşletmelerinde Bütünsel Kalite Yönetimi Makalesi yayınlamış ve turizm işletmelerinde EFQM Modelinin tamamı yerine sadece bazı kriterlerinde güçlü oldukları sonucuna varmışlardır [5]. İsmail Dünder, otomotiv sektöründe Balanced Scorecard yaklaşımına

dayalı bir performans yönetim sistemini ele almıştır. Bu yaklaşımdaki bazı kriterler EFQM Modeli kriterleri ile örtüşmektedir [4]. H.P.A. Geraedts ve Arkadaşları, Hollanda'da Nükleer Tıp Merkezi'nde yürütülmekte olan ISO 9000 uygulamalarını incelemiş, EFQM Modeli'ne geçişin nasıl sağlandığını anlatmışlardır [6]. Willem H. van Harten ve Arkadaşları, bir rehabilitasyon hastanesinde gözleme dayalı sonuçları analiz ederek Kalite Yönetim Sistemi'nin hem EFQM puanı üzerinde hem de iş tatmini üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna varmışlardır [7]. Tolga Aslan kamu sektöründeki TKY uygulamalarını değerlendirmiştir [8]. Eyüp Evren, konut sektöründe EFQM Modeli uygulamalarını değerlendirmiş ve EFQM Modeli'ne yönelik bir takım yapısal önerilerde bulunmuştur [9]. Juan Jose Tari, özdeğerlendirme yapan bir eğitim kurumu ile özel bir kuruluş arasında karşılaştırmalı bir analiz ve değerlendirme yapmış ve her ikisinin de büyük ölçüde benzer kazanımlar elde ettiklerini savunmuşlardır [10]. J. Carlos Bou-Llusar ve arkadaşları EFQM Modelinin deneysel bir değerlendirmesini yaparak modele teknik ve sosyal boyut bakış açısı getirmişlerdir EFQM Modeli'nin kuruma daha geniş bir perspektiften bakarak objektif bir değerlendirmeye imkan sağladığı sonucuna varılmış ayrıca Modelin projelerin önceliklendirilmesine katkı sağladığı ve projelerin başarılı olmasında ciddi katkısının olduğu sonucuna varılmıştır [11]. Alberto Bayo-Moriones ve Arkadaşları, 665 kuruluşta yaptıkları bir araştırma neticesinde, inovatif iş yapma biçimlerinin uyarlanmasında ISO 9000 ve EFQM Modeli'ni karşılaştırmışlar ve tahmin edildiği üzere EFQM Modeli ISO 9000'nin çok daha ötesinde inovatif yaklaşımlar sunduğunu kanıtlamışlardır [12]. Yakın geçmişte yapılan bazı çalışmalar Çizelge 1.2'de özetlenmiştir.

Çizelge 1.2 Yakın geçmişte yapılan bazı çalışmalar

Yazar	Yayın	Açıklama	Yıl
Frank M. Go, Robert Govers	“Turizm İşletmelerinde Bütünsel Kalite Yönetimi” (Makale)	EFQM Modeli baz alınarak turizm işletmelerine yönelik bir araştırma yapılmış ve 7 işletmenin Modelin bütünü yerine sadece bazı kriterlerinde güçlü oldukları sonucuna varılmıştır.	2000
H.P.A. Geraedts ve Arkadaşları	“Toplam Kalite Yönetimi’nin Kazançları” (Makale)	Hollanda’da Nükleer Tıp Merkezi’nde yürütülmekte olan ISO 9000 uygulamaları incelenmiş ve EFQM Modeli’ne geçişin nasıl sağlandığı anlatılmış ve EFQM Modeli’nin kuruma daha geniş bir perspektiften bakılarak objektif bir değerlendirmenin yapılabildiği belirtilmiştir.	2001
Willem H. van Harten ve Arkadaşları	“Kalite Yönetim Sistemi Değerlendirmesi: Geniş Ölçekli Bir Rehabilitasyon Hastanesinde Süreç Bazlı Bir Vaka Çalışması” (Makale)	Bir rehabilitasyon hastanesinde gözleme dayalı sonuçlar analiz edilerek Kalite Yönetim Sistemi’nin hem EFQM puanı üzerinde hem de iş tatmini üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır.	2002
İsmail Dündar	“Otomotiv Sektöründe Kurumsal Karne Uygulamasına Dayalı Performans Yönetim Sistemi Kurulması ve Değerlendirilmesi” (Y. Lisans Tezi)	PYS (Performans Yönetim Sistemi) kartlarını implemente etmeye çalışan işletmedeki kritik başarı faktörlerini ortaya koymak, BSC (Balanced Scorecard) felsefesinden yararlanarak ilgili sistemi iyileştirmek ve bu sistemin doğruluğunu ve geçerliliğini test etmektir.	2005
Tolga Aslan	“Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Alanındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi” (Y.Lisans Tezi)	Toplam Kalite Yönetiminin kamu alanında uygulanmasının bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Karşılaşılan sorunlar, bunların çözüm yolları, örneklerin benzerlik ve farklılıkları ile birlikte genel olarak TKY’nin kamu alanında uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler yapılmıştır.	2007
Eyüp Evren	“EFQM Mükemmellik Modeli ve Konut Sektöründe Uygulamaları” (Bildiri)	Kalite Sistemleri ve EFQM Mükemmellik Modelini uygulamakta ve konut sektöründe faaliyet göstermekte olan bir kuruluşta elde edilmiş deneyimler paylaşılmış ve EFQM Mükemmellik Modelinin uygulanması aşamasında karşılaşılan zorluklar ve çözüm önerileri dile getirilmiştir.	2008

Çizelge 1.2 Yakın geçmişte yapılan bazı çalışmalar (devam)

Yazar	Yayın	Açıklama	Yıl
Juan Jose Tari	“Özdeğerlendirme Uygulamaları: Özel Sektör ve Yükseköğrenim Kurumları arasında Bir Karşılaştırma” (Makale)	Özel sektör ve yüksek öğrenim kurumları arasında, EFQM Özdeğerlendirmesi sonuçlarından yola çıkılarak, her iki sektörde de Model uygulamalarının örtüşen ve farklılaşan konuları irdelenmiştir.	2008
J. Carlos Bou-Llusar ve arkadaşları	“EFQM Mükemmellik Modelinin Deneysel Bir Değerlendirmesi” (Makale)	EFQM Modeli uygulayan firmalarda araştırma yapılarak modelin teknik ve sosyal boyutları irdelenmiş ve her iki boyutun birlikte etkili kullanılması durumunda şirketlerin sonuçlarına daha çok katkı sağladığı görülmüştür.	2009
Alberto Bayo-Moriones ve Arkadaşları	“Esnek İş Uygulamalarında ISO 9000 ve EFQM Modelinin Etkisi” (Makale)	665 kuruluşta inovatif iş yapma biçimlerinin uyarlanmasında ISO 9000 ve EFQM Modeli nin karşılaştırmalı olarak etkileri incelenmiş ve tahmin edildiği üzere EFQM Modeli ISO 9000’nin çok daha ötesinde inovatif yaklaşımlar sunmuştur.	2010

1.2 Tezin Amacı

Bu çalışmada son yılların en çok öne çıkan Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ve bu felsefeyi destekleyen model ve sistemler ele alınmıştır. Bu model ve sistemlerden EFQM Mükemmellik Modeli detaylı olarak irdelenmiş, EFQM modelini yönetim yaklaşımı olarak benimsenmiş kurumsal bir firmada uygulama örnekleri paylaşılmıştır. Sonrasında EFQM Modeli ve BSC ilişkisi incelenerek EFQM Modeli kriterleri BSC kriterleri ile değerlendirmeye alınmış ve EFQM Modelinin gelişimine katkıda bulunacak çıkarımlar elde edilerek öneriler sunulmuştur.

1.3 Orjinal Katkı

EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili önceden yapılmış çalışmalar incelendiğinde, EFQM Mükemmellik Modeli’nin sonuç kriterlerinde RADAR değerlendirme matrisi ile yapılan değerlendirmelerin Kurumsal Karne yaklaşımı kullanılarak değerlendirme yapılmadığı görülmüştür. Bu çalışmada hem EFQM Modeli’nin RADAR değerlendirme matrisi hem de Kurumsal Karne yaklaşımının 4 boyutuna göre kriterler değerlendirilmiştir. Değerlendirme

sonucunda her iki yönteme göre elde edilen bulgular incelendiğinde; Kurumsal Karne'ye göre yapılan puanlandırmanın EFQM Modeli'ne göre yapılan değerlendirmeden daha yüksek çıktığı görülmüştür. Bu nedenle, BSC kullanılarak yapılan EFQM Modeli kriterlerinin değerlendirilmesi imkanı sağlanmış, bunun sonucunda BSC'nin 4 boyutuyla Şirketin sonuçlarının değerlendirilmesi mümkün olmuştur.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu bölümde kalitenin tanımı yapılarak çeşitli bakış açıları sunulmuştur. TKY öncesindeki yönetim anlayışları ve gelişimleri ele alınmıştır. Klasik yönetimden Neo-klasik yönetim anlayışına, muayene ve kalite kontrolü yaklaşımından kalite güvence felsefesinin gelişimine değinilmiştir. TKY'nin temel prensipleri, TKY yaklaşımlarından EFQM Modeli ve 6 Sigma yaklaşımları ele alınmış, TKY ile bütünleşik yapıda uygulanabilen Kurumsal Karne yaklaşımı ve bunun EFQM ile ilişkisine değinilmiştir.

2.1 Kalite'nin Tanımı

Literatür incelendiğinde karşımıza birçok kalite tanımı çıkmaktadır. Literatürde en çok karşılaşılan kalite tanımlamaları aşağıda belirtilmiştir.

“Yapısal Özellikler Kümesinin Şartları Yerine Getirme Derecesi” (ISO 9000:2008 Kalite Yönetim Sistemi Standardı)

“Kullanıma Uygunluktur.” (Juran)

“Şartlara Uygunluktur.” (Crosby)

Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir. (Ishikawa)

Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. (Amerikan Kalite Kontrol Derneği-ASQC) [13], [14], [15].

Genel olarak kalite "Bir ürünün veya hizmetin kalitesi tüketici gereksinmelerini mümkün olan en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan pazarlama, mühendislik, imalat ve kalitenin devamı özelliklerinin bileşkesi" şeklinde tanımlanabilir.

2.2 Muayene ve Kalite Kontrolü

Sanayi devriminin başlangıcından 1920'lere kadar olan zaman aralığında, işletmelerde üretilen ürünlerin kontrolü ve bunların hatalarını tespit etme görevi işçilere verilmiş ve bir "muayeneci-inspektör" grubu ortaya çıkmıştır. Burada amaç tüketiciye hatalı ürün gitmesini önlemektir. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticilerde sıkıntı yaratmıştır. Çünkü bu çalışmalar işletmenin kalitesini arttırmamış, muayene edilerek hatalı ürünlerin ortaya çıkması işletmelerin maliyetlerini arttırmıştır. Günümüzde "Hata Bulma Yaklaşımı" adı verilen bu yöntemde tüm muayene işlemleri ürün üretildikten sonra yapılmakta ve bünyesinde birçok olumsuzluğu taşımaktadır.

İlk olarak M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Kanunlarında kaliteye referans verilebilir. "Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta öldürülecektir". Bu madde de öngörülen ceza ilkel de olsa kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır. Phoenician muayene görevlileri, ürün kalitesinde sürekli yapılan uygunsuzlukları kusurlu ürünü yapanın elini keserek önlemeye çalışıyorlardı. Muayene görevlileri ürünleri, yönetimin belirlemiş olduğu spesifikasyonlara uygunluğu açısından kontrol ederek kabul ya da ret kararı veriyorlardı. Amaç, ürünler ile ilgili şikayetlerin karşılanması ve ticari ahlakın oluşturulmasının sağlanması idi. M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır'da muayene görevlileri taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol ediyorlardı. Bu yöntemi Orta Amerika'da Aztekler de kullanmıştır [16].

13. yüzyıl boyunca çıraklık ve esnaf loncaları gelişmiştir. Ustalar, hem eğitici, hem muayene görevlisi idiler. Onlar ticareti, ürünlerini ve müşterilerini çok iyi tanıyorlardı ve yaptıkları iş ile birlikte kaliteyi inşa ediyorlardı. Ustalar yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli iş yapmaları için eğitmekten gurur duyuyorlardı. Yönetim, ağırlık ve ölçü standartları oluşturmuştu. Loncalarda "iş ahlakı" ile ilgili düzenlemeler de vardı. Lonca sisteminde usta çırak ilişkileri dolaysız bir

nitelik taşımaktaydı. Çırak belirli safhalardan geçtikten sonra kalfa ve ustalığa yükselmekteydi ve her yükselişte kendine özgü merasimler yapılmaktaydı. Bu merasimler hem güdüleme, hem de kimin ne seviyede olduğunu gösterme açısından önemliydi. Böylece “konunun uzmanlarına iş yaptırılmış” olmaktadır. Ayrıca usta, yerine adam yetiştirmek zorundaydı. Lonca sisteminde işçi, üretim sürecinin her aşamasında çalıştığı için “işin tümünü görebilmekte” ve hammaddeden başlayarak mamulün bitimine kadar her konuyu bilmekteydi. Bugün de aynı amaçla “iş rotasyonu” ve “iş zenginleştirme” yöntemleri uygulanmaktadır.

Bu aşamanın temel yaklaşımı tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir [16].

Teknolojik gelişmeler ve ölçek büyümesi, muayenecilerin yetersiz kalması işletmeleri yeni arayışlara itmiştir. 1920'li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Bu yapı kalite kontrol çalışmalarını işletmede bağımsız bir bölüm tarafından üstlenilmesini zorunlu kılmıştır. Bu aşamada istatistik bilimi kalite kontrolünde geniş olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönem istatistiksel kalite kontrol olarak da adlandırılmaktadır. Kabul örnekleme için yapılan çalışmalar bu döneme rastlamaktadır. II. Dünya Savaşı yılları istatistiğin kalite kontrolünde yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketiciyi koruma yolunda ilk adımlar atılmıştır.

20. yüzyıl başlarında atölyelerin yerini büyük ölçekli fabrikalar alınca, geleneksel atölye yönetiminin yaklaşımları yetersiz kaldı ve bu durum verimliliği arttırma başta olmak üzere, üretim sisteminin daha iyi yönetilmesine ilişkin birçok araştırmanın yapılmasına neden oldu. İşte bu dönemde üretimdeki değişikliğin getirmiş olduğu problemlere çözüm arayan ve bilimsel çalışmalarıyla kalite olgusuna katkıda bulunan kişilerden biri de “Bilimsel Yönetimin” babası Frederick Winslow Taylor’dur. Taylor, işletmelerdeki verimsiz ve israfli çalışmalara dikkati çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmayı bilmeyen yönetim kadroları olduğunu söylemiştir. Bu bağlamda planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını, işin mühendisler tarafından en ince teferruatına kadar planlanmasını ve nasıl yapılacağını işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Çünkü eğitimsiz işçiden işini geliştirmesini

bekleyemeyiz demiştir. Böylece vasıfsız bir işçiyi çalıştırmada talimatların ve prosedürlerin önemi anlaşılmıştır. Taylor'un, Adam Smith'in "Milletlerin Refahı" adlı eserinden esinlenerek uzmanlığa da çok önem verdiği söylenmiştir. Taylor işi mümkün olan en küçük parçalarına ayırarak nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiğini hesaplayarak bazı standartlar geliştirmiştir. Standartların belirlenmesiyle "birinci sınıf adam" kavramı ortaya çıkmış ve bu standartlara uygun işi bitirenlere veya standartların üzerinde üretenlere prim verilmesini önermiştir. Böylece üretimde ve kalitede artış, verimsizlik ve maliyetlerde azalış sağlanabilmiştir. Kısa bir süre bu çalışmalar iyi sonuç vermiştir. Ancak, insanı bir makine gibi gören, sadece verilen emirleri yerine getiren, standart sürede en fazla ürün üretmeye çalışan insanları yaratan bu sistem, daha sonra çalışanlar üzerinde tatminsizliklere neden olmuş, bu durum verimsiz çalışmanın bir diğer nedenini oluşturmuştur. Bir zaman sonra Taylor'un takipçisi Gant, "birinci sınıf adam" kavramına karşı çıkmış, "ortalama adam" kavramının standartlarda baz alınması gereğini savunmuştur[16].

Birinci Dünya Savaşının ortaya çıkardığı koşullar, imalat sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiş ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmuştur. Bu aşama "muayene" olarak nitelendirilmektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme örgütü içinde yerini almıştır.

2.3 Kalite Güvence Sistemleri

II. Dünya Savaşı yıllarında geliştirilen istatistiksel teknikler yardımıyla kabul örnekleme için bugün kullanılan en yaygın sistem olan MIL-STD 105 D'nin temeli atılmıştır. Bir taraftan da gelen partileri kabul veya ret etmenin de en iyi sistem olmadığı inancı gelişmeye başlamıştır. Zira savaşta olan bir ordunun, dışarıdan sağlanan hayati bir takım ihtiyaçları için gelen bir malzeme partisinin ret edilmesinin yaratacağı sıkıntı açıktır. Bu nedenle asıl önemli olan gelen partilerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasıdır. Kalite güvence sistemlerinin temeli kabul edilen MIL-Q-9858'in oluşturulmasına rastlamaktadır.

1960-1980 yılları arasında kalite imalatla bütünleşmiş, istatistiksel kontrol başlamış, üretim esnasında kontrol benimsenmiştir.

1987 yılında Kalite Güvence Yönetim Sistemi Standardı olarak ISO 9001 yayınlanmıştır. Sonrasında, 1994, 2000 ve 2008 yılında ISO 9001 revizyonlara uğramıştır. Şu anda güncel versiyon olan ISO 9001:2008 standardı yürürlüktedir [17], [18].

2.4 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi bir işletmede verimliliğin maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve % 100 müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılım sağlandığı bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimini başarmanın en önemli adımı Toplam Kalite Yönetiminin bir araçlar topluluğu değil, bir yönetim anlayışı olduğunu kavramaktır. Çoğu şirketin bu konuda başarısız olması bu iki yaklaşım arasında bocalaması sebebiyledir. Toplam Kalite Anlayışının en temel özelliği insana bakış açısıdır. Yüzyılların Kapitalist ve Marksist anlayışları değişmeye başlamış Materyalist temelli beyinler "insana değer veren" yaklaşıma muhtaç olur hale gelmişlerdir.

Geleceğin başarılı şirketleri kuruluşların insana (tüketici, müşteri, çalışan, hissedar, tedarikçi, toplum) hizmet için var olduğunu unutmayarak insan beklentilerini dengeleyerek karşılayan kuruluşlar olacaklardır. Toplam Kalite Yönetimini uygulayabilmek için insanları bu işin gerekliliğine inandıracak gruplara ihtiyaç vardır. Diğer bir deyişle, işletmelerde misyonları insanları etkilemek olan, kültürel ve etik temaları arkasına alarak onların beyinlerini "Toplam Kalite Ruhuna" kanalize eden gruplara gereksinim vardır. Bu sebeple şirketlerde tam katılım ve ekip çalışması bütün çalışanların temel anlayışı haline getirilmelidir. Takım çalışması ve bütünleşik yaklaşımın ise ancak bireysel, departmantel ve şirketsel hedeflerin çakıştırılması ile mümkün olabileceğini bilinmektedir [14].

Bütün bunları gerçekleştiren şirket yönetiminin güçlü desteğinin olması gerekir. Üst yönetimden destek gelmezse hiç başlamamak daha doğru olur. Çünkü yarım kalacak bir çalışma yanlış veya henüz olgunlaşmamış birçok yeni uygulamanın iyileştirmeye fırsat kalmadan şirkette kökleşmesine sebep olacaktır. Ayrıca, büyük miktarlarda para ve zamanda boşuna kaybedilmiş olacaktır. Yönetim hem tam destek olmalıdır ve hem de performansını ölçmek için şirket içinde bir öz değerlendirme sistemi kurmalıdır. Toplam Kalite, değişim demektir. Bu sebeple sadece mevcut sistemler gözden geçirilmekle kalınmamalı, değişim de öz değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. İşletme uzun dönem planlarını yapmalı, vizyon, misyon, ve

değerlerini belirlemeli ve bu konudaki kararlılığını ortaya koymalıdır. Daha sonra, şirket toplam kalite çalışmalarını kendi belirlediği vizyonuna ulaşmak için bir araç olarak kullanacaktır.

TKY müşterinin elde edeceği değeri, organizasyonel süreç ve sistemlerin tasarımı ve sürekli iyileştirilmesi yolu ile sürekli artırmayı hedefleyen, sistem yaklaşımına dayalı bir yönetim tarzıdır. TKY uygulamalarında olmazsa olmaz unsurlar şunlardır:

- TKY yalnız alt sistemleri, yalınlaştırılmış süreçleri veya fonksiyonel departmanları değil, sistemin tamamını yönetme kaygısını taşır.
- TKY birtakım önemli değişimleri ve bu değişimler sonucunda önemli kazanımları hedeflemelidir.
- Her işletmenin değişim gerekçeleri ve elde etmek istediği sonuçlar farklı olduğundan TKY'nin kapsamı, uygulanacak yöntemler ve ayrılacak kaynaklar da farklı olmak zorundadır.

TKY uygulamasında işletmeye özgü gerekçe, hedef ve yöntemlerin yanısıra yapı şu dört temel değer üzerine kurulur:

- İşletme süreçlerine odaklanma
- Müşteriye odaklanma
- İnsana odaklanma
- Öğrenmeye odaklanma

TKY uygulamasında hedeflenmesi gereken ana başarı kategorileri şunlardır:

- İşletme sonuçlarının iyileşmesi
- Müşteri memnuniyetinin artması
- Kültür ve liderliğin gelişmesi
- Kollektif insan yetkinliklerinin artması

TKY'nin en önemli unsurlarından bir tanesi sürekli iyileştirme veya Kaizen'dir. "Kaizen" Japonca bir kelime olup "sürekli iyileştirme" anlamı taşır.

Sürekli İyileştirme (Kaizen): Japon veya Uzakdoğu felsefesine göre hiçbir şey mükemmel değildir, her şeyi daha ileriye götürmek mümkündür. Bu anlayış her şeyi daha ileriye götürecektir.

bir taraf aranmasını gerektirir. Bu da iki önemli ilkeyi gerekli kılar: İsrافی azaltmak ve sorunları gizlemek yerine ortaya çıkarmak. İsrافی; Japon tarzı üretim anlayışında hiç arzu edilmeyen bir şeydir. Bir işi yaparken gereksiz yere kullanılan herhangi bir kaynak (makine, malzeme, insan gücü, enerji, vb.) israftır. İsrافی azaltan her önlem projesi iyileştirmede ileriye doğru atılmış bir adım sayılır. Sorunların üzerine gitmek; sorunların gizlenmesi yerine ortaya çıkartılması Japon tarzı üretim ve yönetim anlayışında önemli bir hedeftir. Bu bakımdan, TKY'ye geçmiş bir işyerinde, her zaman için bir sorun avı vardır. Sorunları çözmek için geliştirilen teknikler Kaizen felsefesinde önemli bir yer tutar. Kaizen, sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır. Kaizen'in baş sloganı şudur: "En iyi iyinin düşmanıdır". Sorunları saklamamak, örtmemek Kaizen uygulamalarının ön koşuludur. Sorun çözme aşamasında, farklı uzmanlık alanlarından oluşturulan Kaizen ekipleri görevlendirilir. Sorunlara kısa sürede çözüm bulmaktan çok, sorunu kökünden halledecek çözümü bulmak yeğlenir. Amaç; geçici önlemlerle o günü kurtarmak değil, kalıcı çözümlerle yarını kurtarmaktır. Aksi halde, sorun kısa bir süre sonra tekrar kendini gösterir. Batı toplumları dikkatlerini hep buluşlara, büyük atılımlara ve sonuçlara yöneltmiş iken Japonya ilgisini daha çok küçük adımlar yoluyla ilerlemeye ve süreçlere yöneltmek daha olumlu sonuçlar almıştır. Her ne kadar, hemen hiçbir önemli teknoloji (bilgisayar, elektronik, atom, genetik, vb.) Japonya'da geliştirilmemişse de bu teknolojilerin en iyi uygulayıcıları da yine Japonlar olmuştur. Japonlar bu teknolojileri Batı'dan almışlar ve küçük ama emin adımlarla daha ileriye götürmüşlerdir. Japonya'da yönetimin iki ana unsuru; koruma ve iyileştirme [19].

İyileştirme, kaizen ve yenilik olarak algılanır. Kaizen; sürekli çabaların sonucunda mevcut durumda görülen küçük çapta iyileşmeleri işaret eder. Yenilik ise yeni teknolojiye ve/veya araçlara yapılan büyük yatırımlar sonucu mevcut durumun köklü olarak değiştirilmesidir. İyileştirme için başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. Fark edilen bir problem yoksa, iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Mevcut durumla yetinmek ise, Kaizen'in baş düşmanıdır. Bir kere belirlendikten sonra sorun çözümlenmelidir. Sorunun çözülmesiyle birlikte iyileştirme her defasında daha ileri bir düzeye ulaşır. Ulaşılan yeni düzeyi pekiştirmek için, sağlanan iyileştirme standartlaştırılmalıdır [15].

Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek için 3 temel koşulu sağlamak gerekir:

1-Mevcut durumu yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, geliştirecek yöntemler mutlaka bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler ile müşteri beklentileri, her gün "verimlilik" ölçütünü ileriye taşımaktadır.

2-İnsan faktörünü geliştirmek: Her şeyi yapan "insan"dır. İnsan kaynağı bir kuruluş için en değerli varlıktır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın kullanımı oldukça yetersizdir. Oysa her çalışanı bu geliştirim etkinliklerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.

3-Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak: Problemleri çözmekte düşülen en büyük hata, belirtiler üzerinde yoğunlaşp, sorunların altında yatan nedenleri görememektir. Sorunları iyi bir biçimde çözmek için, her sorunu en uç sebebe kadar izlemek ve temeldeki sorunu bir daha ortaya çıkmayacak biçimde çözmek gerekir. Sorunun nedeni araştırılırken beş kez neden diye sormak genellikle iyi sonuç vermekte ve sorunun görünür nedeni değil de, gerçek nedeni ortaya konabilmektedir.

Sürekli gelişmenin yararlarını sıralayacak olursak;

- Kuruluşun tüm etkinliklerinde bir canlılık meydana gelir.
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Bölümler kendi işlerini daha etkili ve verimli biçimde yürütürler.
- Etkileşim içinde olan bölümlerin sorunları kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
- Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

Rekabetin arttığı, tüketicilerin kaliteli ve ucuz olan malı talep eder hale geldiği günümüzde, Toplam Kalite Yönetimi, şirketler için can simidi haline gelmiştir. Öyle ki bunu uygulayan işletmeler, diğerlerine karşı avantaj sağlamakta ve bu acımasız rekabette onları geride bırakmaktadırlar. Endüstrileşmenin başladığı devirlerde miktar olarak fazla miktarda üretmek yeterli idi. Yani üretebildiğiniz kadar fazla üretmek başarı için yeterli olabiliyordu. Monopol bir piyasada rakip olmadığı veya çok az olduğu için fiyatlar ve imal edilecek miktar firma tarafından tespit edilebiliyordu. Fakat zamanla rakiplerin çoğalması ve özellikle 2.Dünya Savaşından sonra dünya çapında üretim fazlalığının oluşması sıkı bir rekabetin de habercisi olmuştur. Tüketicilerin kaliteli mala olan taleplerinin artması ve rakiplerin de çoğalması işletmeleri yeni

yöntemler bulmaya zorlamıştır. İmalat esnasında ve sonrasında oluşan hatalar, maliyetleri oldukça arttırmaktadır. Mamullerin imal edildikten sonra muayenesinin yerini proseste muayene fikri almıştır. Böylece hatalarda hemen tespit edilip düzeltilebilmektedir. Bunun için de uygun yerlere istatistiksel sinyaller konulmuştur. Fakat aksaklıkları bulmakla iş bitmiş değildir. Çünkü onun yerine getirilecek olanı eskisinden daha iyi sonuç vermelidir. İşte burada Toplam Kalitenin temelini oluşturan, proseste çalışanların fikirlerini alma ihtiyacı doğmuştur. Taylor'un işçiyi sadece üst yönetimin verdiği emirleri uygulayan kişi olarak gören anlayışı TKY'de tamamen değişmiştir. Burada işçiye verilen emirleri yapan bir makine değil de insan gözüyle bakılması TKY' nin en büyük avantajıdır. İşçinin yönetime yardımcı olması sağlanmalıdır. Bunun için de onun görüşlerini anlatmasına imkan tanınmalıdır. Böylece aksaklıkları gören kişi derhal durumu üstlerine bildirecektir. Ayrıca onun işyerine kendisini yabancı hissetmesini önlemeli, firmayı sahiplenmesine olanak verilmelidir. Çalıştığı işletmede kendisinin de hakkı olduğuna inanan insan aksaklıkları gördüğü zaman hemen düzelterek ve işini daha iyi yapacaktır [14].

2.5 Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek iş yapmalarını, aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü olarak tanımlanır. Diğer bir popüler yönetim tanımı ise, "Belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtası ile iş görmektir." şeklindedir. Burada dikkat edilecek olursa yönetim bir karar alma sürecidir ve insan odaklıdır.

Teorik olarak yönetimin yukarıda verilen tanımlar ışığında bir diğer tanımı ise "iş yaptırmanın ilim ve sanatı" diyebileceğimiz yalın bir tanımı da yapılabilir. Ancak bu yalın tanım pratikte bu kadar yalın ve her zaman kolayca uygulanabilir olmamıştır. Hele günümüzde 21.yüzyılın organizasyonu olma çabasında bulunan mal ve hizmet üretiminde söz sahibi olan kuruluşların yöneticileri için bu durum daha da zorlaşmıştır. Küçülen ve doğal kaynakları her geçen gün azalan dünya koşulları, örgütlerin her tür ve kademede görevli yöneticilerini insanı her yönüyle tanıma, yönetim tekniklerini daha iyi bilme ve bunları uygulama zorunluluğunu getirmiştir. Yöneticileri yönetimi bütün yönleriyle bilmeye zorlayan unsurların başında; yukarıda da belirtildiği üzere, rekabet, kalite, değişim ve müşteri beklentilerine olumlu cevap verebilme gelmektedir. İşte bu dört dış faktör TKY'nin ortaya çıkmasında en önemli unsurlar olarak belirtilebilir [20].

TKY'nin temel özelliklerini (prensiplerini) 7 başlık altında toplamak mümkündür.

Müşteri Odaklılık: Toplam Kalite Yönetimi daha önce de belirtildiği üzere, müşteri isteklerinin tam olarak, zamanında, en hızlı bir şekilde, kaliteli ve ucuz olarak, sürekli karşılanması temeline dayanır. 1960'lı, hatta 1970'li yılların başında üreticiler açısından bakıldığında, ne üretirlerse üretsinler alıcı buluyordu. Bu sebeple de üreticiler en kolay kar elde edecekleri şekilde üretimlerini planlıyorlardı. Kalite için zaman ayırmak ve yatırım yapmak, yeni masrafta bulunmak gibi bir anlayışı üreticiler lüks gibi değerlendiriyorlardı.

Bugün rekabet ortamında artık üreticiler kendi arzu ettiklerini değil, müşterinin arzu ettiklerini ve istediklerini üretmek durumunda kalmaktadırlar. Son 20 yıldır rekabet; kalite, düşük maliyet, hızlı üretim ve hızlı servis üçgenine endekslenmiş durumdadır. Bu durum doğal olarak satılabileni üretme anlayışını gündeme getirmektedir. Satılabilen mal veya hizmet ise kaliteyi çağrıştırmakta ve dolayısıyla kaliteyi bir noktada müşteri belirlemektedir. Müşterinin bilinen ve bilinmeyen arzularını tespit eden üreticiler rekabette şanslarını artırmaktadırlar.

Özellikle insanın psikolojik (kişilik, algılama, inanç, motivasyon ve yenilikçilik özellikleri) ve sosyo - kültürel (kültürel yapısı, aile ve toplumdaki sosyal statü vb) yönünü hesaba katan mal ve hizmet üreticileri bunları hesaba katmayanlara göre rekabette bir adım öndedirler. Bu sebeple üreticiler artık tüketicilere daha yakın olmanın gereğine inanmışlardır. Bu anlayışla kuruluşların Ar-Ge birimleri sürekli araştırmalar yapmakta, müşteri istek ve beklentilerini değişik araç ve yöntemlerle tespit etmektedirler. Bu tespitleri üretici kurum ve kuruluşlar, üretimi gerçekleştiren kuruluşun çalışanları ile sürekli paylaşmakta ve müşteri memnuniyetine dönük çalışma ortamı hazırlamanın gayreti içinde bulunmaktadırlar.

Sürekli Gelişme: "Yapılanı yeterli bulmamak insanın ileri gitmesindeki ilk adımdır" (G.Bancroft). Toplam Kalite Yönetimi mükemmeli yakalamak değildir. Zira mükemmeli yakalamak demek, sona ulaşmak demektir. Oysa TKY'de iyinin düşmanı daha iyidir prensibinden hareketle bir mükemmeliyeti yakalamak yerine daha iyiye ulaşmak için sürekli bir yolculuktur.

Bu sebeple her kuruluş faaliyet alanında sürekli kendini geliştirmenin yol ve yöntemlerini canlı tutmak durumundadır. İşte TKY sürekli gelişmeyi, bir kuruluşun varlığını devam ettirmesinin olmazsa olmaz koşulu olarak ortaya koymaktadır [20].

Sürekli gelişme anlayışı kuruluşun sürekli büyümesine, imkânlarının artmasına, çalışanların hayat standartlarının yükselmesine, birimler arasında etkin ve verimli bir koordinasyona, faaliyetlerinde canlılığa ve yönetimle çalışanlar arasında daha sağlıklı ilişkiler kurulmasına imkân sağlamaktadır.

Bir kurumda çalışanların katılımı ile sağlanan "sürekli gelişme" ilkesi, TKY'nin temel felsefesi olan "kaizen"in kurum bünyesinde uygulanmasıdır. Bu anlayışın kurumda hayata geçirilmesi kurum bünyesinde büyük ve köklü değişimleri gerektirmektedir. Ancak bu değişim küçük fakat sürekli bir iyileşme yolculuğundan ibarettir.

Sürekli gelişmenin en önemli araçlarından bir tanesi eğitimidir. Kuruluşlar, çalışanlarının iş başındaki eğitimini kurumsallaştırmak durumundadırlar. Çalışanların olduğu kadar yöneticilerin de kendilerini sürekli geliştirme isteğinde olmaları, eğitim faaliyetlerine katılarak yetenek ve tecrübelerini geliştirmeleri gerekir [14].

Tam Katılım: "İnsanların önlerini açın, onlar nasıl yapacaklarını bilirler." (Deming). Katılımla birlikte işbirliğine dayalı yönetim anlayışı, 1970'li yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu durum örgütlerde TKY gibi yeni yönetim modellerinin uygulanmaya başlanmasına yol açmıştır. Bu yaklaşımla çalışanların bilgilendirilmesi ve kararlara katılması sağlanmış ve verimlilik ile birlikte üretimde kalite yakalanmaya çalışılmıştır.

Toplam Kalite Yönetiminin amacı müşteri isteklerinin karşılanması, yöntemi yapılan bütün işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi, öznesi ise başta üst yönetim olmak üzere bütün çalışanlardır.

Toplam Kalite Yönetiminin öznesi olan çalışanların yönetime katılımı; yönetimin klasik fonksiyonları olan hedeflerin belirlenmesine, işlerin planlanmasına, uygulanmasına, denetlenmesine, standartlaştırılmasına ve nihayet standartların da geliştirilmesine katkıları oranında sağlanmış olmaktadır.

Çalışanların tam katılımı üst yönetimin yaklaşımıyla doğrudan ilgilidir. Üst yönetimle birlikte kurumda görevli ilk amirlerin de çalışanlara rehberlik etmeleri, iletişimi güçlendirip, yüksek moral sağlamaları, grup çalışmalarını ve öneri sistemini desteklemeleri ve en önemlisi takım bilincinin oluşmasını ve paylaşımı sağlamaları büyük önem taşımaktadır.

TKY anlayışında her çalışanın kurumun amaçlarına ulaşmasına katkısı önemlidir. Bu katkı klasik anlamda sadece fiziki bir katkı olmayıp aynı zamanda fikri bir katkıyı da ifade etmektedir. Bu manada çağdaş yönetim yaklaşımları, kuruluşların gelişimi konusunda her türlü öneri ve tavsiyeyi (kimden gelirse gelsin) değerlendirmekte ve teklif sistemini yaygınlaştırarak, elde edecekleri sinerji ile rekabette öne geçmeyi hedeflemektedirler.

Çalışma ortamında insanların önerilerini değerlendirecek bir sistemi kurmak ve öneri geliştirmeyi teşvik edecek tedbirleri almak, araştırma ve geliştirme anlayışını bütün çalışanlar sathına yaymak olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla başarı için sınırlı sayıda insanın veya kadronun düşünmesi yerine, kurumda çalışan bütün personelin düşünerek ortak kafanın sinerjisinden istifade etmenin avantajı yakalanmalıdır.

Mal veya hizmet üreten bir kuruluşta tam katılımın olabilmesi, hiyerarşik yapının azalarak, basıklaşması, yatay ve çapraz iletişimin her kademedede kolayca kurulabileceği ortamın sağlanması ile mümkündür. Tam katılım için sorumluluk paylaşımı esastır. Tam katılım her ne kadar üst yönetimin oluşturacağı ortam ile ilgili olduğu kadar astların da bu konuda gönüllülüğü büyük önem arz etmektedir. Tam katılım yönetimden ve yönetilenlerden "ben bu kuruma nasıl katkıda bulunabilirim, bu kurumu nasıl geliştirebilirim" sorusunu sormasını bekler.

Kurum Kültürü: Herhangi bir organizasyon bir konumdan başka bir konuma geçmek istiyorsa, eğitim sistemi, yönetim tarzı, sosyal yapısı ve kullandığı araç ve yöntemler bundan etkilenecek ve bir değişime uğrayacaktır. Bu değişim, kurumun geçerli olan ilkeler, değerler ve ortak amaçlar manzumesini de etkileyecektir. Görülen ve görülmeyen bu kurallar manzumesi kurumun kültürünü oluşturur [20].

Kurumun kültürü her şeyden önce vizyon sahibi yöneticilerin çalışanlarla birlikte belirledikleri amaç ve hedefler ile görev ve sorumlulukların çok iyi belirlendiği (iş tanımları) çalışma prensipleri çerçevesinde oluşmaktadır. Bu anlamda, kurum kültürü, bir kurumda çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar, alışkanlıklar ve iş yapma sistemleri vb. olarak tanımlanmaktadır. Yani kurum kültürü bir dizi sembol, tören ve mitten oluşur. Böyle oluşan kurum kültürü kurumda çalışan herkesin yaşam biçimi haline dönüşmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde bu kültür kalite ile zenginleşerek iş yerinde sürekli teneffüs edilen yeni bir hava oluşturur [14].

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile oluşan bu farklı kurum kültürü çalışanlar için kalite kültürü anlamına gelmektedir. Bu kalite kültüründe başarıyı birlikte yakalama ve bunun verdiği onur ve gururu birlikte paylaşma vardır. Kurum çalışanlarının tümünün üretilen mal ve hizmette kalitenin elde edilmesine katılımı esastır. Elbette kalite tasarım sürecinden üretim sürecine kadar olan bütün süreçleri kapsamaktadır. İşte bu da yeni bir kurum kültürü demektir [21].

TKY'de, kurum yöneticileri kendilerini çalışanlardan izole eden odalarından çıkıyor ve yönetilenlerle aynı amaç etrafında birleşiyor ve onlara daha yakın olduklarını hissettirerek motivasyonlarını sağlıyorlar. Böylece çalışanları motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitim imkan ve fırsatı verme ve iş zenginleştirme ortamı oluşuyor. Kurum kültürü ile sağlanan bu ortamda, toplantılar, kurum gazeteleri, duvar panoları vb araçlarla çalışanlar sürekli bilgilendirilmektedir. Kısaca değişik eğitim vasıta ve yöntemleri kullanılarak çalışanların bilgi ve becerileri yükseltilmekte ve kalite kültürü oluşturulmaktadır.

Kurum kültürü ile bir kurumda çalışanlar işyerine ayrı bir kimlik kazandırmış olmaktadırlar. Bu kimlik, çalışanların o işyerine bağlılıklarını ve bir aidiyet duygusu ile kuruma sahip çıkmalarını sağlamaktadır. Kurum çalışanları artık o işyerinde çalışmanın toplum içinde kendilerine sağladığı avantaj ve statüyü göz önünde bulundurarak kurumlarının başarısı için hep birlikte çalışmanın heyecanını yüreklerinde hissetmektedirler.

Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi: Her kurum ve kuruluş insanı merkeze koymak ve onun etrafında gelişimi sağlamak durumundadır. İnsanı dışlayan hiç bir kurum başarılı olamaz. Bu sebeple kurumların önce çalışanlarını tatmin etmeleri gerekir. Kaliteyi sağlamak nihai anlamda müşteriyi ve çalışanı tatmin etmekten geçer. Çalışanın tatmininde de insan kaynakları yönetimi büyük önem kazanmaktadır. Sadece süreçlere odaklanma ve ürün ve yöntemin niteliğine etki edebilecek unsurlarla ilgili normlar, prosedürler ve teknikler geliştirme, Toplam Kalite Yönetiminin gerçekleşmesini sağlamaz. Bu anlayışla yönetime yaklaşmak gelişimi sürekli kılmaz. Gelişimin sürekli olması, kalitenin yakalanması ancak kurum içinde "birey kalitesi"nin geliştirilmesi ile mümkündür [14].

Toplam Kalite Yönetiminin en önemli ilkelerinden birisi bir işi "ilk seferinde doğru yap" ve "hata ortaya çıkmadan önlem al"dır. İş ilk seferinde doğru yapacak ve hata ortaya çıkmadan önlem alacak olan ise kurumdaki kaliteli insan unsurudur. Kaliteli insan her şeyden önce "sürekli problem çözme yollarını arayan, ilgilerini ve amaçlarını gerçekleştirmede bencil olmayan ve adil

davranan, insan ilişkilerinde demokratik ve özerk, sosyo kültürel konularda esnek ve bütüncü özellikleri ağır basan bir insandır". Dolayısıyla TKY'yi başarı ile uygulamanın temelinde; çalışanları motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü sürekli geliştiren sistemler yatmaktadır. Bireyin kalitesinin yükseltilmesi ve gelişiminin sağlanması, doğal olarak kurumun gelişimini de sağlayacak, bu da kurumun etkililiğini ve verimliliğini yükselterek kaliteli mal ve hizmet üretimini getirecektir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile yönetilen kurum ve kuruluşlarda, öğrenmeyi öğrenmiş ve öğrenmeye istekli çalışanlar ve ekipler üretimde yerini alırken, öğrenen birey ve öğrenen organizasyonun da gerçekleşmesini sağlamış olmaktadır. Bu durum bir inancın, bir güvenin ve bir gücün ifadesi anlamına gelmektedir. Çünkü bilgi ile donatılan insan bir güçtür. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile sağlanan, öğrenen birey ve öğrenen organizasyon, çalışanlar için işlerinin ve geleceklerinin bir teminatı olarak algılanmalıdır [21].

Değişim ve gelişim bilgidir, onun içeriğinde, anlamındadır. Bilgiyi tasarlayan, üreten ve kullanan insan; daha doğrusu eğitilmiş insan olacağına göre değişimin merkezinde de yukarıda da belirtildiği gibi eğitilmiş ve nitelikli insan yer almaktadır.

Süreç Yönetimi ve Süreç Performansını Geliştirme: TKY'nin, makine ve teknolojik yenilikler ile sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak kuruluşta bulunan herkesin süreç geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngördüğü yukarıda belirtilmişti. TKY'nin temel felsefesi olan sürekli geliştirme yaklaşımı "Süreç Performansını Geliştirme ve Süreç Yönetimi"nin özünü oluşturmaktadır.

Bugün kalite, maliyet ve hız kuruluşların ulusal ve uluslararası alanda rekabet etmelerini belirleyen unsurlardır. Bu durum doğal olarak kurumları hızlı değişime ve sürekli süreçlerini geliştirmeye zorlamaktadır.

Süreç performansını geliştirmede temel amaç, işlem basamaklarının azaltılması, B.Gates'in ifadesi ile "ışık hızında hizmet üretme"yi gerçekleştirmek ve süreç bazında işlemlerdeki hataları ortadan kaldırarak sıfır hataya ulaşmaktır. Bu anlayışta süreçler sürekli sorgulanmakta, tanımlanmakta, değişkenlik ölçülmekte, değişkenliğin normal olup olmadığı saptanmakta ve gerektiğinde düzeltici işlemler uygulanarak süreç geliştirilmektedir. Böylece sonuç odaklı değil,

süreç odaklı bir yönetim anlayışını sisteme hakim kılarak sıfır hatalı üretimi gerçekleştirmek mümkün olmaktadır.

Süreç geliştirmede takip edilen yol sırası ile analiz, tasarım, uygulama değerlendirme ve geliştirmedir. Yani süreçlerden, geri bildirim yoluyla elde edilen bilgilerin analizi yapılır, bu analiz sonucu ortaya çıkan tablodan tasarımlar yapılır. Bu tasarımlarda, hedefler ortaya konur, ölçme araçları geliştirilir ve bütün bunların alternatifleri üzerinde durulur. Geliştirme aşamasına gelindiğinde yeni süreç tercihi yapılmıştır. Yine bu aşamada araçlar belirlenmiştir. Tercih edilen süreç uygulama aşamasına konulur. Uygulama sonuçları daha sonra tekrar geliştirmek amacıyla analize tabi tutulur ve bu süreç geliştirme döngüsü, Deming'in planla, uygula, kontrol et ve önlem al (PUKÖ) döngüsü ile benzerlik göstermektedir [14].

Liderlik: Klasik anlamda lider tepe yönetimde bulunan ve kararını genellikle sezgileri ve tecrübeleri ile alan kişi olarak anlaşılırken, TKY'de lider; paylaşım, takdir etme, karşılıklı saygı, ben yerine biz anlayışı ve her şeyden önce takım çalışmasına dönük bir felsefeyi benimsemiş antrenör tipinde bir lider anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan liderlik konusunda araştırmalar yapan Warren Bennis geleceğin iş dünyasında başarı anahtarının liderlik olacağını savunmaktadır. Ona göre lider;

- Doğru kararlar alan,
- Hedefleri ve stratejiyi düşünen,
- Yenilikçi bir yönetimi benimseyen,
- Güçlü bir vizyonu olan,
- Motivasyon yeteneği olan,
- Belirlenen hedeflere ulaşmak için çevresindekilere yol göstererek yardımcı olan,
- Örnekler vererek rehberlik eden,
- Takdir etmeyi bilen,
- Çalışanlarına danışarak onlardan aldığı görüşleri değerlendiren ve sonra kararını veren
- İyi bir ekip şefliği yapan,
- Sistematik düşünen,

- Yaptığı işten heyecan duyan,
- Doğru eleman seçebilen ve ekip oluşturan,
- Değerlendirme yapan ve hızlı karar alabilen,
- Vizyon, cesaret, disiplin, önsezi

sahibi kişidir.

Burada belirtilen lider özelliklerine TKY felsefesinin ilavesi, liderin;

- Öğrenen, öğrenmeyi alışkanlık haline getiren,
- Bilgiyi paylaşan,
- Yönetimde bir antrenör rolünü benimseyen,
- Astlarını yetiştirmek için gayret gösteren
- Güncel ve örnek olan,
- Geleceği tahminde güçlü olan,
- Hızlı yapısal değişikliklerin yaşandığı belirsiz ortamları aydınlatan,
- Karmaşıklıkları düzenleyen,
- Çatışmaları olumlu yönde kanalize eden,
- Yenilikleri teşvik eden,
- İnsani değerleri koruyan,
- Kişilere ve kişiliklere değil verilere dayanan,
- İş konusunun dışında sosyal gelişmelerin de iyi takipçisi olan,
- İletişim teknolojisine hakim,
- Çevresiyle olan ilişkilerinde samimi olan ve güven veren,

bir yapı ve anlayışa sahip olmasıdır.

Diğer taraftan lider, bir kuruluşta kurumsal kültürün oluşumunda çok önemli bir role sahiptir. Liderin iyileştirme süreçlerine katkı ve katılımı, kuruluş içi ve dışı iletişimdeki yeri, personeli tanıma ve takdir etmedeki rolü Toplam Kalite Yönetiminde çok önemsenen bir husustur [22].

Toplam Kalite Yönetimi anlayışındaki liderin, birlikte çalıştığı insanlarda mevcut olan olağanüstü bilgi, yetenek ve hazineyi ortaya çıkaracak nitelikte olması beklenmektedir. O halde liderlere düşen görev bu niteliklere sahip olmanın yol ve yöntemini bulma sürecini hemen başlatmalarıdır.

Sonuç olarak, TKY üretilen mal ve hizmete ihtiyaç duyanların beklentilerinin yerine getirilmesini temel olarak alan, çalışanların bilgilendirilmesini, yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir.

Bugün TKY kamu yönetiminin amacı olması gereken vatandaş mutluluğunu sağlama konusunda çok önemli bir araçtır. Çağdaş gelişmelere duyarlı olan kurumların, iş yapma biçimlerini, çalışma ortamlarını, bütün süreçlerini, kurallarını insanileştirerek vatandaş memnuniyetine odaklı bir sistemi kurmak gibi öncelikli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sebeple TKY bütün kamu ve özel sektör için bir şanstır ve bir fırsattır.

2.6 ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi

TKY'nin günümüzde yaygın olarak kullanılan en önemli araçlarından bir tanesi ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi'dir. Bu bölümde ISO 9001:2008 standardının orijinal madde numaraları korunmuştur.

Standard ilk olarak 1987 yılında Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayınlanmıştır. Bu aşamada standart 3 alt standarttan oluşmaktaydı: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003. Kurumlar faaliyet kapsamı doğrultusunda bu 3 standarttan birisini uygulayarak, denetime girmektedirler. Standardın bu versiyonu, ağırlıklı olarak doğru üretim ve hata yakalama konularına odaklanmıştır [18].

Standard ilk olarak 1994 yılında revizyona uğramış ve yeniden Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayınlanmıştır. Bu aşamada standart yine 3 alt standarttan oluşmaktaydı: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003. Kurumlar faaliyet kapsamı doğrultusunda bu 3 standarttan birisini uygulayarak, denetime girmektedirler. Standardın bu versiyonu, önceki versiyondaki konulara ilave olarak hata önleme konusuna da odaklanmıştır. [23].

Standard ikinci olarak 2000 yılında revizyona uğramış ve bu sefer Kalite Yönetim Sistem Standardı olarak yayınlanmıştır. Belgelendirmeye esas teşkil eden sadece ISO 9001:2000 standardı yayınlanmış ve ISO 9002, ISO 9003 güncelliğini yitirmiş standartlar olmuşlardır. Ancak

ana standart olan ISO 9001:2000'i destekleyen ISO 9000, ISO 9004, ISO 19011 gibi kılavuz standartlar da ISO tarafından yayınlanmıştır. Kurumlar, faaliyet kapsamı ne olursa olsun sadece ISO 9001 standardını uygulamakta ve bu belgeyi almaktaydılar.

Son olarak ISO 9001:2008 standardı yayınlamış olup şu anda belgelendirilen standart olarak yürürlüktedir.

Belgelendirme sürecinde, belgelendirmeye tabi tutulan faaliyetler ve standardın hariç tutulan maddeleri, alınacak olan belgenin üzerinde tanımlanabilmektedir. Standardın bu versiyonu, önceki versiyonlardaki konulara ilave olarak sürekli iyileşme ve verimliliğin artırılmasını hedefleyen proses veya süreç tabanlı, müşteri odaklılığı daha ön planda tutan bir yönetim modeli sunmaktadır.

Günümüzde ISO 9001 belgesi çok sayıda müşteri tarafından istenmektedir. ISO 9001 belgesi pazar avantajı dışında, kuruluşa bir sürekli iyileştirme mekanizması ve disiplini kazandırır. Ancak belgenin alınması kusursuzluğun başarıldığı anlamına gelmez. ISO 9001 belgesi bir kuruluşa her problem bir iyileştirme fırsatı olarak görülür. Problemin çözümünden önemlisi onun bir daha tekrarlanmamasını sağlamaktır [24].

ISO 9001:2008 Standardı aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır [25];

- 4. Kalite yönetim sistemi
 - 4.1 Genel şartlar
 - 4.2 Dokümantasyon şartları
 - 4.2.1 Genel
 - 4.2.2 Kalite el kitabı
 - 4.2.3 Dokümanların kontrolü
 - 4.2.4 Kayıtların kontrolü
- 5. Yönetim sorumluluğu
 - 5.1 Yönetimin taahhüdü
 - 5.2 Müşteri odaklılık
 - 5.3 Kalite politikası

- 5.4 Planlama
 - 5.4.1 Kalite hedefleri
 - 5.4.2 Kalite yönetim sisteminin planlanması
- 5.5 Sorumluluk, yetki ve iletişim
 - 5.5.1 Sorumluluk ve yetki
 - 5.5.2 Yönetim temsilcisi
 - 5.5.3 İç iletişim
- 5.6 Yönetim gözden geçirmesi
 - 5.6.1 Genel
 - 5.6.2 Gözden geçirme girdisi
 - 5.6.3 Gözden geçirme çıktısı
- 6. Kaynak yönetimi
 - 6.1 Kaynakların sağlanması
 - 6.2 İnsan kaynakları
 - 6.2.1 Genel
 - 6.2.2 Yeterlilik, eğitim ve farkındalık
 - 6.3 Alt yapı
 - 6.4 Çalışma ortamı
- 7. Ürün gerçekleştirme
 - 7.1 Ürün gerçekleştirmenin planlanması
 - 7.2 Müşteri ile ilişkili Prosesler
 - 7.2.1 Ürüne ilişkin şartların belirlenmesi
 - 7.2.2 Ürüne ilişkin şartların gözden geçirilmesi
 - 7.2.3 Müşteri ile iletişim

- 7.3 Tasarım ve Geliştirme
 - 7.3.1 Tasarım ve geliştirmenin planlanması
 - 7.3.2 Tasarım ve geliştirme girdileri
 - 7.3.3 Tasarım ve geliştirme ıktıları
 - 7.3.4 Tasarım ve geliştirmenin gözden geçirilmesi
 - 7.3.5 Tasarım ve geliştirmenin doğrulanması
 - 7.3.6 Tasarım ve geliştirmenin geçerli kılması
 - 7.3.7 Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin kontrolü
- 7.4 Satınalma
 - 7.4.1 Satın alma prosesi
 - 7.4.2 Satın alma bilgisi
 - 7.4.3 Satın alınan ürün doğrulanması
- 7.5 Üretim ve hizmetin sunumu
 - 7.5.1 Üretim ve hizmetin sunumunun kontrolü
 - 7.5.2 Üretim ve hizmetin sunumu için proseslerin geçerli kılması
 - 7.5.3 Tanımlama ve izlenebilirlik
 - 7.5.4 Müşteri mülkiyeti
 - 7.5.5 Ürünün muhafazası
- 7.6 İzleme ve ölçme donanımının kontrolü
- 8 Ölçme
 - 8.1 Genel
 - 8.2 İzleme ve ölçme
 - 8.2.1 Müşteri memnuniyeti
 - 8.2.2 İç tetkik

- 8.2.3 Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi
- 8.2.4 Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi
- 8.3 Uygun olmayan ürünün kontrolü
- 8.4 Veri analizi
- 8.5 İyileştirme
 - 8.5.1 Sürekli iyileştirme
 - 8.5.2 Düzeltici faaliyet
 - 8.5.3 Önleyici faaliyet

2.7 Altı Sigma

Gelişim ve değişimin doğal bir sonucu olarak yeni yöntemler, yaklaşımlar daima karşımıza çıkmıştır. Günün gereklerine uygun olmayan, yetersiz kalan yöntem ve yaklaşımlar da terk edilmek zorunda kalacaklardır. Ancak toplam kalite yönetiminin bir özelliği, bir üstünlük olarak ayrıcalığı bulunmaktadır. O da sürekli gelişme / iyileşmeye sınır tanımaksızın sonuna kadar açık olmasıdır. Hatta toplam kalite yönetiminin belirleyici temel özelliklerinden birisi bu boyutudur. Bu yüzden, bir yöntem ya da yaklaşımın toplam kalite yönetimi yerine geçmek üzere önerilmesini savunmak hiç de kolay değildir.

Sigma, Yunan alfabesindeki bir harfin adıdır. Büyük harf sigma genellikle toplam simgesi olarak (Σ) ünlüdür. Küçük harf olarak da (σ) özellikle istatistikte ve istatistiksel süreç kontrolünde çok önemli bir ölçüt olan, standart sapmanın simgesidir. Standart sapmanın karesi, varyans (σ^2) olarak adlandırılır. Varyans, değişkenliğin temel ölçütüdür [26].

Standart sapma, varyansın (+ işaretli) karekökü olduğu ve dolayısıyla birimi de ilgili değişkenle aynı olduğu için dağılma (yayıma, sapma, farklılaşma, heterojenlik) ölçütü olarak uygulamacı açısından daha kolay anlaşılabilir ve dolayısıyla yeğlenen bir ölçüttür. Belirli koşullarda oluşan değerler arasındaki farklılaşma ne kadar büyükse, standart sapması da o denli büyük bir değer olarak hesaplanmış olur. Tersine benzeşiklik (homojenlik) düzeyi arttıkça, yani farklılıklar azaldıkça, bunların ölçüsü olan standart sapmanın sayısal değeri de küçülür. Çok ileri ve iddialı

bir hedef, sıfır sapmalı (sapmasız) sistemlere, süreçlere sahip olabilmektir. Bu özlemin kalite dünyasındaki karşılığı “sıfır kusur” ve “sıfır tolerans” kavramlarıdır [26].

Altı sigma aslında, sıfır kusur stratejisinin ulaşılabilir bir hedef olarak yaşama geçirilebilmesinde yararlanılan bir istatistiksel yönetim (kontrol) düzeneğidir. Bu bağlamda;

- Teknik tolerans sınırları= $\left[\frac{T_a + T_{\ddot{u}}}{2} \pm 6\sigma \right]$, yani $(T_{\ddot{u}} - T_a) = 12 \text{ Sigma}$, dolayısıyla

- Tolerans üst sınırı $T_{\ddot{u}} = \frac{T_{\ddot{u}} + T_a}{2} + 6\text{Sigma}$ ve

- Tolerans alt sınırı $T_a = \frac{T_{\ddot{u}} + T_a}{2} - 6\text{Sigma}$

- Süreç yeteneği (yeterliliği) endeksi $C_p = 2.0$

olması anlamına geliyor. Bu düzeyde bir süreç yeteneğine ulaşmış olmak, günümüz koşullarında kusurlu oranını yaklaşık milyonda 3(3.398) düzeyine indirebilmeyi, tersine kusursuz oranını yaklaşık milyonda 999997 düzeyine yükseltebilmeyi güvenceye alabilmektedir. Bu da kuşkusuz sıfır kusur düzeyine oldukça iyi bir yaklaşım demektir. Altı sigma bu yüzden çok önemlidir [26].

“Altı sigma gerçekten çok farklı / yeni bir şey midir?” sorusunun yanıtı oldukça çeşitlilik gösteriyor. Toplam kalite yönetimini doğru okuyanlar, onu bilinçli olarak yaşama geçirmeye çalışanlar için altı sigma, son 20 yıldaki TKY çalışmalarının doğal bir sonucudur ve hatta onun uzantısıdır. Araç ve yöntemlerinin pek çoğu TKY kökenlidir. General Electric ve Motorola gibi firmalarda zaten “kalite” ve “altı sigma” ayrılamayan iki kavramdır. Burada yeni olan, süreç ortalamasının tolerans aralığı ortasından $\pm 1.5\sigma$ kadar sapabileceği, dolayısıyla milyonda 3.4 kusurluya ulaşılabilmesi gerçeğinin Motorola’nın deneyimleri ile ortaya konmuş olmasıdır. Ayrıca istatistiksel yöntemlerin ve özellikle de istatistiksel deney planlamasının bilinçli, istekli ve etkin kullanımının vazgeçilemez önemde olduğunun anlaşılmış olmasıdır.

Günümüzde altı sigma başlığı altında pazarlaması yapılan, aslında yalın bir altı sigma düzeneği değil, kontrol dışı değişkenliğin küçültülmesi, hataların önlenmesi yolunda verilen sistemli bir mücadele anlamındadır. Günümüze değin toplam kalite yönetimi ve mükemmellik arayışı başarılı kurum oluşturma adına verilen emeğin, kazanılan birikimlerin, deneyimlerin istatistiksel

yöntemlerin bilinçli ve istekli kullanımı eşliğinde başarı yolunda kullanılması çabasıdır. Kavramsal olarak değişik kesimler kendi açılarından önemli gördükleri boyutu ön plana çıkaran tanımlamalar vermektedir. Bunlara ilişkin birkaç örnek aşağıda verilmektedir:

- Atı sigma, bir işletmenin bütünsel olarak iyileştirilmesi ve yenilenmesi programının adıdır.
- Ürün ve süreçlerin optimalleştirilmesine yönelik istatistiksel ve mühendislik yönü baskın olan bir yöntemdir.
- Altı sigma, her ürün, her süreç ve her dönüştürme eyleminin neredeyse hatasız olarak yapılabilmesine uygun bir programdır.
- Müşteri gereksinimlerinin tam olarak karşılanmasıdır.
- İşletmenin müşteri memnuniyetini yükseltme, karlılık ve yararlılığı güvenceye almayı amaçlayan bir kültür dönüşümüdür.
- Altı sigma, toplam kalite yönetiminin kristalleşmiş halidir.
- Altı sigma, işletme başarısını sağlamaya, sürdürmeye ve yükseltmeye yönelik kapsamlı ve esnek bir sistemdir.
- Altı sigma, endüstri tarafından endüstri için geliştirilmiş, somut başarılar otaya konabildiği için yayılma şansını yakalamış stratejik bir kalite yönetim sistemidir. Bir moda değildir.
- Altı sigma hem üretim hem de hizmet kesiminde uygulanabilen, hedefi maliyet düşürmek ve satışı/pazar payını yükseltmek olan ve bir işletmeyi bütünsel olarak kapsayan bir stratejik inisiyatiftir.
- Altı sigma, öncelikle değişkenlik, işlem süreleri ve yararlılık derecesi faktörlerine yönelik iyileştirmelere uygun, projeye dayanan, son derece sonuç odaklı, sistematik ve formel bir metodolojidir.
- Altı sigma, ciddi ve ayakları yere basan yönetim kadrosu ile öğrenen organizasyon özelliğine sahip işletmelerde başarıya götüren bir sistemdir [27].

Toplam kalite yönetiminde de olduğu gibi, altı sigma ile varılmak istenen temel hedef, müşteri isteklerini koşulsuz ve kısıtsız olarak sağlayarak müşteri mutluluğunu ve pazar payını olabildiğince yükseltmektir. Bunun için başarılması gerekenler ise;

- Kalite beklentilerini tam olarak ve ilk seferde karşılamak,
- İstenen kaliteyi uygun fiyatla/maliyetle sunabilmek,
- İstenen kaliteyi uygun fiyatlarla tam zamanında sunabilmektir.

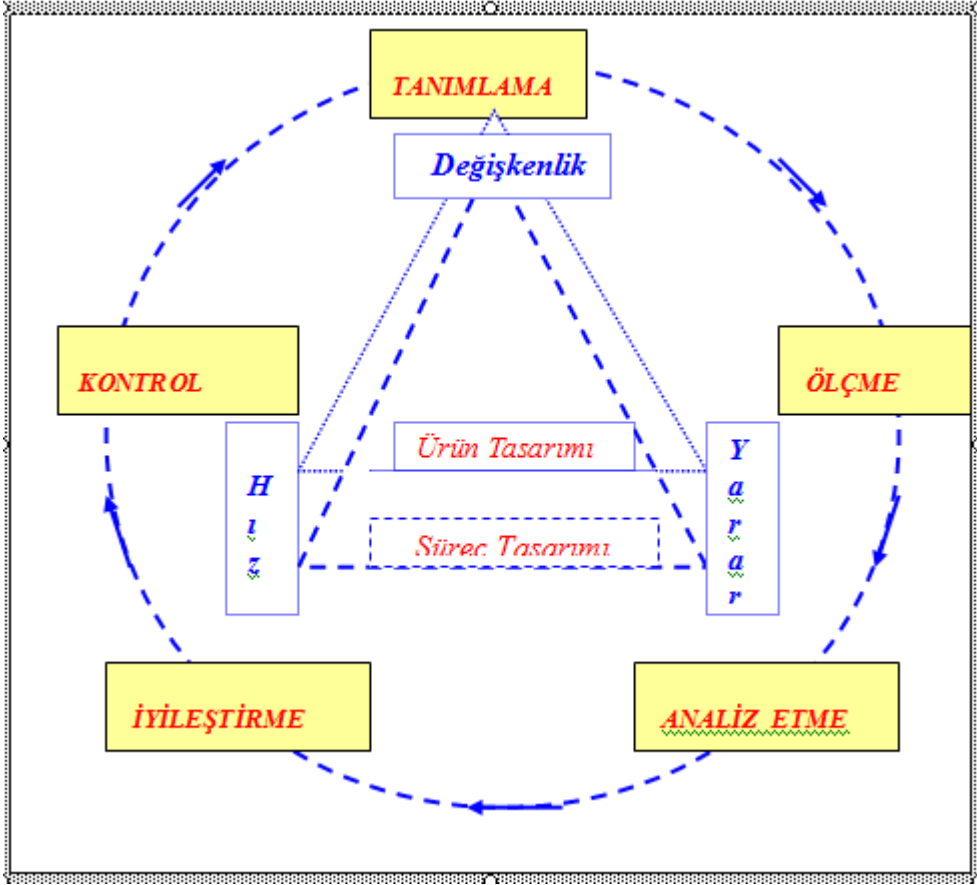
Bunların sağlanabilmesi öncelikle kalitesizlik maliyetlerinden ve kapasite/ zaman kayıplarından kurtulmayı gerektirir. Yani ilk seferde doğru yapmak, planlı ve hızlı çalışabilmek, süreçlerde en kısa yolu oluşturacak iyileştirmeleri sağlayabilmek gerekiyor. Bu nedenle altı sigma yaklaşımında hedeflenen iyileştirme çabası:

- Değişkenliği olabildiğince küçültebilmek,
- İşlem sürelerini olabildiğince kısaltmak,
- Maliyetlerde olabildiğince küçülme sağlayabilmek olarak belirginleşmektedir.

Bu amaçlara ulaşabilmek için toplam kalite öğretisi ile tanıdığımız her yöntem ve araç uygulama bulabilmektedir. İstatistiksel yöntemlerin isteyerek ve bilerek uygulama gereği altı sigma kapsamında iyice belirginleşmiştir. İyileştirme süreçlerinde Kaizen yerine Ar-Ge ve proje çalışmaları, buna bağlı olarak da istatistiksel deney tasarımı ayrıcalıklı bir konum kazanmakta ve profesyonel iyileştiriciler (Kara Kuşaklar vb) önem kazanmaktadır [27].

Altı sigma iyileştirme süreci, şekil 2.1'de gösterildiği üzere genellikle beş adımdan oluşan bir süreçtir:

- Tanımlama,
- Ölçme,
- Analiz etme,
- İyileştirme,
- Denetleme (Kontrol)



Şekil 2.1 Altı Sigma iyileştirme süreçlerindeki beş aşama [26]

Çizelge 2.1 Altı Sigma iyileştirme süreçlerinde aşamalar ve açılımları, DMAIC modeli [26]

Aşamalar	Açılım	Araçlar -Uygulamalar
1.TANIMLA (Define)	<ul style="list-style-type: none"> Doğru projenin seçimi İyileşecek ürün/özellik? İyileştirilecek süreç? Kriterler: <ul style="list-style-type: none"> Müşteri için yararı? İşletmeye yararı? 	<ul style="list-style-type: none"> Altı Sigma Ölçme sistemi, Müşteri Geribildirimleri, Günlük veriler/veri tabanı, İstatistiksel değerlendirmeler, Pareto analizi, Sebeup-Sonuç diyagramları, vb.
2.ÖLÇ (Measure)	<ul style="list-style-type: none"> İlgili ürün/süreçte etkili faktör ve özellikler? Özellik ve etmenlere ilişkin veri derleme, Veri tipi, Ölçüm aralığı ve süresi 	<ul style="list-style-type: none"> Sürekli oluşan veriler, veri tabanlarının analizi yoluyla değişkenlik, etki, hata ölçümleri, Benchmarking, Beyin fırtınası, FMEA, vb.
3.ÇÖZÜMLE/ ANALİZ ET (Analyse)	<ul style="list-style-type: none"> Değişik etmenlerin ilgilenilen özellik (değişken)üzerindeki etkilerine ilişkin ölçümler analiz edilir. $y = f(x_1, x_2, \dots, x_k, e)$	<ul style="list-style-type: none"> Milyonda kusur, Sigma değerleri, Kalite kontrol şemaları, Yetenek-verimlilik değerlerinin hesabı ve bunların benzer ürün ve süreçlerle kıyaslanması,
4.İYİLEŞTİR (Improve)	<ul style="list-style-type: none"> Ölçülen y değerlerinin iyileştirilmesi gerekir mi? Evet: <ul style="list-style-type: none"> Öngörülebilirlik mi? Değişkenlik mi? Ortalama(Merkez) mi? 	<ul style="list-style-type: none"> Kolay iyileştirme olanakları? Ortalama (merkez) açısından iyileştirmeler daha kolaydır. Değişik istatistiksel teknikler, 7 Basit yöntem, Zor olan değişkenliğe dönük keşif ve önlemlerdir.
5. DENETLE / KONTROL ET (Control)	<ul style="list-style-type: none"> İyileştirme çalışmaları gerçekleştirildikten sonra, İlgili değişkene ilişkin planlanmış olan iyileştirmeler gerçekten başarılı mı? Sonuçların kurumsallaştırılması. 	<ul style="list-style-type: none"> Öngörülebilirliğin denetlenmesi ve iyileştirmelerin uzun dönemli etkilerinin izlenmesi –kalite kontrol şemaları, Sonuçların kurumsallaştırılması açısından; <ul style="list-style-type: none"> Akış şemaları, ürün resimleri, Gelecek dönem için sağlanacak maliyet iyileşmesi öngörülere (malzeme ve işçilik açısından), Sonuçların kurum içinde paylaşılması.

Yukarıdaki çizelgede de yansıtıldığı gibi, asıl önemli ve belirleyici olan değişkenliği küçültmektir. Değişkenliğin temel ölçütü varyans ya da onun pozitif işaretli karekökü olan standart sapmadır. Dolayısıyla öncelikle varyansın ya da standart sapmanın küçültülmesine odaklanmak gerekecektir.

Çizelge 2.2 Altı Sigma yaklaşımının temel özellikleri ve sağladıkları [26]

Temel Özellikleri	Sağladıkları
<ul style="list-style-type: none"> • Asıl hedefi müşteri memnuniyetini ve pazar payını yükseltmektir. Bunun için işletmede kültür değişimi, stratejik iyileştirmeler ve sorun çözüm yeteneğinin geliştirilmesi gerekir. • Tepe yönetimin desteğine bağlıdır. • Bilgi / deneyim ve teknoloji tabanlıdır. • Sistemli ve projeye dayalı çalışılır. • Her düzeyde İstatistik ve özellikle İstatistiksel deney planlaması etkin ve istekli kullanılır. • Öğrenen organizasyon özelliğindedir. • Değişkenliği, işlem zamanlarını ve maliyetleri küçültmek önemli bir hedeftir. • Sorun çözücü, amaca uygun etkin bir eğitim/danışmanlık desteği gerektirir. • Sonu olmayan bir sürekli iyileştirme sürecidir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Değişkenlik küçülür. • İş/işlem süreleri kısalır. • Hatalar azalır. • Maliyetler küçülür. • Üretkenlik / verimlilik yükselir. • Sadık müşteri çoğalır. • Pazar payı büyür. • Kültür değişimi yaşanır. • Ürün ve servis gelişir. • Çalışanların/Paydaşların yaşam standartları ve mutlulukları artar. • Başarı ve özgüven artışı iyileştirme isteklerini kamçılar.

Kusurlu Oranı ve Standart Sapma (Sigma) İlişkisi: Ürünlerin ilgili X özeliği (değişkeni) açısından gerçekleşen değerleri, ortalaması μ ve standart sapması σ olan bir normal dağılım olarak modellendiğinde, bu dağılımın T_a ve T_u ile sınırlanan uç bölgelerinin alanının kusurlu oranı anlamına geldiği yukarıda açıklanmıştı. Diğer taraftan normal dağılımlarda eğri altında kalan alanın standart sapmaya bağlı olarak bölünüşü de özetlenmişti. Bunlara göre uygulamada karşılaşılabilecek bazı özel durumlara ilişkin veriler aşağıda bir çizelge halinde ve onu izleyen şekillerle yansıtılmışlardır.

Çizelge 2.3 Sigma seviyeleri ve kusurlu/kusursuz oranları [26]

Sınırlar	Kusurlu Oranı %		Kusursuz Oranı %
	Ta ve Tü Bir Yönde(Ta/Tü)	İki Yönde (Ta,Tü) Bir Yönde(Ta/Tü)	İki Yönde[Ta,Tü]
$\mu \mp 1.00\sigma$	15.87	31.73	84.1345
$\mu \mp 1.96\sigma$	2.50	5.00	97.50
$\mu \mp 2.00\sigma$	2.275	4.55	97.725
$\mu \mp 2.50\sigma$	0.621	1.242	99.379
$\mu \mp 2.58\sigma$	0.500	1.00	99.50
$\mu \mp 3.00\sigma$	0.135	0.27	99.73135
$\mu \mp 3.29\sigma$	0.05	0.1	99.95
$\mu \mp 3.50\sigma$	0.02326	0.04653	99.97674
$\mu \mp 4.00\sigma$	0.003167	0.006334	99.996843
$\mu \pm 4.50\sigma$	0.0003398	0.0006795	99.99966
$\mu \mp 5.00\sigma$	0.00002867	0.00005733	99.9999716
$\mu \mp 6.00\sigma$	0.0000009866	0.000001973	99.9999999
$\mu \mp 7.00\sigma$	0.00000000128	0.00000000256	99.9999999987

Bu çizelgede teknik toleransların bir yönde ya da iki yönde sınırlama şeklinde verilmiş olması durumlarına göre, bir yönde ve iki yönde kusurlu oranları ile kusursuz oranlarının, tolerans aralığı genişliği (Tü-Ta)'nın sigma ölçeğindeki değerine bağlı olarak ulaşabileceği değerler yansıtılmaktadır. Bu çizelgenin nasıl okunacağına ilişkin bir kaç örnek aşağıda verilmektedir.

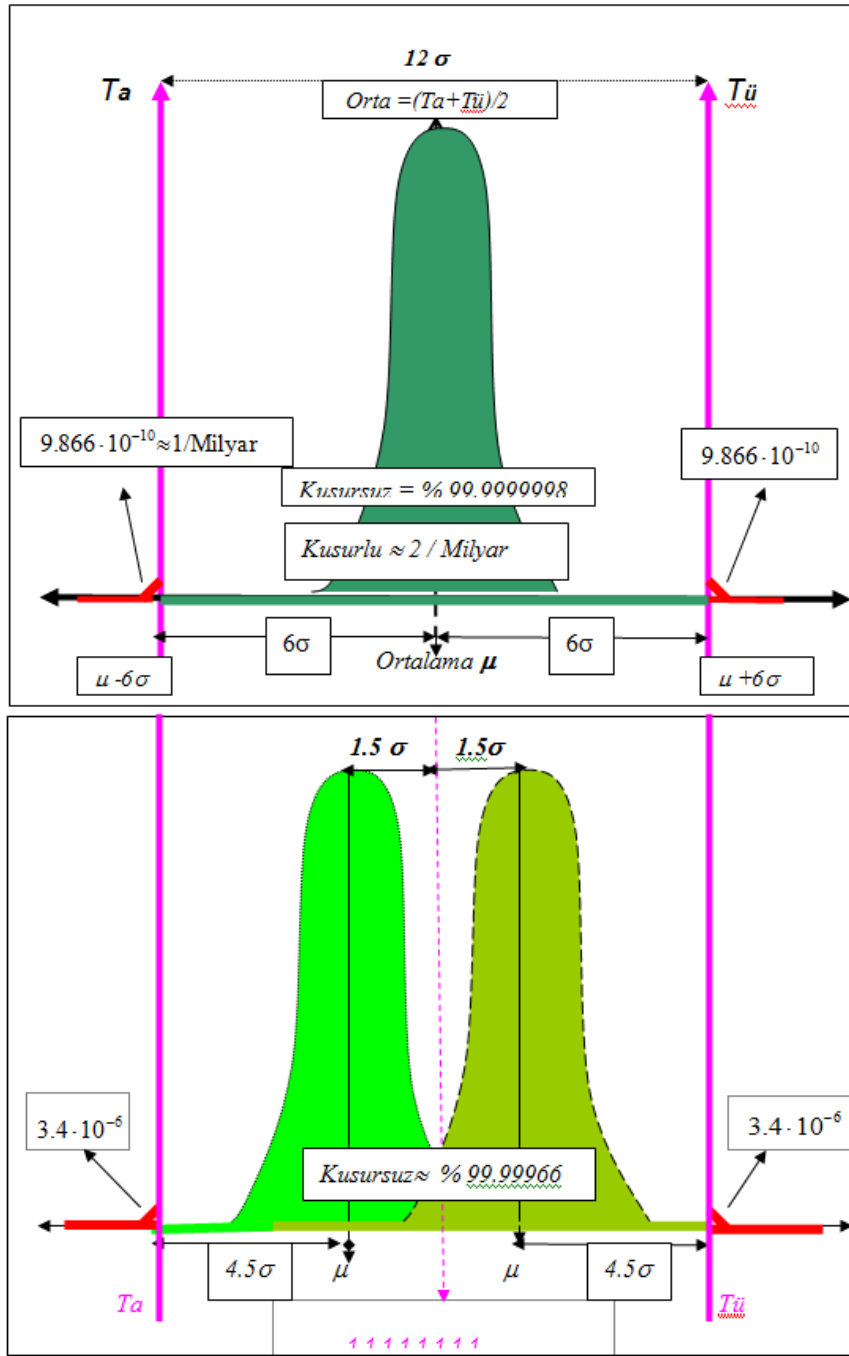
- Yalnızca Ta ya da Tü verilmiş ve bu sınır ortalamadan bir standart sapma uzakta bulunuyorsa, yani Ta ve Tü için ($\mu \pm \sigma$) değeri geçerli ise, bir yönde oluşabilecek kusurlu oranı yaklaşık %15.87 ve kusursuz oranı yaklaşık %84.13 olarak gerçekleşebilecektir.
- Hem Ta ve hem de Tü ile sınırlama geçerli ve bunların değeri ($\mu \pm \sigma$) ise, kusurlu oranı iki yöndeki sınır taşmaları ile oluşacak ve bu durumda kusurlu oranı yaklaşık %31.73 ve dolayısıyla kusursuz oranı da yaklaşık %68.27 olarak gerçekleşebilecektir.
- ($\mu \pm 4.50\sigma$) durumunda, bir yönde oluşabilecek kusurlu oranı yaklaşık milyonda 3.4 (3.398) ve kusursuz oranı da yaklaşık milyonda 999997 olabilecektir. Hem Ta ve hem de Tü ile sınırlanıyorsa, iki yönlü kusurlu oranı yaklaşık milyonda 6.8 ve kusursuz oranı da yaklaşık milyonda 999993.2 düzeyinde gerçekleşebilecektir.

- Eğer Ta ve Tü için geçerli değerler ($\mu \pm 6.00\sigma$) olarak belirleniyorsa, kusurlu oranı bir yönlü sınırlama halinde yaklaşık milyarda 1 ve iki yönlü sınırlama halinde de yaklaşık milyarda 2 düzeyinde olacaktır.
- Deneyimler göstermiştir ki, süreç ortalaması teknik tolerans aralığı ortasından $\pm 1.5\sigma$ sapabilmektedir. Bu durumda olası kusurlu ya da kusursuz oranları değişecektir. Bu değerler aşağıda karşılaştırmalı olarak bir çizelgede verilmişlerdir.

Çizelge 2.4 Tolerans aralığı genişliği ve standart sapma ilişkisi [26]

Adı	Tol. Aral. Gen.	Milyonda					
		Kusurlu (Toplam)		Kusursuz (Toplam)			
		Süreç Ortalaması		Süreç Ortalaması			
		Ortada	$\pm 1.5\sigma$ Sap.	Ortada	$\pm 1.5\sigma$ Sapmalı		
Tü-Ta	Sayısı	Sayısı	Sayısı	%	Sayısı	%	
1 σ	2 σ	317,311	697,672	682,689	68.27	302,328	30.23
1.5 σ	3 σ	133,614	501,350	866,386	86.63	498,650	49.87
2 σ	4 σ	45,500	308,771	954,500	95.45	691,229	69.12
2.5 σ	5 σ	12,420	158,727	987,581	98.76	841,273	84.13
3 σ	6 σ	2,700	66,810	997,300	99.73	933,190	93.32
3.5 σ	7 σ	465.3	22,750	999,535	99.53	977,250	97.73
4 σ	8 σ	63.3	6,210	999,937	99.99	993,790	99.38
4.5 σ	9 σ	6.8	1,350	999,993	99.999	998,650	99.87
5 σ	10 σ	0.6	233	999,999	99.9999	999,767	99.98
6 σ	12 σ	2/Milyar	3.4	999,999,998	99.999999	999,997	99.9997

Bu oranların normal dağılım modeli uyarınca hesaplanması (Tü-Ta)=12 σ durumu (altı sigma) aşağıda bir şekilde de yansıtılmıştır.



Şekil 2.2 Altı Sigma uygulamasında kusurlu/kusursuz oranları [26]

Başarı Koşulları

Her tür çabada olduğu gibi altı sigma uygulamalarında da başarı için öncelik ve özellik arz eden koşullar şöyle sıralanabilir:

- Üst yönetimin inanması, istemesi, ortam ve olanak sağlaması,
- Uygun nitelikte insan kaynakları (Kara Kuşaklar vb)

- Bilgi ve teknoloji,
- Çalışma ilkeleri.

Her konuda olduğu gibi, fırsat, olanak, kaynak, yetki, izin verecek olanların istemediği, destek vermediği konularda başarı şansı yoktur. Bu gerçek altı sigma için de tartışmasız olarak geçerlidir. Çünkü başlangıçta eğitim ve donanım açısından ciddi yatırımlar da gerekebilecektir. Her ne kadar sonuçta karlı olursa da, önce yatırımı yapmak gerekmektedir. Dolayısıyla en tepedekilerin bilgilenmesi, ilgilenmesi, istemesi, desteklemesi, ortam yaratması ve sıkı bir şekilde takipçi olarak yılmadan arkasında durması gerekmektedir [28].

Altı sigma hareketinin önemli bir özelliği, ölçme ve iyileştirme süreçleri için yeterli nitelikte kadrolara sahip olma koşuludur. Bu kadrolar yeşil kuşak, kara kuşak, uzman kara kuşak, hatta bazı işletmelerde sarı kuşak ve beyaz kuşak gibi tanımlamalarla nitelik ve işlevleri belirtilmiştir.

Bilgi ve teknoloji açısından değişkenliği yönetebilecek düzeyde donatılmamış kuruluşların, adını altı sigma da koysalar, henüz altı sigma hedefinden uzak olacakları açıktır. Altı sigma ile ulaşılan başarıların altında bilgi birikimimizin ulaştığı düzey önemli bir etkidir.

Altı sigmaya özgü olmayan, ancak altı sigma uygulamalarında da başarı için gerekliliği tartışmasız olan bazı temel çalışma ilkeleri vardır. Toplam kalite kültürü ile buluşmuş olanlar için bu tür ilkelerin yeni bir şey olmadığı da açıktır. Örneğin, müşteri odaklılık, olgular ve verilere dayanan yönetim, süreç odaklı yönetim ve iyileştirme, önde giden (proaktif) yönetim, her kademenin katılım-işbirliği, mükemmellikçilik.

Altı sigma adı altında sunulan sistem ya da stratejiler kalite alanındaki arayış ve anlayışların sonucu olarak, zoru başarmak ya da zirveye tırmanabilmek için atılması gereken adımlardan oluşur. Bu açıdan dün olduğu gibi, bugün de kalite her şeydir. Ama verimlilik ve başarı da kalitenin ayrılmaz yol arkadaşları olmak zorundadır. Dolayısıyla, her işletme için başarıya ulaşabilmek, mevcut bilgi ve teknoloji düzeyinin elverdiği ölçünün de üstüne çıkmak üzere daha iyiyi aramayı gerektirmektedir [27].

Ulaşılan gelişmelerin altında yatan temel etmenler,

- İnsana yatırım yapmak,
- Bilgiye yatırım yapmak,

- Teknolojiye yatırım yapmak,
- Her iyinin bir daha iyisi olacağı gerçeğini unutmamak ve onu aramak

şeklinde özetlenebilir.

6 Sigma ile ilgili olarak aşağıdaki konulara vurgu yapılabilir;

- Kusurlu oranını milyonda 3,4 düzeyine düşürmenin sihirli formülü 6 Sigma değil, işletme koşullarının, 6 Sigmayı uygulayabilecek bir standart sapma düzeyine gelebilmiş olmasıdır.
- Standart sapması (sigma) yeterli düzeyde küçük olmayan işletmelerde sigmayı yeterince küçültmeden, uygulamanızın adı 6 sigma da olsa, aldığınız sonuçlar buna uygun olamayacaktır.
- Altı sigma ya da Toplam Kalite Yönetimi gibi ayrımlar yerine, bunların gereklerini doğru olarak yerine getirmeye çalışmak yeterlidir.
- İstatistik, gerek işletmenin günlük işleyişinde nabzının tutulması, gerekse iyileştirme / geliştirme için vazgeçilmez öneme sahiptir. Bu gerçek altı sigma ile iyice anlaşılmış olursa, büyük bir kazanım sağlanmış olacaktır. Yüzeysel, isteksiz ve zora katlanmadan, almış olmak için alınan istatistik kursları ile bir yere varılamayacağı artık anlaşılmış olmalıdır.
- İşletme başarısı için önemli olan, iyileşmeyi / gelişmeyi sürekli hale getirebilmektir. Dolayısıyla, bu amaca hizmet edecek yeni araçlara Toplam Kalite Yönetimi zaten açıktır. Bu bağlamda, Altı Sigma yaklaşımı da bir Toplam Kalite Yönetimi aracı olarak benimsenmelidir. Toplam kalite yönetimi ile koşulları uygun hale getirilmiş işletmelerde 6 Sigma uygulanması zaten kaçınılmaz şekilde gündeme gelecektir ve gelmelidir [28].

2.8 Kurumsal Karne (Balanced Scorecard-BSC)

Bu bölümde; BSC'nin tanımı, nasıl kullanıldığı, yararları, limitleri ve niçin bir analitik araç olarak seçildiğine yer verilmektedir.

Kurumsal Karne (Balanced Scorecard): İşletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi

faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir [29].

Kurumsal Karne (Balanced Scorecard): İşletmenin vizyon ve stratejisi tarafından belirlenen performans ölçülerinin yer aldığı, performans yönetim sistemine strateji tabanlı bir yaklaşımdır. Temel stratejik faaliyetler ve nihai amaç olan finansal değer yaratma arasında bağ oluşturmaktadır [4]. Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996)'da yayımladıkları kitaplarında "The Balanced Scorecard" olarak tarif ettikleri ve tasarladıkları bir yönetim sistemidir. BSC, ölçüleri 4 kategoride ele alarak, hedef gelecekteki performansın yanı sıra şimdiki performansı yönlendirmede kullanılır [29]. Bu 4 ölçü kategorisi:

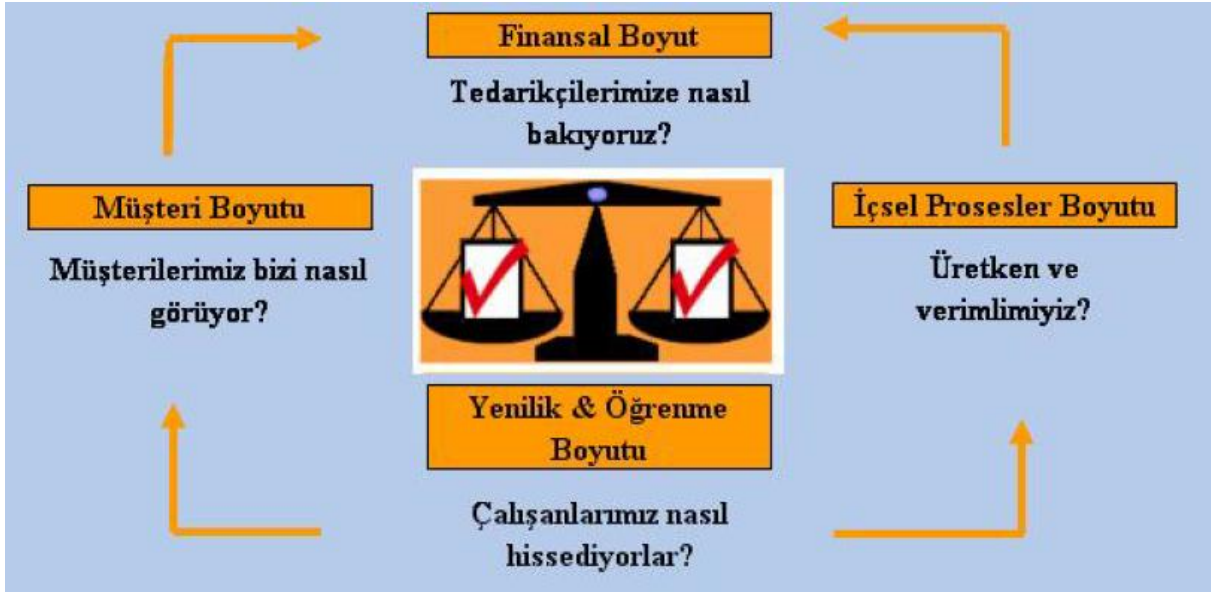
- Finansal Performans,
- Müşteri Bilgisi,
- İçsel iş süreçleri ve,
- Öğrenme ve büyüme olarak adlandırılır.

Daha spesifik olarak, organizasyon:

- Kaynak sağlayan olarak nasıl bakıyoruz?
- Müşteriler bizi nasıl görüyor?
- Üretken ve verimli miyiz?
- Mükemmelliği zaman içerisinde sürdürülebilir miyiz? diye düşünür.

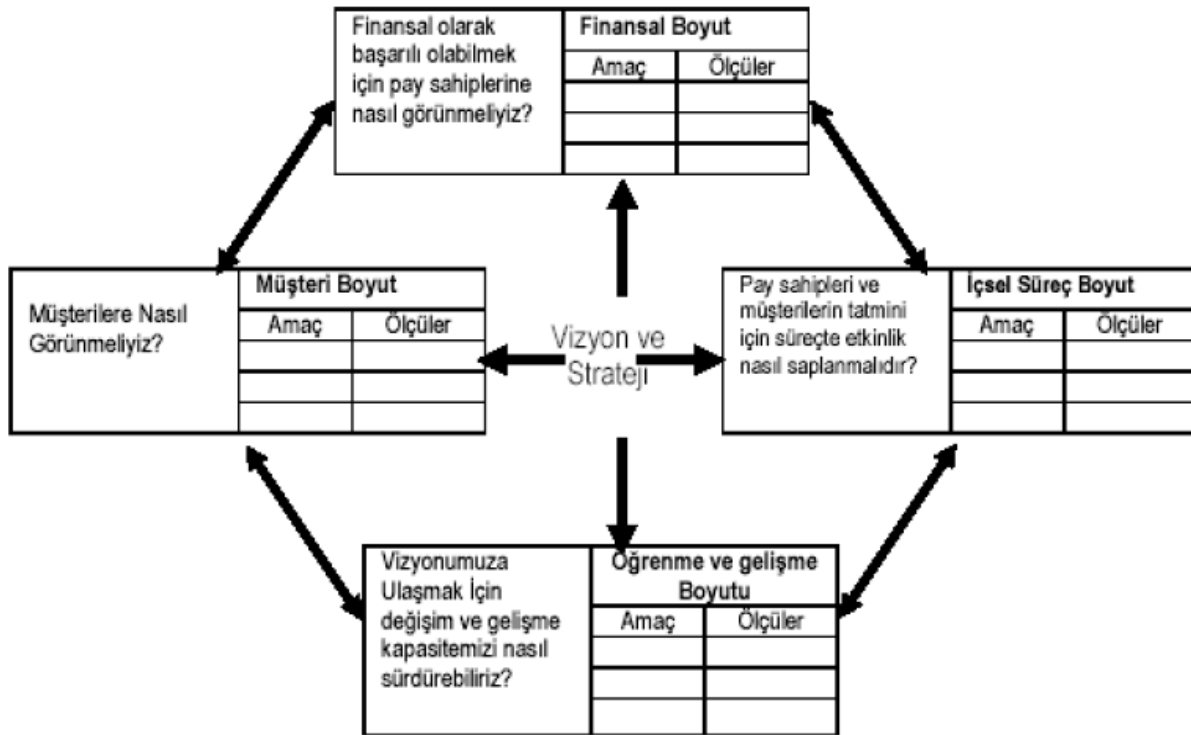
Organizasyon bu 4 kategoride hızı aynı anda koruyarak bir çeşit stabilite ya da denge elde eder. Şöyle bir anlayış vardır ki; organizasyon, problemleri bu 4 kategoride incelemedikçe yaşayamaz. Örneğin, bu tür inisiyatiflerin şirketin beklenen kar ve nakit akışına olan etkisini inisiyatifi desteklemek için gerekli iş süreçleri ve insan kaynakları ve inisiyatifleri tamamlamak için yürütme yetkinliklerini düşünmeden, müşteriye sürekli bir şekilde çekici gelinmesi öngörüsüzlük olabilir.

BSC'nin amacı; bireysel, organizasyonel ve bölümler arası hedefleri şirketin misyonu ve vizyonu ile paralel hale getirmektir [30].



Şekil 2.3 Kurumsal Karne'nin bileşenleri [4].

Kurumsal Karne, şirket yönetimini Şekil 2.3'te gösterilen dört boyutta ve bu boyutlar kapsamında şirketlere özel olarak belirlenen ölçülerde inceler.



Şekil 2.4 Kurumsal Karne'nin strateji ile olan ilişkisi [4].

BSC, bir model olmaktan çok bu sorulara cevap verilmesini esas alan ve her şirket için özgün olarak geliştirilmesi gereken bir üründür. BSC, kurum performansının en önemli belirleyicisi olan stratejinin, iş sonuçlarına süratle ve ölçülebilir bir şekilde yansımaya yardımcı olan bir araçtır [32].

BSC uygulaması için öncelikle, yönetimin benimsediği bir stratejinin ortaya konması gerekmektedir. Strateji tabiatıyla uzun vadeli ve ulaşılması güçtür. Ancak, stratejinin uygulanması somut ve küçük adımlarla gerçekleştirilebilir. BSC, yönetimin bu somut adımlara ilişkin sebep-sonuç varsayımlarına dayandırılır. Dolayısı ile BSC bu varsayımların test edildiği uygulama aşamasına, geri besleme ve öğrenme süreciyle bağlanmak zorundadır. Aynı şekilde BSC stratejik girişimlerin etkin uygulanabilmesi için kurum içinde sistematik yayılımına da önem verilmesini sağlar [4].

Böylelikle, BSC kurumun sadece farklılığın yaratılması için gerekli adımlara odaklanmasına destek olarak ve bu yöndeki gelişmelerin takip edilebileceği dengeli, ölçülebilir performans göstergelerinin belirlenmesini ve paylaşılmasını sağlar. BSC'nin başarısı stratejik hedeflerin, süreç, takım ve kişi hedeflerine kadar indirgenemediği somut adımların ortaya konmasını sağlamasında yatar [31].

BSC, uygulayan kuruma şu faydaları sağlar:

- Stratejinin bir vizyondan somut adımlara indirgenmesini sağlayan düşünce sürecinin yaşanması,
- Kurumun stratejik yönetime ilişkin değişim sürecinde planladığı projelerin birbirleriyle tutarlı olması ve önemli bir boşluğun kalmaması,
- Stratejinin kurum içinde iletişiminin sağlanmasını ve yürütülen projelerle strateji arasındaki sebep-sonuç ilişkilerine ait varsayımların paylaşılması,
- Takım ve kişi hedeflerinin stratejiyle tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olması,
- Yetkinlik geliştirme programlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi,
- Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin stratejiyle ilişkilendirilmesi,
- Kurumsal öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi.

Dolayısıyla, BSC kuruma özgün stratejinin tutarlı ve somut adımlara ayrıştırılmasını, kurumda iletişimin sağlanmasını ve düzenli olarak takip edilebilecek göstergelerle performans yönetiminin etkinliğini artıran bir araçtır [29].

2.8.1 Finansal Boyut

Balanced Scorecard'a göre bir şirket büyüme, büyümeyi sürdürme, sonuçları alma gibi yaşamsal evrelerde birbirinden farklı finansal amaçlara sahip olabilir. Ayrıca bu evrelerin süresi ve hiyerarşisi de değişebilir. Tüm bunlar göz önüne alınarak finansal ölçüler geliştirilmelidir: işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, maliyetin düşürülmesi, vb. Finansal boyut, “işletme pay sahiplerine nasıl görünmektedir” ve “finansal olarak nasıl başarılı olunacaktır” soruları ile şekillenmektedir. Finansal boyut, diğer boyutlardaki amaç ve ölçülere odaklanmaya yönelik hizmet vermektedir. Bu bakış açısı, kısa ve uzun dönemli finansal performansı geliştirmede en son noktaya gelen neden–sonuç ilişkilerinin bir parçası olan her faaliyetin kar amaçlı işletmelerdeki önemini yansıtır. Amaç ve ölçülerin tanımlanması sürecinde, farklı bölümler için farklı finansal ölçüler olabilir. Ancak, bu bölümlerdeki finansal amaçların işletme stratejisi ile uyumlu olması gerekir. Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylar ile ilgili mevcut durumun ölçülebilen sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler çok yararlı olmaktadır. Bu nedenle Kurumsal Karne, finansal boyutu olduğu gibi kullanmaya devam eder. Finansal performans ölçüleri, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik işlem ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır. Finansal boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişmeye neden olacak neden–sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Diğer bir ifade ile finansal boyut dışındaki üç boyuttaki gelişmelerin finansal performans üzerindeki etkisi açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Finansal boyutta yer alan performans ölçüleri, uzun dönemli amaçları tanımlamakta kullanılmaktadırlar. Finansal boyutta yer alan amaçlar, mamulün hayat döngüsündeki bölümlere göre belirlenir. Bu açıdan üç aşamaya göre farklı stratejiler belirlenebilir. Bu aşamalar, Hızlı gelişme aşaması, Devam aşaması ve Son aşama, nakit giriş aşaması olarak belirlenmektedir. Hızlı gelişen işletmeler, hayat döngülerinin ilk aşamasındadırlar. Bu işletmeler, yeni mamul/hizmet geliştirmek ve artırmak, üretim tesislerin yapılandırmak ve genişletmek, işlem kapasitesini artırmak, küresel ilişkileri destekleyecek sistem, yapı ve dağıtım ağlarına yatırım yapmak ve müşteri ilişkilerini geliştirmek

için mantıklı yatırımlar yapacaklardır. Devam aşamasında yer alan işletmeler için yeni yatırımlar cazip haldedir. Ancak, yatırımın getirisinin çok yüksek ve hızlı dönüş özelliğine sahip olması gerekir. Bu aşamada, işletmelerden pazar payını koruyacağı ve muhtemelen bu payı yıldan yıla çok az geliştireceği beklenir. Yatırım projelerinin konusu, kapasiteyi genişletici, darboğazları aşmaya yönelik ve sürekli gelişmeyi devam ettirici yatırımlardır. Bu döngünün son aşamasında ise işletmeler, ilk iki aşamada yaptıkları yatırımın getirilerini beklemektedirler. Bu işletmeler, artık teçhizat ve kapasitenin devamlılığı dışında mevcut kapasitenin geliştirilmesi veya yeni kapasiteye yönelik önemli yatırımları taahhüt edemez. Esas amaç, nakit girişlerinde artışı sağlamaktır. Bu üç aşamada finansal amaçlar, işletme için oldukça farklıdır. İlk aşamada finansal amaçlar, satışlardaki artış, yeni müşteri ve pazarlara satış, yeni mamul/hizmetlerin satışı, mamul ve süreç geliştirmedeki harcama düzeyi ve yeni pazarlama, satış ve dağıtım kanallarının oluşturulması şeklinde sınıflandırılabilir. İkinci aşamadaki finansal amaçlar arasında varlık devir hızı, faaliyet gelirleri ve brüt kar gibi klasik ölçüler yer alacaktır. Son aşamada finansal amaçlar, nakit girişini vurgulamaktadır. Amaç, yatırımın getirisini artırmak değildir. Son aşamada kapasite artırıcı harcama yapılmaz. Finansal boyut, Kurumsal Karne'de diğer boyutlar ve işletme stratejisi ile ilişkili gösterilmelidir [31]. Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler Çizelge 2.5'te gösterilmektedir.

Çizelge 2.5 Kurumsal Karne finansal boyut [4].

Finansal Boyut	
Amaçlar	Ölçüler
Satışlar	Satış ve karlardaki yıllık artış
Yeni Mamul sayısındaki artış	Yeni Mamul satış yüzdesi
Yeni bir fiyatlama stratejisinin uygulanması	Mamul ve müşteri karlılığı
Birim mamul maliyetinin azaltılması	Mamullerin birim maliyeti
Birim müşteri maliyetinin azaltılması	Müşterilerin birim maliyeti
Satışların maliyeti	Yıl bazında belli bir düzeyde kalma veya azalma
Varlık kullanımının geliştirilmesi	Varlık sermayesi devir hızı, ekonomik katma değer

2.8.2 Müşteri Boyutu

Hiyerarşide ikinci sırada bulunan bu boyutun amacı, finansal hedeflerin gerçekleşmesidir. Ölçüler olarak müşteri tatmini, yeni müşteri kazanma, müşteri talep adedi vb. alınabilir.

Müşteri boyutu, işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir sorusu ile şekillenmektedir. Birçok işletme günümüzde müşterilere odaklanmayı amaç olarak edinmiştir. Müşterilere “değer sunma” konusunda bir numara olmak, işletme amacının tipik bir ifadesidir. Bu nedenle, müşteriler için bir işletmenin nasıl faaliyette bulunacağı üst yönetim için öncelikli bir konudur [30].

Bugünkü anlayış, müşterilerin işletme maliyetlerini karşıladıkları ve karın elde edilmesine neden oldukları için, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine yönelmeleri doğrultusundadır. İşletmeler, rekabet edecekleri pazar ve müşteri bölümlerini seçmelidirler. Müşteri boyutu, müşteri değerleri ile ilgili; Müşteri tatmini, Müşteri sadakati, Müşterinin elde tutulması ve Müşteri karlılığı ve Pazar payı gibi ölçülerin, hedeflenen pazar ve müşteri bölümleri ile uyumlaştırılması konusunda işletmeye yardımcı olmaktadır. Müşteri boyutu, çok iyi oluşturulmuş ve uygulanmış stratejinin başarılı sonuçlarını içerir. Genel sonuçlar içinde hedeflenen Pazar bölümlerinde pazar payı, müşteriye elde tutma, müşteri kazanma, müşteri tatmini ve müşteri karlılığı gibi ölçüler yer almaktadır. Bu ölçüler, tüm işletme için genel ölçüler gibi görünmesine rağmen, işletmelerin gelişme ve karlılık beklediği hedef müşteri grupları ile de ilişkilendirilebilir [31].

Yöneticiler, müşteri tatmin ve memnuniyetini amaç olarak belirlemeden önce, işletmenin amaç ve stratejisini Kurumsal Karne'nin müşteri boyutunda pazar ve müşterilere özel hedefler haline dönüştürmelidir. Hedef olarak belirlenen bölümlere sunulacak “değer önerilerini” belirlemek, Kurumsal Karne'nin müşteri boyutunun amaç ve ölçülerini geliştirmeyi sağlayacak anahtardır. Böylece, işletmenin amaç ve stratejisi, Kurumsal Karne'nin müşteri boyutu ile hedef pazar ve müşteri düzeyinde özel amaçlara dönüştürülür [31]. Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler Çizelge 2.6 üzerinde gösterilmektedir.

Çizelge 2.6 Kurumsal Karne müşteri boyutu [4].

Müşteri Boyutu	
Amaçlar	Ölçüler
Pazar payının artması	Pazar payı yüzdesi
Müşteri sadakatinin artırılması	Gelişme yüzdesi, yeni müşteri/toplam müşteri yüzdesindeki artış
Devamlı, zamanlı teslim	Siparişlerin karşılanması
Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi	İlişkide bulunan müşteri sayısı
Müşteri tatmini	Sıfır hata, tam zamanında teslim, yüksek kalite, düşük fiyat
Mamul kalitesinin arttırılması	İade yüzdesi
Pazara girişlerde artış	Müşteri sayısı, satış hacmi

2.8.3 Şirket İçi İşlemler (Süreçler) Boyutu

Hiyerarşide üçüncü sırada bulunan bu boyutun amacı, müşteri boyutu ile uyum içerisinde olmalıdır. Bu boyut, yenileme, operasyonlar, satış sonrası hizmet olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma kapsamında değişik ölçüler ele alınabilir.

İçsel süreç ve geliştirme boyutu, “mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz” sorusu ile şekillenmektedir. Kurumsal Karne’de yer alan bu boyutta yöneticiler, işletmedeki kritik içsel süreci tanımlamaktadırlar. Bir işletmenin pay sahiplerini ve müşterilerini tatmin edebilmesi için işletme sürecinde etkinliği sağlarken, müşteri memnuniyetini sağlayacak faktörler tanımlandıktan sonra yönetim, müşterileri tatmin edebilmek için kritik içsel sürece odaklanmalıdır. Bu süreçlerde tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, faaliyet tabanlı maliyetleme ve hedef maliyetleme gibi araç ve tekniklerin uygulanması yanı sıra etkinliğinin sağlanması ve geliştirilmesi gerekir. Bu boyut, müşterilerin bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarını tanımlanmasını ve bu ihtiyaçlara yönelik çözümlerin geliştirilmesini içeren bir iç değer zincirinin tanımlanmasının ötesine odaklanmaktadır. Bu boyut, mamul ve hizmetleri ile müşterilerine değer sunan tüm zinciri tanımladığından işletmenin kendisine özgü olacaktır. İçsel süreç boyutu, klasik ve Kurumsal Karne yaklaşımlarının performans ölçümüne yaklaşımları arasındaki iki temel farkı ortaya koymaktadır: İlk ayırım noktası, klasik yaklaşımlar, işletmedeki mevcut süreci kontrol ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Her ne kadar kalite ve zaman gibi finansal olmayan ölçüler kullanılsa da bu yaklaşım halen mevcut sürece odaklanmaktadır. Ancak Kurumsal Karne, müşteri beklentileri ve finansal amaçlarda beklentileri karşılayacak yeni süreçleri tanımlamaktadır. İçsel süreç amaçları, işletmenin stratejisinde başarıya ulaşmasında

çok önemli olan süreci vurgular. İkinci ayırım noktası, Kurumsal Karne'nin yenilik sürecini içsel süreç boyutuna dahil etmesidir. Klasik performans ölçüm sistemi, mevcut müşterilere yönelik mamul/hizmet sunumuna odaklanmaktadır. Ancak, uzun dönemli finansal başarının belirleyicileri, işletmenin mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni mamul/hizmetler geliştirmesinin gerekliliğini belirtir [31].

İşletmenin iç değer zincirinde, Kurumsal Karne açısından üç temel işlem yer almaktadır; Yenileme, Operasyon ve Satış sonrası hizmetler. Bu üç sürecin başlangıç noktası, müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ve bitiş noktası ise, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Yenileme sürecinde, müşterilerin yeni gelişen ve daha ortaya çıkmamış ihtiyaçlarının araştırılıp bu ihtiyaçları karşılayacak mamul/hizmetlerin tasarımı yapılır. Operasyon sürecinde ise, mevcut mamul ve hizmetler üretilip müşterilere sunulmaktadır. Bu aşamada, gerçekleştirilen faaliyetler ve mevcut mamullerde maliyet kontrolü ve maliyetlerin azaltılması önemli bir ağırlığa sahiptir. Satış sonrası hizmet sürecinde ise, işletmelerin mamul/hizmetleri müşteriye sunduktan sonra gerçekleştirdiği faaliyetler yer almaktadır. Müşteri amaçlarının belirlenmesi ve bunların karşılanması, Kurumsal Karne'de finansal ve müşteri boyutları ile değerlendirilecektir. Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler Çizelge 2.7 üzerinde gösterilmektedir.

Çizelge 2.7 Kurumsal Karne şirket içi işlemler boyutu [4].

İçsel Süreç Boyutu	
Amaçlar	Ölçüler
Yeni mamul sayısındaki artış	Yeni mamul sayısı / planlanan yeni mamul
Süreç kalitesinin artırılması	Kalite maliyetleri, hatalı mamul yüzdesi
Süreç zamanının azaltılması	Üretim süreç etkinliği
Süreç geliştirme	Hata oranında azalma, katma değer analizi
Yeni mamule başlama	Yeni mamul satışları, yeni mamule talep sayısı
İş gören tatmini	İş gören anketleri

2.8.4 Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Hiyerarşide dördüncü sırada bulunan bu boyutun amacı, diğer boyutların amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Bu boyut çalışanların yetenekleri, bilgi sistemlerinin yeterliliği, motivasyon, yetki olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma kapsamında çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve sistemlerini geliştirmek, personelin tatmini vb. ölçüler ele alınabilir. Şirketler bazında ölçüler değişmektedir. Genellikle çoğu şirkette bulunan

yüzlerce günlük ölçülerin dışında, Kurumsal Karne ölçüleri olarak 16-25 adet stratejik içerikte ölçü saptanabilir. Kurumsal Karne, yine, şirketlerin özgün durumlarına göre boyut sayısının değiştirebileceğini de öngörmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu, işletmelerin vizyonuna ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri ve geliştirecekleri sorusu ile şekillenmektedir. Diğer bir ifade ile işletmeler, müşteriler için “değer yaratma” ve “değer sunma” konularında devamlılığı garanti edecekler mi? Müşteri ve içsel süreç, işletmeye hangi alanlarla ilgileneceği hakkında bilgi vermektedir. Ancak, müşteri tatmini değişme gösteren bir hedeftir. Bu hedefe ayak uydurabilmek için işletmeler, mevcut mamul ve üretim süreçlerinde devamlı gelişme sağlamalı, öğrenme ve yenilik yeteneklerini geliştirmeli ve sürdürmelidir. Değişen başarı hedefleri ve artan rekabet, işletmelerin mevcut mamul ve süreçleri için devamlı geliştirme faaliyetinde bulunmalarını gerektirmektedir. Bir işletmenin yenilik, geliştirme ve öğrenme yeterliliği doğrudan işletmenin değerini düzenlemektedir. Bu boyut, işletmenin uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmesi için gerekli olan yapıyı tanımlar. Müşteri ve içsel süreç boyutları, mevcut ve geleceğe ilişkin başarı için çok kritik olan faktörleri tanımlar. İşletmeler, muhtemelen bugünün teknoloji ve kapasitesini kullanarak müşteri ve içsel süreç için uzun dönemli hedefleri karşılayamayacaklardır. Bu boyut, işletmeye gelecek için hazırlıklı olma konusunda yardımcı olmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer üç boyutta belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli alt yapıyı sağlar. Kısa dönemli finansal performansa dayalı değerlendirmeler yapıldığında çalışanlar, sistem ve kurumsal yapının geliştirilmesi için yapılacak yatırımların zor olduğu belirtilmektedir. Finansal muhasebe anlayışında, bu tür yatırım için yapılan harcamalar dönemsellik gereği dönemler ile ilişkilendirilmekte ve bu harcamalar azaltılınca dönemin gelirinde artış sağlanmaktadır. Ancak, çalışanlar, sistem ve kurumsal yapıya yönelik yapılan yatırımlardaki yetersizlik, kısa dönemde etkisini göstermeyecektir. Bu nedendir ki işletmelerde, geleceğe yönelik olarak bu boyut incelenirken üç temel unsur esas alınmaktadır; Çalışanlar, Organizasyonel süreç ve Sistemler. Kurumsal Karne'deki finansal, müşteri ve içsel süreç amaçları çalışan, sistem ve organizasyonel sürecin mevcut yeterlilikleri ve ileri düzeyde performansa ulaşmak için ne yapılması gerektiği arasındaki açığı en iyi şekilde ortaya koymaktadır. Bu açığı kapatmak için işletmeler, çalışanların uzmanlık kazanması, yönetim bilgi sistemleri ve teknolojisinin güncelleştirilmesi ve organizasyonel süreç ve işlemlerin

uyumlaştırılması için yatırım yapacaklardır [30]. Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler Çizelge 2.8 üzerinde gösterilmektedir.

Çizelge 2.8 Kurumsal Karne öğrenme ve gelişme boyutu [4]

Öğrenme ve Gelişme Boyutu	
Amaçlar	Ölçüler
Yeni mamul liderliği	Yeni mamullerden elde edilen satışlar, Ar-Ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı
Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi	Çalışan tatmini, çalışan devir hızı
Çalışanlar motivasyonu	Çalışanların dönemlik incelenmesi
Beklenti üstü gelişme	Yeni mamullerden edinilen satışlar
Teknoloji liderliği	Yeni mamulleri geliştirme süresi

2.9 EFQM Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard İlişkisi

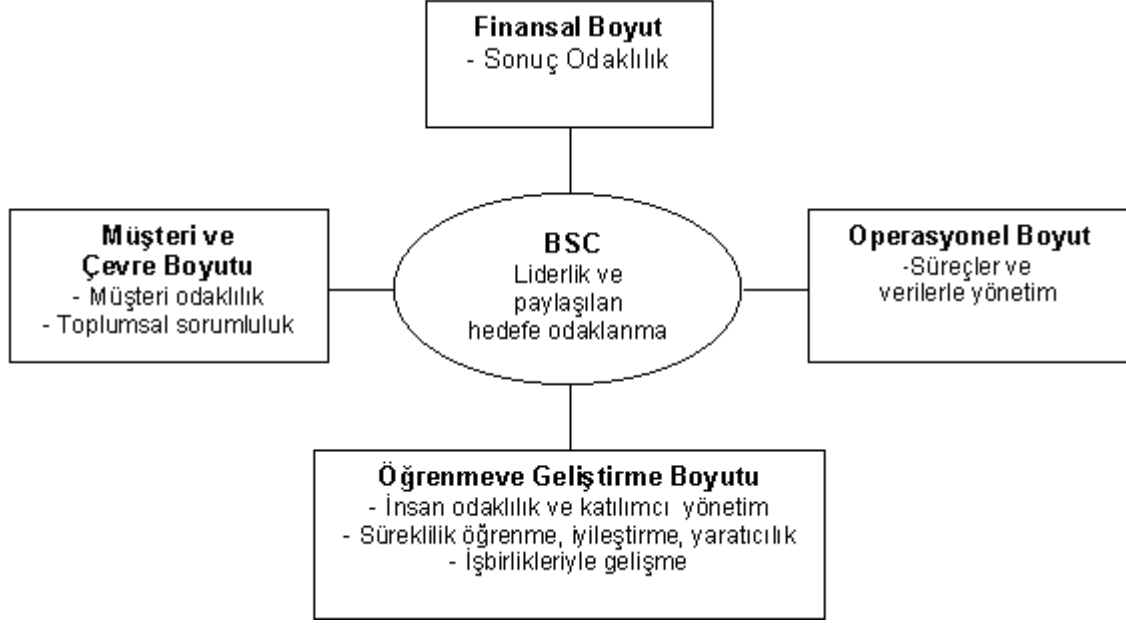
Başarı, sürekli olarak “değer yaratabilmek”tir. Başarı, hem “doğru işin yapılması”, hem de “işin doğru yapılması” ile yakalanabilmektedir.

Günümüzde şirket performansını geliştirmek için yaygın olarak kullanılan iki model ön plana çıkmaktadır: “Mükemmellik Modeli” ve “Balanced Scorecard”. Bunlardan birincisinin çıkış noktası Toplam Kalite Yönetimi iken, diğerininki ise stratejidir [33].

Her iki model de kurumların performanslarını artırmak için kullanılmaktadır. Kurum performansını artırmak için gerekli olan ilkeler her iki modelde de dikkate alınmaktadır:

- Stratejinin kurum içerisinde yaygın iletişimi ve hedef birliğinin sağlanması
- Kaynakların ve projelerin strateji doğrultusunda önceliklendirilmesi
- Takımların ve kişilerin sorumluluklarının belirlenmesi ve yetkilendirilmesi
- Yetkinliklerin geliştirilmesi, öğrenme kültürünün geliştirilmesi
- Süreçlerle yönetim
- Şeffaf performans ölçütleri ve geri besleme sistemlerinin kurulması
- İyi performansın ödüllendirilmesi

Ayrıca, MM modelinin temel kavramları da BSC’in dört bakış açısıyla (Şekil 2.5) örtüşmektedir.



Şekil 2.5 Kurumsal Karne ve Mükemmellik Modeli ilişkisi

Dolayısıyla, MM ile BSC'in kurum performansını ileriye taşıyacak yönetim anlayışı açısından tutarlı oldukları söylenebilir.

EFQM'in yaptırdığı bir araştırmaya göre Avrupa'da şirketlerin %90'ı bu iki modelden en az birini, %60'ı da her ikisini birden kullanmaktalar. Şirketlerin araştırmaya katılma nedenlerinden birinin bu modellere ilgi duymaları olduğu düşünülerek %90 oranının gerçeği olduğundan daha yüksek olarak yansıttığı düşünülse de, herhangi bir modeli kullananların çoğunluğunun her ikisini de kullanmakta olduğu yadsınamaz. Bu nedendir ki, kullanıcıların çoğu bu iki modeli birbirlerine alternatif olarak değil, birbirlerini tamamlayıcı olarak görmektedirler [33].

BSC, MM'nin "politika ve stratejiler" ile "süreçler" kriterlerindeki uygulamayı etkin hale getiren bir araçtır. BSC gerek öncelikli stratejilerin gerekse kritik süreçlerin belirlenmesinde ve bütünsel bir yaklaşımla kurumsal performans parametrelerinin kişisel hedeflere kadar indirgenmesinde MM'yi tamamlar. Dolayısıyla, MM ve BSC birbirlerini tamamlayıcı nitelik taşırlar.

MM ve BSC'nin Kullanımı: MM her sene yapılması faydalı bütünsel bir "check up" aracı olarak, BSC ise istenilen konuma gelebilmek için izlenebilecek sağlıklı yaşam rehberi olarak algılanabilir. Bu rehber, bireye yöneliktir ve ilgili bireyin sağlıklı bir yaşam sürdürmesi için uyması gereken kuralları belirler.

MM herkese aynı genel testlerin uygulandığı ve vücut fonksiyonlarının çoğunun değerlendirmesini içeren ve senede bir kez tekrarlanması faydalı bir “check up” aracına benzer. MM ile kuvvetli ve iyileştirmeye açık (zayıf) alanlar tespit edilebilir. Kurumsal performans başkalarıyla karşılaştırılabilir (kıyaslama). MM, ağırlıklı olarak işlerin hangi yöntemlerle yapıldığını sorgulayan bir “diagnostic” araçtır [33].

BSC ise, zayıflamayı hedefleyen bir kişinin her gün kilosunu ölçmesine, kolesterol sorunu olan birinin düzenli olarak kolesterol düzeyini ölçtürmesi ve gıda rejiminde değişikliklere gitmesine veya bir atletin her egzersizden önce ve sonra kalp atışlarını ölçmesine benzer. BSC, hangi davranışların hangi sonuçlara yol açtığı ile ilgili tezlerin sınanmasına, kuruma özgü önceliklerin belirlenmesine, paylaşımına ve izlenmesine yardımcı olur. BSC geliştirme aşamasında stratejilerin netleştirilmesini, uygulama aşamasında da performansın geliştirilmesini sağlar. BSC “diagnostic” sonrasında uygulamanın (tedavinin) belirlenmesi ve takip edilmesi sürecidir.

MM bir “diagnostic” aracı olarak gelişme alanlarının tespitinde ve performansın başkalarıyla karşılaştırılmasında ve sürekli iyileştirme anlayışının kuruma kazandırılmasında kullanılmalıdır. Bunun için her yıl MM bazlı bir değerlendirme yapılması ve sonuçların yıllık iş planlarına bağlanması kurum performansının gelişmesine yardımcı olmaktadır.

BSC’ın faydası şirkete özgün strateji ile bir modelin geliştirilmesi aşamasında başlar. Stratejilerin netleşmesi, stratejik önceliklerin belirlenmesi ve detaylandırılması sağlanır. BSC geliştirildikten sonra stratejik önceliklerin kurum içinde iletişim ve yayılımının sağlanmasında, yıl içerisinde performansın takip edilmesinde, takımların ve kişilerin performans yönetiminde ve strateji ile ilgili tezlerin test edilerek stratejik önceliklerin sürekli olarak değerlendirilmesinde kullanılmalıdır.

Özetle, performanslarını mükemmelleştirmek isteyen kurumlar için MM etkin bir değerlendirme aracı olmakla birlikte, BSC ile birlikte kullanıldığında kuruma özgün farklılık yaratma stratejilerinin de uygulanma etkinliği artmaktadır.

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) sektör, büyüklük, yapı, ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır. Bu amaçla oluşturulan Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır [1].

Toplam Kalite Yönetimini (TKY) bir yaşam felsefesi olarak ele alan Mükemmellik Modeli, bu felsefenin rekabet gücünü artırdığı iddiasındadır. Gerek Avrupa Birliği (AB) tarafından MM'nin etkisini ölçmek için yaptırılan, gerekse ABD'de kullanılan "Malcolm Baldrige" modelinin başarısını ölçmek için yapılan istatistikî çalışmalar, TKY uygulayan şirketlerin hem karlılık, hem de şirketlerin borsa değeri açısından endüstri ortalamalarından daha iyi performansa sahip olduklarını göstermektedir. Türkiye'deki örnekler de bu sonuçları destekler niteliktedir [3].

Mükemmellik anlayışı yalnızca bir teori değildir. Temel faaliyet alanlarında ve süreçlerde "sınıfında en iyi" olan somut sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin kanıtların mevcut olmasıdır. Bu sonuçların sürdürüleceğine ilişkin kanıtlar yalnızca geçmişteki performansı gösteren finansal sonuçlarla sınırlı değildir. Kanıtlar arasında tüm paydaşlarla ilgili olarak kuruluşun gelecekteki finansal performansına katkıda bulunacak öncü göstergelere ilişkin sonuçlar da vardır. Bu öncü göstergelere müşteri tatmini ve bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlilikleri ve genel olarak toplumun tatminine ilişkin ölçülmüş mükemmellik sonuçlarını içerirler. Belirtilen türde sonuçların sürdürüleceğine ilişkin güven oluşturmak için ayrıca kuruluşun işlemlerinin ve

faaliyetlerinin sağlam bir temele dayandığına, sistematik olduğuna, sürekli olarak gözden geçirildiğine ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlar da olmalıdır.

Modelin 9 ana ve 32 alt kriterden oluşan yapısı bir organizasyona bütünsel bir bakış açısı getirmektedir. Modeli oluşturan 9 ana kriterin önemli bir özelliği kuvvetli bir sebep- sonuç ilişkisini temsil etmesidir. Bu kriterlerden 5'i "Girdi" kriterlerini, 4'ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur, yani bir kuruluşun yaptığı faaliyetler "Girdi", bunlardan kaynaklanan "Sonuçlar" ise kuruluşun gerçekleştirdikleri olarak tanımlanmaktadır. Gelişime açık bir yapıya sahip MM'ne göre, performansa, müşterilere çalışanlara ve topluma ait sonuçlar, işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir [1].

Modelin kalbinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer alır. RADAR 4 boyuttan oluşur: (i) Sonuçlar, (ii) yaklaşım, (iii) yayılım ve (iv) değerlendirme ve gözden geçirme. Bu yaklaşıma göre kuruluşlar:

- Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak. Bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır.
- Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamalı ve bu yaklaşımları geliştirmelidir.
- Yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmelidir.
- Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirmeli, gözden geçirmeli ve yenileşim yoluyla iyileştirmelidir. Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemeli, önceliklendirmeli, planlamalı ve uygulamalıdır.

Sonuçlar boyutu kuruluşun neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalı, başka kuruluşlar ile karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmalıdır. Bunlara ek olarak sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri kapsamalıdır [3].

Yaklaşım, kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın sağlam temelli olması, yani anlaşılır bir temele dayanması, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanmış ve bütünleşmiş olması, bir yandan kuruluşun politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş olması beklenir [34].

Yayımlı bir kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir.

Değerlendirme ve gözden geçirme boyutu ise, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımın yayılımını değerlendirmek ve gözden geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta, yaklaşım ve yayılımın düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konuda önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir.

Mükemmellik Modeli'nin en yaygın kullanım alanı organizasyonlar için bir özdeğerlendirme aracı olmasıdır. Kısa bir eğitim ve vaka çalışması sonucunda herhangi bir organizasyondaki yönetim kadrosu rahatlıkla kendi kuruluşlarını model kriterleri bazında değerlendirebilmektedir. Böylelikle, kuruluşun kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi; iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi ve bu iyileştirmeler için aksiyon planlarının yapılması sağlanabiliyor.

Özdeğerlendirme süreci yönetim tarafından farklı yöntemlerle gerçekleştirilebilir; modele uygun soru kitapçığının ilgililer tarafından cevaplandırılması, bir yönetim çalıştay, karşılıklı görüşmeler ve uzlaş, kurum dışından bağımsız denetçiler aracılığı gibi. Ancak, çalıştay yöntemi ortak amaçların paylaşımını ve benimsenmesini, takım ruhunun gelişmesini sağlaması nedeniyle tercih edilmektedir [34].

KalDer tarafından başlatılan Ulusal Kalite Hareketi (UKH) topyekûn bir kalite seferberliği ile her kurumun kendi misyonunu etkin bir şekilde yerine getirebilmesine yardımcı olmayı hedeflemektedir. Bu hedefin ilk adımı olarak da MM bazlı bir özdeğerlendirme süreci önermektedir. UKH, bir haftalık eğitim ve bir günlük rehberlik desteği ile kurumların özdeğerlendirme ve iyileştirme planı safhalarına ulaşmalarını hedeflemektedir. Dolayısıyla, MM

asında TKY'ni esas alan bir sorgulama sistematığıdır. Bu model çağdaş yönetim anlayışlarını içermektedir ve kurumsal hedeflere ulaşmanın, bu anlayışın yaygınlaşması ve uygulama etkinliğinin artmasıyla sağlanacağını öngörmektedir [2].

Sektör, büyüklük, yapı veya olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması gereklidir. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlar tarafından çeşitli biçimlerde kullanılacak pratik bir araçtır. Kullanım amaçları arasında aşağıdaki uygulamaları saymak mümkündür:

- Kurumsal mükemmelliğe giden yolda nerede olduğunun değerlendirilmesi, belirlenmiş vizyonu ve misyonu ile ilişkili olarak temel kuvvetli yönlerinin ve olası iyileştirme alanlarının farkına varılması için kuruluşa yardımcı olunması,
- Kuruluşun; fikirleri kendi bünyesinde veya dışında etkili biçimde yayabilmesini kolaylaştırmak üzere ortak bir dil ve düşünce tarzının oluşturulması,
- Mevcut ve planlanan girişimlerin bütünleştirilmesi, tekrarların önlenmesi ve yapılması gerekenlerin belirlenmesi,
- Kuruluşun yönetim sistemi için temel bir yapı oluşturulması.

Bir arada kullanılan çok sayıda yönetim araç ve tekniği mevcut olmakla birlikte, EFQM Mükemmellik Modeli; bütünsel bir bakış açısı sağlayarak bu yönetim araç ve tekniklerinin uyum içinde ve birbirini tamamlayıcı bir biçimde nasıl kullanılacağı konusunda kuruluşa yardımcı olur. Model; kuruluşun gereksinimlerine ve işlevine bağlı olarak sürdürülebilir bir kurumsal mükemmellik doğrultusunda bir üst çerçeve oluşturur ve böylece bu türden çok sayıda yönetim aracı ile birlikte kullanılabilir [35].

Mükemmel kuruluşlar tüm paydaşlarının beklentilerini karşılayan veya aşan yüksek düzeyde performans gerçekleştirir ve bu performansı sürdürür.

Tüm kuruluşlar başarılı olma çabası içindedir. Ancak bazıları başarısız olur; bazıları belli dönemler boyunca başarı elde eder ve sonunda gözden kaybolur, az sayıda kuruluş ise sürdürülebilir bir başarı elde eder, hak edilmiş bir saygınlık ve hayranlık kazanır [2].

EFQM sürdürülebilir başarının takdir edilmesi, tanıtılması ve aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşmak isteyen kuruluşlara rehberlik edilmesi amacıyla kurulmuştur. Bu amaç birbiriyle bütünleşik üç unsurla gerçekleştirilir:

- Mükemmelliğin Temel Kavramları: Herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir mükemmelliğe erişmesi sürecinin temelinde yatan ilkeler.
- EFQM Mükemmellik Modeli: Kuruluşların Temel Kavramları ve RADAR uygulamasına yardımcı olacak çerçeve.
- Radar: Sürdürülebilir başarıyı elde etmeyi amaçlayan bir kuruluşun, bu yolda karşılaştığı güçlükleri aşması için kuruluşu desteklemek üzere kullanılacak dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracı.

Birbirleriyle bütünleşik bu üç unsurun kullanılması bütün sektörlerde her büyüklükte pek çok kuruluşa kendilerini; sürdürülebilir başarıyı elde etmiş kuruluşların özellikleri, nitelikleri ve elde ettikleri sonuçlarla karşılaştırabilme olanağı sağlamaktadır. Kuruluşlar bu unsurları bir kurumsal mükemmellik kültürü oluşturma, yönetim anlayışında tutarlılık sağlama, iyi uygulamalar hakkında bilgi edinme, yenileşimi yönlendirme ve elde edilen sonuçları iyileştirme amacıyla kullanabilir [35].

Uygun biçimde kullanıldığı takdirde RADAR ve Temel Kavramlar'la birlikte EFQM Mükemmellik Modeli, bir kuruluşun kullandığı tüm yönetim araçlarının; sürekli iyileştirilen, amaçlanan stratejiyi gerçekleştiren ve uyum içinde çalışan bir sistem oluşturmasını güvence altına alır.

EFQM Modeli'nin 2010 sürümü, RADAR ve Temel Kavramlar yıllar boyunca oluşmuş deneyim sonucu hem mevcut hem de geleceğe yönelik olası güçlükler dikkate alınarak geliştirilmiştir.

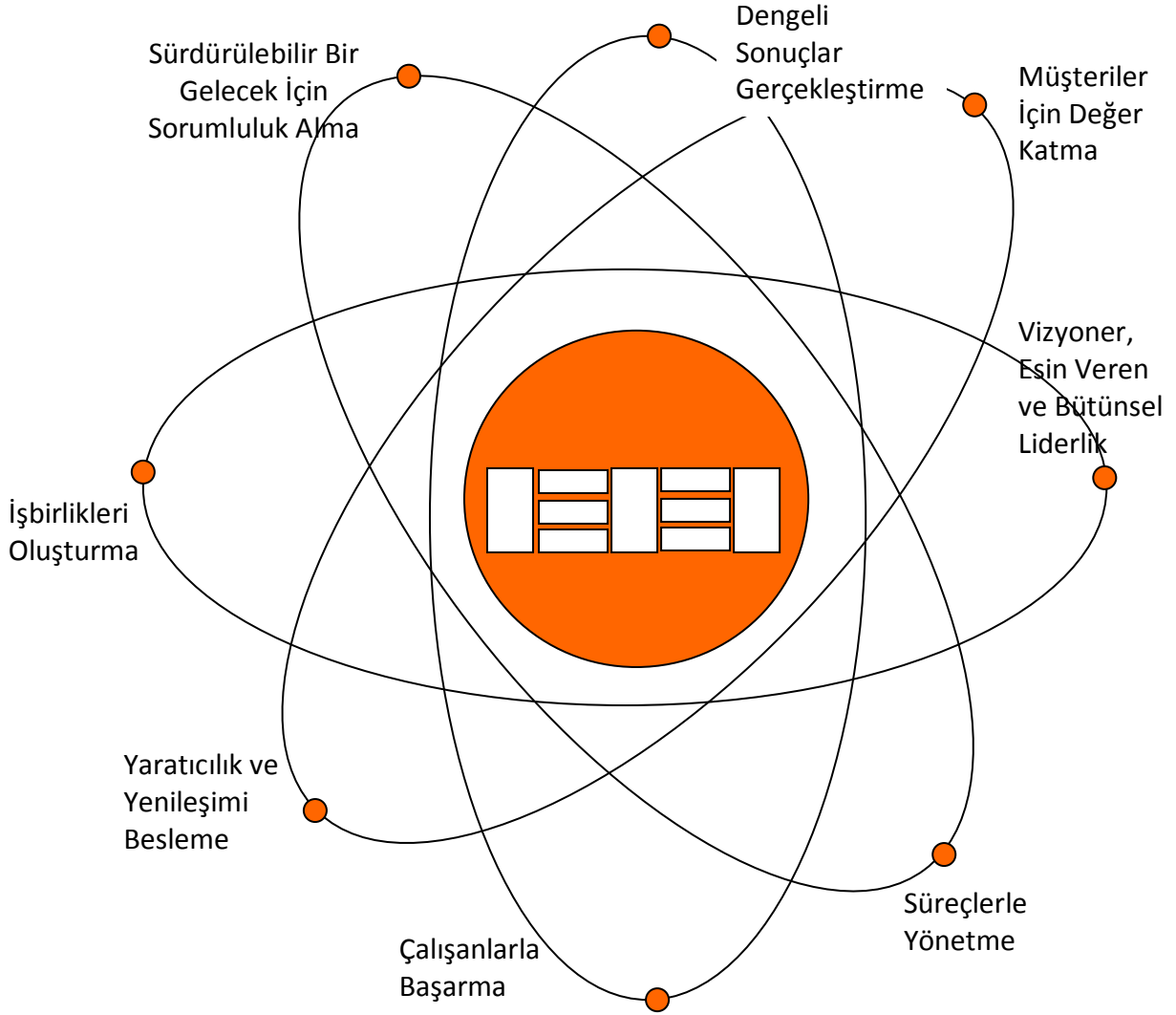
Bu kılavuz doküman, kuruluşların vizyonlarını gerçekleştirmeye ne kadar yakın olduklarını anlamasına yardımcı olunması ve birbiriyle bütünleşik bu üç unsurun açıklanabilmesi amacıyla hazırlanmıştır [3].

EFQM Mükemmellik Modeli yöneticilerin/liderlerin, kuruluşlarının ne yaptığını ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlar.

RADAR kullanılarak, herhangi bir kuruluşun sahip olduğu kurumsal mükemmellik derecesini sağlıklı bir biçimde değerlendirmek mümkündür.

RADAR bir kuruluşun performansını yapısal bir yaklaşımla sorgulama olanağı sağlar. RADAR aynı zamanda da EFQM Mükemmellik Ödülü ve diğer tanıma veya değerlendirme süreçlerinde puanlama yöntemi olarak da kullanılır. Ayrıca kuruluşta gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirilmesine yardımcı olur.

3.1 Mükemmelliğin Temel Kavramları



Şekil 3.1 Mükemmelliğin temel kavramları [3]

3.1.1 Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme

Mükemmel kuruluşlar, planlı bir biçimde paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan ve uygun alanlarda bu gereksinimleri aşan dengeli sonuçlarla misyonlarını gerçekleştirir ve vizyonlarına doğru ilerler [3].

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkındadır; vizyon stratejik amaçlarına yönelik ilerlemeyi anlar.

- Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanılır ve değişikliklere karşı sürekli hazır bulunur.
- İlerlemeyi gözden geçirmek amacıyla, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almalarını sağlayan ve iyi tanımlanmış “neden-sonuç” ilişkisi içinde dengeli bir sonuçlar bütünü kullanılır.
- Geleceğe ilişkin senaryoları anlamak ve stratejik riskleri yönetmek amacıyla etkili mekanizmaları uygulamaya alır.
- Gerekli çıktılar ve bunlarla ilişkili performans göstergelerini tanımlar; hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka kuruluşların performansının karşılaştırma sonuçlarını, misyon ve vizyonlarını esas alır.
- Uzun ve kısa vadeli amaçlara erişmek ve gerekli sonuçları gerçekleştirmek üzere stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde uygular.
- Gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla gerçekleştirilen sonuçları değerlendirir ve paydaşlarına sürdürülebilir yararlar sağlar.
- Uygun yönetim unsurları da dahil, temel paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik raporlamanın şeffaf bir biçimde yapılmasını güvence altına alır.
- Etkili ve zamanında karar verebilmelerini ve kuruluşun gelecekteki performansını doğru tahmin edebilmelerini sağlamak üzere liderlerine doğru ve yeterli bilgi verilmesini güvence altına alır.

3.1.2 Müşteriler için Değer Katma

Mükemmel kuruluşlar, müşterilerinin varoluşlarının ana nedeni olduğunun ve onların gereksinim ve beklentilerini anlayarak ve ya tahmin ederek müşterileri için yenileşmelerini ve olara değer katmaları gerektiğinin farkındadır [3].

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Farklı müşteri gruplarını kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini karşılar ve tahmin eder.

- Bütün müşterileriyle açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurar ve iletişimi sürdürür.
- Müşterileri için yenileşme değeri yaratma yönünde çaba gösterir.
- Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli araç, yetkinlik, bilgi ve yetke ile donatılmasını güvence altına alır.
- Müşterilerinin yeni ve yenileşimci ürün, hizmet ve deneyim geliştirme süreçlerine katar.
- Performanslarını uygun kıyas değerleriyle karşılaştırır ve müşterileri için yarattıkları değeri en üst düzeye çıkarmak amacıyla güçlü yönlerinin bilincinde olur.

3.1.3 Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik

Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir [3].

Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:

- Açık bir yön ve stratejik odak belirler, bunu ilgili paydaşlarına iletir, kuruluşun temel amaç ve hedeflerini paylaşmak ve gerçekleştirmek üzere çalışanlarını bir arada tutar.
- Faaliyet alanlarının temel belirleyici unsurlarını anlar. Mevcut ve gelecekteki amaçlara erişilmesinin planlamasında kuruluşun ve paydaşların gereksinimlerini dengeler.
- Mevcut bilgileri, önceki deneyimlerini ve kararlarının olası etkilerini göz önünde bulundurarak, sağlam temelli ve zamanında kararlar alabileceğini gösterir
- Esnektir, her zaman güven aşılar; gerektiğinde kuruluşun yönünü gözden geçirir, değiştirir veya yeniden belirler.
- Sürdürebilir üstünlüğün; yeni çalışma tarzlarıyla hızlı öğrenme ve yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğunu farkındadır.
- Çalışanlarına esin verir; kuruluşun tüm düzeylerinin de katılım, sahiplenme, yeteneklendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratıyor.
- Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin üretildiği ve geliştirdiği bir kültürü destekler

- Kuruluş içinde ve dışında, kuruluşun itibarını üst düzeye çıkarmak ve pekiştirmek için kuruluşun değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.

3.1.4 Süreçlerle Yönetme

Mükemmel kuruluşlar yapılandırılmış ve stratejik olarak uyumlu; dengeli ve sürdürülebilir sonuçlar yaratmak üzere verilere dayalı kararların alındığı süreçlerle yönetilir [3].

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Paydaşları için gerçek bir katma değer yaratmak amacıyla stratejilerini yaşama geçirecek bir temel süreçler çerçevesi tanımlar ve bunu yönetir. Bu temel süreçler çerçevesi tanımlanmış ve birbiriyle uyumlu süreçlerden oluşur, verimlilik ve etkililik açısından en uygun dengeyi gerçekleştirmeyi amaçlar.
- Süreçlerini analiz eder, sınıflandırır, önceliklendirir ve uygun yaklaşımları yaşama geçirerek sınırları kuruluş dışında olanlar da dâhil olmak üzere, bu süreçleri etkili bir biçimde yönetir.
- Stratejik amaçlara yönelik ilerlemeyi ölçmeye ilişkin anlamlı süreç performans göstergelerini ve bunlara ilişkin çıktıları tanımlar.
- Kararlarında gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alır, mevcut bütün bilgi birikimini ilgili süreçlerin gerçekleşen ve ön görülen performansını yorumlamakta kullanılır.
- Yenileşim fırsatlarının belirlenmesi ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi amacıyla, süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri kullanılır.
- Çalışanların, kendi süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini sürekli olarak gözden geçirme, iyileştirme ve uygun düzeyde tutma çalışmalarına katılımlarını sağlar.
- Süreçlerin tümünde risklerin tanımlanmasını ve uygun biçimde yönetilmesini güvence altına alarak, paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturur.
- Arzu edilen performansın gerçekleştirilmesi ve beklenen çıktıların elde edilmesi amacıyla, kuruluşun içinde ve dışında, tüm süreçleri uçtan uca yönetir.

Süreçlerin geliştirilmesine yönelik olarak aşağıdaki adımlar uygulanabilir [36];

- Sürecin belirlenmesi
- Sürecin analizi
- Sürecin geliştirme hedeflerini belirleme
- Geliştirme stratejilerinin tasarlanması
- Geliştirme planının uygulanması
- Geliştirme sürecinin hedeflerle entegre edilmesi
- Geliştirilen sürecin gözden geçirilmesi
- Sürekli geliştirme

3.1.5 Çalışanlarla Başarma

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçları dengeli bir biçimde gerçekleştirmeye yönelik bir yetkelendirme kültürü yaratır [3].

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri ve yetkinlikleri anlar.
- Çalışanların kendilerini işlerine verdiği; beceri, yetenek ve yaratıcılıklarının geliştirdiği ve değer gördüğü bir kültür yaratır.
- Çalışanların gerçek bir iş birliği ruhu ile kendilerinin ve kuruluşun sürekli başarısına katkıda bulunabilmesini ve tüm potansiyellerini kullanabilmelerini güvence altına alır.
- Bireysel hedeflerin ve ekip hedeflerinin kuruluşun amaçlarıyla uyumunu sağlar, katkılarını en üst düzeye çıkarabilmeleri için birey ve ekiplerin yetkilendirilmesi güvence altına alınır.
- Çalışanların sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurabilmesi için uygun yaklaşımları yaşama geçirir.
- Çalışanlar arasında çeşitliliği güvence altına alır ve benimser.

- Kurumsal gelişimi; paylaşılan değerler, hesap verebilme, etik, güven ve açıklık kültürüyle besler.
- Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans düzeylerini açıkça tanımlar.
- Çalışanlarını kuruluşun sürekli başarısının yaratıcısı ve sözcüsü olmaları için cesaretlendirir.

3.1.6 Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme

Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratır [3].

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- İç ve dış çevreden gelen uyarılardan yararlanarak, yenileşim fırsatlarını belirlemek üzere ilişki ağları kurar ve bunları yönetir
- Yenileşim için amaç ve hedeflerini açıkça tanımlar ve stratejilerini, gerçekleştirdiği yeniliklerle uyumlu olacak biçimde iyileştirir.
- Çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, müşterilerin ve toplumun fikir yürütme ve yenileşim faaliyetlerinde yer almaları için yaklaşımlar olur.
- Kuruluşun tüm alanlarında yenileşimin yaşama geçirilmesi için bir girişimcilik kültürü yaratır.
- Yenileşimi; teknik değişikliğin ötesine geçerek, müşterilere değer önermesi sunmanın ve yeni çalışma tarzlarının ve işbirliklerini, kaynakları ve yetkinlikleri geliştirmenin yollarını ortaya çıkaracak biçimde kullanılır.
- Yenileşimi kuruluşun itibar ve imajını pekiştirme doğrultusunda kullanılır, yeni müşterilerin, iş birliği yapılan kuruluşların ve yeteneklerin ilgisini çeker.
- Açık görüşlü bir anlayışa sahiptir, yenileşim ve yaratıcılığı karşılaştıkları güçlükleri yenme doğrultusunda kullanır.
- Yeni fikirleri; yenileşimi yaşama geçiren süreçlerle, yaratılacak değişikliklerin doğası ve önemiyle uyumlu gerçeklere dönüştürür.

- Yeniliklerin etkisini ve katma değerini değerlendirir.

3.1.7 İşbirlikleri Oluşturma

Mükemmel kuruluşlar; karşılıklı başarıyı güvence altına almak amacıyla, çeşitli kuruluşlarla güven verici ilişkiler kurar, geliştirir ve sürdürür. Bu işbirlikleri; müşterilerle, toplumla, temel tedarikçilerle, eğitim kuruluşlarıyla veya sivil toplum kuruluşlarıyla (STK) oluşturulabilir [3].

Uygulamada mükemmel kuruluşlar;

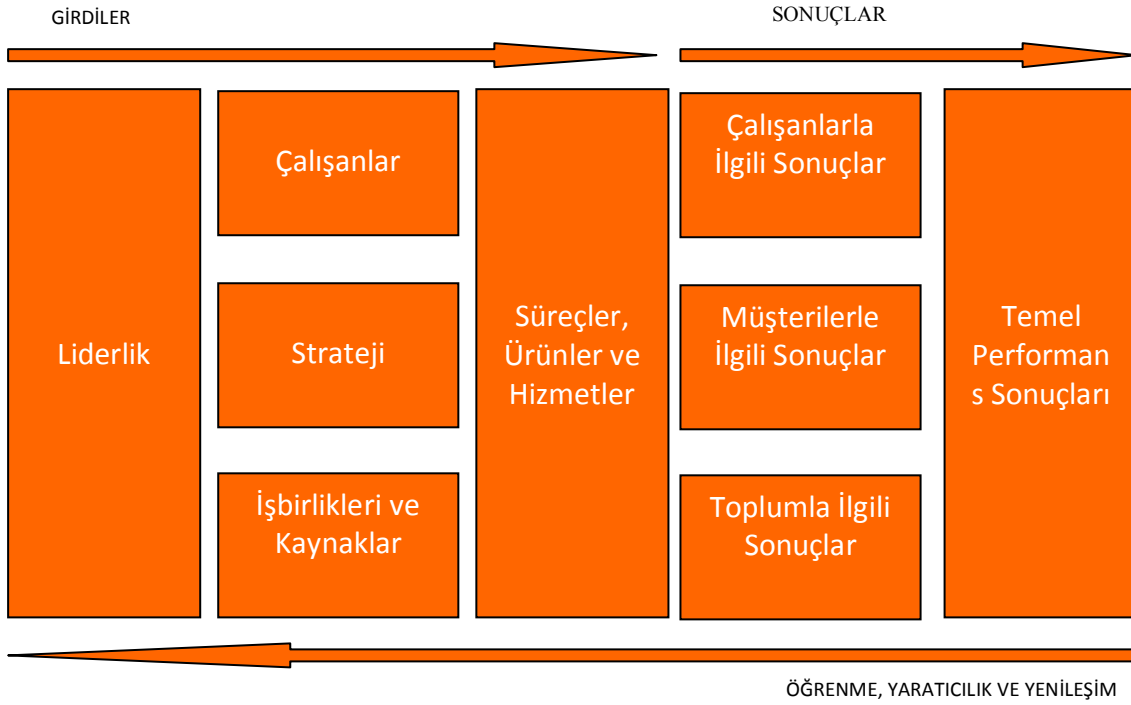
- Beklentilerin giderek arttığı günümüz dünyasında, başarısını etkili işbirlikleri oluşturmaya bağlı olduğunun farkındadır.
- Temel amaçlarının ne olduğunu bilir ve paydaşlarına değer üretmek için yetenek ve becerilerini zenginleştirmek üzere işbirlikleri arayışındadır.
- Olası işbirliklerinin belirlenmesini kolaylaştıracak yaygın ilişki ağları oluşturur.
- İşbirliklerinin uzun süre birlikte çalışmaya ve sürdürülebilir değer artımına bağlı olduğunu anlar.
- Stratejik ve operasyonel işbirliklerini belirlerken kurumsal ve stratejik gereksinimleri, birbirini tamamlayıcı kuvvetli yönleri ve yetenekleri temel alır.
- İlgili paydaşları için; yetkinlikleri, sinerjiyi ve uyumlu süreçleri kullanarak artan değerini sistematik bir biçimde sunumunu sağlayan işbirlikleri kurar.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ortak amaçlara erişmek üzere, uzmanlık, kaynak ve bilgi birikimi açısından birbirini destekleyerek çalışır.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayalı sürdürülebilir bir ilişki kurar.

3.1.8 Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma

Mükemmel kuruluşların kültürlerinin özünü; etik anlayış, açıkça tanımlanmış değerler ve kurumsal davranışa ilişkin yüksek standartlar oluşturur. Bunlar; kuruluşların ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğini sağlar [3].

Uygulamada mükemmel kuruluşlar;

- Vizyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını oluşturan bir temel amaç tanımlayarak ve duyurarak kuruluşun geleceğini sağlamlaştırır.
- Temel kurumsal yetkinliklerin ve toplumla nasıl yararlı ilişkilerin kurulabileceğinin bilincindedir.
- Ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliği, zaman zaman karşılaşılabilecek ilişkileri dengelemekte bir dayanak noktası olarak dikkate alır.
- Faaliyetlerinin, ürün yaşam çevrimlerinin ve hizmetlerinin kamu sağlığına, güvenliğe ve çevreye etkilerini dikkate aldığını gösterir.
- Çalışanları için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar.
- Çalışanlarının bütünsellik ve en yüksek etik standartlar çerçevesinde davranmasını sağlar.
- Çalışanlarını ve diğer paydaşlarını topluma katkı faaliyetlerine katılmaları yönünde cesaretlendirir.
- Paydaşlarına ve topluma karşı şeffaftır, hesap verebilir ve yasal gerekliliklere uyumun ötesine geçme arzusunu etkili biçimde destekler.
- Kısa vadeli kazançlar yerine, uygun yerlerde, uzun vadeli gereksinimleri karşılamak üzere kaynak ayırır ve rekabet gücünü sürdürür.



Şekil 3.2 EFQM Mükemmellik Modeli yapısı (2010 versiyonu) [3]

Yukarıdaki şekilde gösterilen EFQM Mükemmellik Modeli 9 kriterden oluşan ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerin beşi “girdi” kriterlerini, dördü “sonuç” kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri ve bunları nasıl yaptığını içerir. Sonuç kriterleri ise neler gerçekleştiğini gösterir. “Sonuçlar” “girdiler”den kaynaklanır ve “girdiler” “sonuçlar”dan elde edilen geribildirim ile iyileştirilir.

Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeyi sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileştirmelere yol açan öğrenme, yaratıcılık ve yenileşim yaklaşımını gösterir.

Her kriterin genel anlamını açıklayan bir tanımı vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla, çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler; uygulamada mükemmel kuruluşlarda tipik olarak görülebilecek ve değerlendirme sırasında dikkate alınması gereken ayrıntıları açıklayan ifadelerdir.

Son olarak, her alt kriterin altında ilgili alanlar bulunur. Bu maddelerin birçoğu daha önce açıklanmış olan Temel Kavramlarla doğrudan ilişkilidir. İlgili alanlar listesinin kullanımı zorunlu ya da değişmez değildir, alt kriterin daha iyi anlaşılmasını amaçlar [3].

3.2 Mükemmellik Modeli ve Temel Kavramlar Arasındaki Bütünsellik

Mükemmellik Modeli'nin ana ve alt kriterlerinin Mükemmelliğin temel kavramlarıyla olan ilişkisi Şekil 3.3'te gösterilmiştir. Şekil 3.3'ten anlaşılacağı üzere, bir kavram birden çok kriterle doğrudan veya dolaylı olarak ilişkilidir.

Kriter	1.Liderlik					2.Strateji				3.Çalışanlar					4.İşbirlikleri ve kaynaklar					5.Süreçler, Ürünler ve Hizmetler					6.Müşterilerle ilgili sonuçlar		7.Çalışanlarla ilgili sonuçlar		8.Toplumla ilgili sonuçlar		9.Temel performans sonuçları	
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B					
Temel Kavram																																
Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme		X	X			X		X	X						X	X		X				X	X	X	X	X	X	X	X			
Müşteriler İçin Değer Katma			X				X										X	X	X	X	X	X		X								
Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik	X		X	X		X						X										X			X				X			
Süreçlerle Yönetme		X				X		X		X					X	X	X	X	X			X		X		X			X			
Çalışanlarla Başarım	X			X						X	X	X	X	X								X	X	X								
Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme			X				X	X		X						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
İşbirlikleri Oluşturma			X			X	X						X							X		X	X	X	X	X	X	X	X			
Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma	X	X	X			X	X	X	X			X	X						X			X		X	X	X		X				

X Alt kriter kapsamında doğrudan kullanılan Temel Kavram metni

x Alt kriter kapsamına uyumlu hale getirilmiş Temel Kavram metni

Şekil 3.3 EFQM Mükemmellik Modeli ve temel kavramlar arasındaki ilişki [3]

Şekil 3.3'teki ilişkinin kurulması ile Mükemmelliğin Temel Kavramları ile EFQM Modeli arasında tam bir bütünsellik sağlanmıştır. Bu bütünsellik sağlanırken önce Temel Kavramlar gözden geçirilmiş ve güncellenmiştir. Sonraki adımda temel kavramlar EFQM Mükemmellik modelinin alt kriterlerinin altında bulunan ilgili alanların oluşturulması sırasında kullanılmıştır. Bazı durumlarda, temel kavramların içeriğinde bulunan metinler ilgili alt kriterlerde hiç değiştirilmeden kullanılmış, diğer durumlarda ise temel kavramlardan alınan metin alt kriterin içeriğine uyum sağlamak üzere değiştirilmiştir [37].

3.3 RADAR Yaklaşımı

RADAR, Results (Sonuçlar), Approach (Yaklaşım), Deployment (Yayımlım), Assessment and Review (Değerlendirme ve Gözden Geçirme) kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir değerlendirme

Sağlıklı bir değerlendirme yapılmasına yardımcı olmak üzere RADAR tablolarının her bir boyutu aşağıda görülen unsurlara bölünmüştür (Çizelge 3.1).

Çizelge 3.1 Girdilerin değerlendirilmesi [3]

Boyutlar	Unsurlar
Yaklaşım: Kuruluşun yapmayı planladıkları ve bunların nedenlerini kapsar. Sağlam temelli bir yaklaşım; kuruluşun mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimlerine odaklanan anlaşılır bir temele dayanır; iyi tanımlanmış süreçler üzerinden yaşama geçirilir ve yaklaşımın paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alır. Ek olarak yaklaşımlar bütünlük olur; bütünlük bir yaklaşım, temelini stratejiden alır ve uygun olan diğer yaklaşımlarla ilişki içindedir. Yaklaşımlar zaman içinde sürekli olarak iyileştirilir.	Sağlam temelli Bütünlük
Yayımlı: Kuruluşun bir yaklaşımını yaymak için ne yapması gerektiğini içerir. Mükemmel bir kuruluşta yaklaşım ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanır. Sistematik uygulama iyi planlanır, yaklaşıma ve kuruluşa uygun bir biçimde gerçekleştirilir. Yaklaşımlar kapsamında değişikliklerin yönetilebilmesinde uygun bir zaman çerçevesi içinde gerçekleştirilir.	Uygulama Stratejik
Değerlendirme ve İyileştirme: Kuruluşun hem yaklaşımı hem de yaklaşımın yayılımını iyileştirmek için ne yapması gerektiğini kapsar. Mükemmel bir kuruluşta yaklaşım ve yaklaşımın yayılımı etkinlik ve verimlilik açısından düzenli olarak ölçülür. Öğrenme faaliyetleri gerçekleştirilir, yeni veya iyileştirilmiş yaklaşımları yeni fikirlerin üretilmesine olanak sağlayan yaratıcılığı ortaya çıkaran mekanizmalar mevcuttur. Ölçme, öğrenme ve yaratıcılığın çıktıları; iyileştirme ve yenileşimi belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak için kullanılır.	Ölçme Öğrenme ve yaratıcılık İyileştirme ve yenileşim

Çizelge 3.2 Sonuçların değerlendirilmesi [3]

Boyutlar	Unsurlar
İlgi ve Uygunluk: Sonuç verileri kapsamlı, zamanında, güvenilir, doğru, uygun biçimde kısımlandırılmış, strateji ve ilgili paydaşların gereksinim ve beklentileri ile uyum içinde olmalıdır. Temel sonuçlar belirlenmiş ve önceliklendirilmiş olmalıdır.	Kapsam ve ilgi Bütünsellik Kısımlı
Performans Çıktıları: Mükemmel bir kuruluşta sonuçlar eğilim veya sürdürülen iyi bir performans gösterir. Temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenir, hedeflere ulaşılır veya hedefler aşılar. Aynı zamanda, temel sonuçlara ilişkin performans, dış kuruluşlarla karşılaştırılır; kuruluşun temel sonuçları dış kuruluşların sonuçlarına ve özellikle sektörde ve dünya çapında en iyilere göre daha iyi durumdadır. Temel girdilerle temel sonuçlar arasındaki ilişkinin belirgin olması, kuruluşun olumlu performansının gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin güven verir.	Eğilimler Hedefler Karşılaştırmalar Yaklaşımdan kaynaklanma

Çizelge 3.3 Girdiler için radar değerlendirme yöntem ve aracı [3]

Yaklaşım	%0			%25					%50					%75					%100		
Sağlam Temelli <ul style="list-style-type: none"> Yaklaşımın anlaşılır bir temele dayanması İyi tanımlanmış süreçlerin varlığı Yaklaşımın paydaşlarının gereksinimlerine odaklanması Yaklaşımın zamanla iyileştirilmiş olması 	Kanit yok veya hikayemsi			Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt		
Bütünleşik <ul style="list-style-type: none"> Yaklaşımın strateji ile uyum içinde olması Yaklaşımın diğer yaklaşımlarla uygun biçimde ilişkilendirilmiş olması 	Kanit yok veya hikayemsi			Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt		
Yaklaşım Toplamı	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Yayımlı	%0			%25					%50					%75					%100		
Uygulama <ul style="list-style-type: none"> Yaklaşımın ilgili alanlarda uygulanması 	Kanit yok veya hikayemsi			İlgili alan ve faaliyetlerin ¼'ünde uygulanmakta					İlgili alan ve faaliyetlerin ½'sinde uygulanmakta					İlgili alan ve faaliyetlerin ¾'ünde uygulanmakta					İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde uygulanmakta		
Sistemik <ul style="list-style-type: none"> Yaklaşımın zamanında, yapısal ve gerektiğinde ilgili alanlarda değişikliklerin yönetilebileceği biçimde yayılması 	Kanit yok veya hikayemsi			Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt		
Yayımlı Toplamı	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Değerlendirme ve İyileştirme	%0			%25					%50					%75					%100		
Ölçme <ul style="list-style-type: none"> Yaklaşımın ve yayılımın verimliliğinin ve etkinliğinin düzenli olarak ölçülmesi Seçilen ölçülerin uygunluğu 	Kanit yok veya hikayemsi			Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt		
Öğrenme ve Yaratıcılık <ul style="list-style-type: none"> Öğrenme faaliyetlerinin, kuruluş içi ve dışı iyi uygulamaların ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi amacıyla kullanılması Yaratıcılığın yeni veya iyileştirilmiş yaklaşımların oluşturulmasında kullanılması 	Kanit yok veya hikayemsi			Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt		
İyileştirme ve Yenileşim <ul style="list-style-type: none"> Ölçme ve öğrenme sonuçlarının; iyileştirmelerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi, planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması Yaratıcılık çabalarının sonuçlarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve kullanılması 	Kanit yok veya hikayemsi			Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt		
Değerlendirme ve İyileştirme Toplamı	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Genel Toplamı	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Çizelge 3.4 Sonuçlar için radar değerlendirme yöntem ve aracı [3]

İlgi ve Uygunluk	%0	%25	%50	%75	%100
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kapsam ve ilgi ▪ İlgili paydaşların gereksinim ve beklentileri ile ilişkili olması ▪ Kuruluşun strateji ve politikalarıyla uyumlu olması ▪ Önemli veya temel sonuçların belirlenmemiş ve önceliklendirilmiş olması ▪ Birbirleriyle ilgili sonuçlar arasındaki ilişkinin anlaşılabilir olması 	İlgi kurulmamış veya hikayemsi bilgi	Alanların ¼'ünde ilgili sonuçlar mevcut	Alanların ½'sinde ilgili sonuçlar mevcut	Alanların ¾'ünde ilgili sonuçlar mevcut	Alanların tümünde ilgili sonuçlar mevcut
Bütünsellik <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması 	Bütünselliğe ilişkin kanıt yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların ¼'ü zamanında, güvenilir ve doğru	Sonuçların ½'si zamanında, güvenilir ve doğru	Sonuçların ¾'ü zamanında, güvenilir ve doğru	Sonuçların tümü zamanında, güvenilir ve doğru
Kırılım <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması 	Kırılım Yok	Sonuçların ¼'ünde uygun kırılım	Sonuçların ½'sinde uygun kırılım	Sonuçların ¾'ünde uygun kırılım	Sonuçların tümünde uygun kırılım
İlgi ve Uygunluk Toplamı*	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
*Not: İlgi ve uygunluk toplam puan kapsam ve ilgi puanından fazla olamaz					
Yayımlık	%0	%25	%50	%75	%100
Uygulama <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yaklaşımın ilgili alanlarda uygulanması 	Kanıt yok veya hikayemsi	İlgili alan ve faaliyetlerin ¼'ünde uygulanmakta	İlgili alan ve faaliyetlerin ½'sinde uygulanmakta	İlgili alan ve faaliyetlerin ¾'ünde uygulanmakta	İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde uygulanmakta
Sistemik <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yaklaşımın zamanında, yapısal ve gerektiğinde ilgili alanlarda değişikliklerin yönetilebileceği biçimde yayılması 	Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
Yayımlık Toplamı	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Performans	%0	%25	%50	%75	%100
Eğilimler <ul style="list-style-type: none"> ▪ Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi 	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların ¼'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya yeterli performansın sürdürülmesi	Sonuçların ½'sinde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya yeterli performansın sürdürülmesi	Sonuçların ¾'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya yeterli performansın sürdürülmesi	Sonuçların tümünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya yeterli performansın sürdürülmesi

Çizelge 3.4 Sonuçlar için radar değerlendirme yöntem ve aracı [3] (devam)

Hedefler ▪ Temel sonuçlar için hedeflerin belirlenmiş olması ▪ Hedeflerin uygunluğu ▪ Hedeflere erişim	Hedef yok veya hikayemsi bilgi	Temel sonuçların ¼'ünde uygun hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişilmiş	Temel sonuçların ½'sinde uygun hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişilmiş	Temel sonuçların ¾'ünde uygun hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişilmiş	Temel sonuçların tümünde uygun hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişilmiş
Karşılaştırmalar ▪ Temel sonuçların dış kuruluşların sonuçlarıyla karşılaştırılması ▪ Karşılaştırmaların uygunluğu ▪ Kuruluşun sonuçlarının karşılaştırma verilerine göre iyi durumda olması	Karşılaştırma yok veya hikayemsi bilgi	Temel sonuçların ¼'ünde uygun karşılaştırmalar yapılmış ve kuruluşun sonuçları daha iyi durumda	Temel sonuçların ½'sinde uygun karşılaştırmalar yapılmış ve kuruluşun sonuçları daha iyi durumda	Temel sonuçların ¾'ünde uygun karşılaştırmalar yapılmış ve kuruluşun sonuçları daha iyi durumda	Temel sonuçların tümünde uygun karşılaştırmalar yapılmış ve kuruluşun sonuçları daha iyi durumda
Yaklaşımdan kaynaklanma ▪ Elde edilen sonuçlarla ilgili girdiler arasında anlaşılır ilişki ▪ Mevcut kanıtların, olumlu performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin güven vermesi	Kanıt yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların ¼'ünde neden-sonuç ilişkisi mevcut ve performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin kısıtlı kanıt	Sonuçların ½'sinde neden-sonuç ilişkisi mevcut ve performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin kanıt	Sonuçların ¾'ünde neden-sonuç ilişkisi mevcut ve performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin açık kanıt	Sonuçların tümünde neden-sonuç ilişkisi mevcut ve performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin kapsamlı kanıt
Performans Toplamı	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Genel Toplamı	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

EFQM Mükemmellik Ödülü Sürecinde Puanlama ve Kriter Ağırlıkları: RADAR değerlendirme ve yönetim aracı; EFQM Mükemmellik Ödülü ve Avrupa'da Ulusal Kalite Ödülü süreçlerinin çoğunda başvuruları planlamak için kullanılır. RADAR aynı zamanda özdeğerlendirme yapan kuruluşlar tarafından puanlama, kendi puanlarını başka kuruluşlarla karşılaştırma ve diğer amaçlarla da kullanılır.

Bir kuruluş RADAR'a göre puanlandığında, toplam puanı belirlemek üzere Modeli'nin her bir kriteri için ayrı bir ağırlık katsayısı kullanılır. Bu ağırlıklar ilk olarak Avrupa çapında geniş bir uzlaşım sonucu 1991 yılında belirlenmiştir. Ağırlıklar EFQM tarafından düzenli olarak gözden geçirilmiş olup, 2010'dan itibaren geçerli ağırlıklar aşağıdaki şemada gösterilmiştir.

Genel olarak kriter ağırlık katsayıları alt kriterlere eşit biçimde dağıtılmıştır. Farklı olarak; kriter 6'nın ağırlık katsayısının %75'ini 6a, %25'ini 6b alt kriteri, kriter 7'nin ağırlık katsayısının %75'ini 7a, %25'ini 7b alt kriteri oluşturur.

Puanlamanın ilk adımı RADAR değerlendirme tablosunu kullanarak her bir alt kriter için 100 üzerinden puan verilmektedir. Bu puanlama kriterle ilgili RADAR tablosunun boyutları ve unsurları dikkate alınarak yapılır. 100 üzerinden verilen bu puanların puan özet tablosunda ilgili bölümlere yerleştirilmesi sonucunda 1000 üzerinden toplam puan hesaplanır.



Şekil 3.5 Kriterlerin puan ağırlıkları [3]

3.4 Mükemmellik Modeli-2010'un 2003 Versiyonuna Göre Farklılıkları

3.4.1 EFQM 2010 Güncellemesinin Nedenleri

EFQM Mükemmellik Modeli 2000 yılındaki temel değişikliğin ardından son olarak 2003 yılında revize edilmişti. Model 2005 yılında EFQM tarafından gözden geçirilmiş, temel kavramlar üzerinde bir çalışma yapılmış ama değişiklik o dönemin EFQM yönetimi tarafından askıya alınmıştı. 2009 yılı içinde gerçekleştirilen çalışmaların ardından modelin 2010 yılı revizyonu devreye alındı.

Bu değişiklik ile iş mükemmelliğinin yükselen değerleri olan inovasyon, risk yönetimi, sürdürülebilirlik gibi kavramlar modelde daha kapsamlı biçimde yer aldı. EFQM'e üye kuruluşlardan ve diğer ilgili taraflardan gelen ve modeldeki çeşitli tutarsızlıkları dile getiren görüşler de bu değişimde etkili oldu. Örneğin bu talepler doğrultusunda modelin her sektördeki yöneticiler tarafından anlaşılabilir seviyede olması ve tüm kurum ve kuruluşlara hitap etmesi hedeflendi [37].

3.4.2 EFQM 2010 Modelinde Temel Kavramlardaki Değişiklikler

Öncelikle temel kavram isimlerinin daha aktif, harekete geçirecek tarzda olması kararlaştırılmış ve bu nedenle her birinin sonunda bir yüklem var artık. EFQM 2010 modeline göre temel kavramlar aşağıda verilmiştir.

- Dengeli sonuçlar elde etmek
- Müşterilere değer katmak
- Vizyona yönlendirerek, ilham vererek, kişisel bütünlük içinde liderlik yapmak
- Süreçlerle yönetmek
- Çalışanlar sayesinde başarmak
- İnovasyonu (yenileşimi) ve yaratıcılığı beslemek
- İşbirlikleri oluşturmak
- Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk almak

Değişiklikleri, daha önceki temel kavramlarla karşılaştırmalı olarak ve parantez içinde İngilizceleri ile birlikte aşağıdaki çizelgede bulabilirsiniz [37].

Çizelge 3.5 Temel kavramların karşılaştırılması

Temel kavramlar: 2010	Temel Kavramlar: 2003
Dengeli sonuçlar elde etmek	Sonuçlara Yönlendirme
Müşteriler için değer katmak	Müşteri Odaklılık
Vizyona yönlendirerek, ilham vererek, kişisel bütünlük içinde liderlik yapmak	Liderlik ve amacın tutarlılığı
Süreçlerle Yönetmek	Süreçler ve verilerle yönetim
Çalışanlar sayesinde başarmak	Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı
İnovasyonu ve yaratıcılığı beslemek	Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme
İşbirlikleri oluşturmak	İşbirlikleri geliştirme
Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk	Kurumsal sosyal sorumluluk

3.4.3 Temel Kavramların İçeriklerindeki Değişiklikler

Temel kavramlar mükemmel kurum ve kuruluşları diğerlerinden ayırt eden özellikler olarak nitelendirilebilir. Bu kavramların içerikleri yeni yönetim trendlerine ve Avrupa çapında tepe

yöneticilerle yapılan bir dizi mülakatların sonuçlarına bağlı olarak değiştirildi. Her temel kavramın içerikleri maddeler halinde oluşturuldu. Örneğin “Dengeli Sonuçlar elde etmek” temel kavramının içeriğini oluşturan 9 madde var. Yeni modeldeki çarpıcı bir yenilik temel kavramları oluşturan bu maddelerin, modelin alt kriterlerine bire bir yansıtılması olmuştur. Böylece yeni modelde temel kavramlar ve kriterler arasında daha belirgin bir ilişki kurulmuştur [37].

3.4.4 EFQM 2010 Modelinde Kriter Yapısındaki Değişiklikler

EFQM 2010 modelinde köklü değişimden ziyade gözden geçirme yaklaşımı benimsenmiştir. 9 kriter ve iki ana grup olan girdiler ve sonuçlar bölümleri muhafaza edilmiştir. “Ne elde edilecek?” sorusuna cevap veren 4 sonuç kriteri “nasıl elde edilecek?” sorusuna cevap veren 5 girdi kriteri varlığını korumuştur. Her iki grubun toplam puanlarında değişiklik yapılmamıştır (%50-%50). Ancak kriter puanlarındaki farklılıklar büyük ölçüde ortadan kaldırılmış durumdadır. Girdi kriterlerinin her birinin ağırlığı %10 olarak düzenlenmiştir. Sonuç kriterlerinde ise Çalışanlar ve Toplumla ilgili sonuçlar %10, Müşteriler ve Temel Sonuçlar %15 ağırlığa sahip durumdadır.

Kriterlerin isimlerinde de küçük düzeltmeler yapılmış. EFQM 2010 modelinin 9 kriteri aşağıda verilmiştir. Parantez içinde değişen kriter isimlerinin eski hali verilmiştir.

1. Liderlik
2. Strateji – (2003: Politika ve Strateji)
3. Çalışanlar
4. İşbirlikleri ve Kaynaklar
5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler (2003: Süreçler)
6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar
7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar
8. Toplumla İlgili Sonuçlar
9. Temel Sonuçlar (2003: Temel performans sonuçları)

İkinci kriterin adının değiştirilmesinde, politika kavramının özellikle kamu kurumlarında karışıklığa neden olması ve strateji kavramının herkes tarafından daha kolay anlaşılacağı kabulünden hareket edilmiştir.

Beşinci kriterin içeriğinin müşteri odaklı bir ağırlığa sahip olması, bu kriterin adına ürünler ve hizmetler kavramının eklenmesine gerekçe olmuştur.

Dokuzuncu kriter kuruluşun stratejisinde belirtilen amaçların elde edilmesine odaklandığı için temel sonuçlar olarak isimlendirilmiştir.

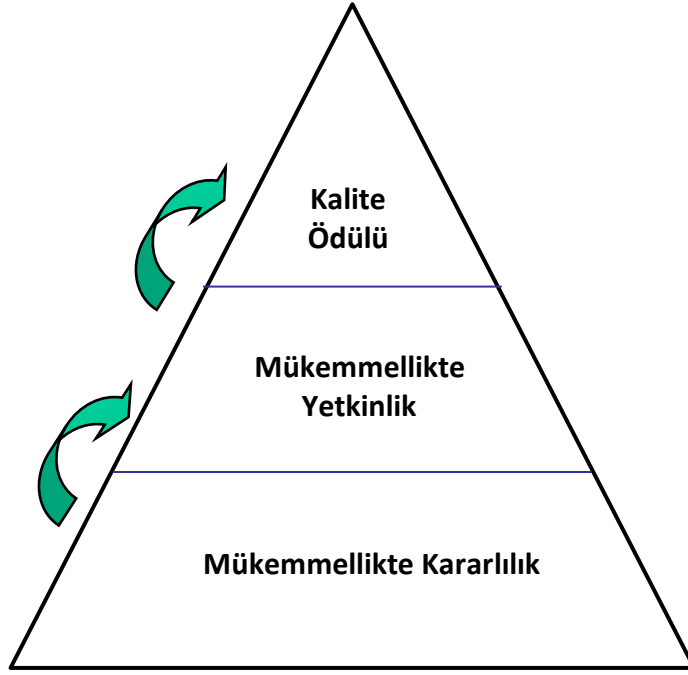
Son olarak, modelin dinamik yapısını vurgulayan ve sonuç kriterlerinden girdi kriterlerine geri bildirim simgeleyen okun üzerinde artık “yenilikçilik ve öğrenme” kavramlarının yanı sıra “yaratıcılık” kavramı da bulunmaktadır. Değişikliklere ilişkin detaylı bilgiler Çizelge 3.6’da verilmiştir [37].

Çizelge 3.6 RADAR tablosundaki değişiklikler

Boyut	Unsur	Değişiklik gerekçesi
İlgi ve kullanılabilirlik (Relevance and usability)	Kapsam ve ilgi (scope and relevance)	Kuruluşun izlediği (bir ödül başvurusunda değerlendirme ekibine sunduğu) sonuçların stratejileri esas alıp almadığı, kuruluş için önemli olup olmadığı bu unsur ile değerlendirilecektir.
	Doğruluk (integrity)	Sonuçların uygun zaman aralıklarında, güvenilir yöntemlerle elde edilip edilmediği yeni bir değerlendirme unsuru olarak eklenmiştir.
	Kırılım (segmentation)	Eski modelde de olduğu gibi sunulan sonuçların genel değil, uygun taraflar veya ürün ve hizmetler temelinde kırılımlı olarak sunulması beklenmektedir.
Performans		Daha önce adı “sonuçlar” olan bu boyut EFQM 2010 modelinde “performans” olarak isimlendirilmiş ve RADAR tablosu ile aynı adı taşımasının önüne geçilmiştir.
	Eğilimler	Yine eskiden olduğu gibi kuruluşun elde ettiği sonuçların olumlu eğilimlere sahip olmasına veya iyi seviyesini korumasına bakılacaktır.
	Hedefler	Artık tüm sonuçlarda değil ama temel sonuçlarda hedef olması beklenmektedir.
	Karşılaştırmalar	Artık tüm sonuçlarda değil ama temel sonuçlarda karşılaştırma verisi olması beklenmektedir.
	Sebepler (Causes)	Eskiden olduğu gibi, elde edilen sonuçların planlı yaklaşımlardan kaynaklanması beklenmekte olup ayrıca elde edilen olumlu eğilimin gelecekte de sürdürülebileceğine dair kanıtlar bu unsur ile değerlendirilebilecektir.

3.5 Ulusal Kalite Hareketi ve Mükemmellik Aşamaları

Ulusal Kalite Hareketi (UKH) ülkemizde Türkiye Kalite Derneği (KalDer) öncülüğünde yürütülen bir organizasyon olup, tüm kurum ve kuruluşlar ve bu harekete katılım gösterebilmektedir. UKH iyiniyet bildirgesinin imzalanmasıyla başlayan süreç ödül aşamalarıyla devam etmektedir. Mükemmellik Yolculuğundaki kademeler Şekil 3.6'da gösterilmiştir.



Şekil 3.6 Mükemmellik aşamaları [2]

3.5.1 Mükemmellikte Kararlılık

Başvuran Kuruluşlarda Tipik Özellikler aşağıda belirtilmiştir;

- Henüz yeni başlamış iyileştirme çalışmalarının mevcudiyeti ve daha sistemli bir yaklaşım için arayış,
- İç göstergelerin kullanımıyla performans değerlendirme ve hedef belirleme süreci için dış karşılaştırmalara gereksinim duyulması,
- EFQM Mükemmellik Modeli'nin kurumsal performans değerlendirme amacıyla kullanılmaya başlanmış olması ve bu yaklaşımın dış değerlendirme ile sinanması gereksinimi şeklindedir [2].

Mükemmellikte Kararlılık Başvurusunda izlenen yöntem şu şekildedir;

- 12 sayfalık bir basvuru dokümanı,
- Kurulusa uygun olan herhangi bir zamanda basvuru,
- Basvuran kurulusa gönderilecek doküman paketi;
 - EFQM Yönlendirme Kitabı
 - Başvuru Kılavuzu
 - Özdeğerlendirme kitapçığı (CD-ROM) şeklindedir [2].

Mükemmellikte Kararlılık Değerlendirme Sürecinde izlenen adımlar;

1. Adım: EFQM Mükemmellik Modeli'nin 9 ana kriteri esas alınarak özdeğerlendirme yapılması ve en az üç iyileştirme faaliyetinin belirlenmesi,
2. Adım: 6-9 aylık bir uygulama döneminin ardından ve bir değerlendirici tarafından gerçekleştirilecek bir saha ziyaretinde iyileştirme faaliyetlerinin yayılımının doğrulanması şeklindedir.

Mükemmellikte Kararlılık Belgesi;

- Türkiye Kalite Derneği tarafından verilir,
- İki yıl geçerlilik süresi vardır [2].

3.5.2 Mükemmellikte Yetkinlik

Basvuran Kuruluslarda Tipik Özellikler şunlardır;

- Sonuçlara ilişkin temel göstergelerde 3 yıllık olumlu eğilim mevcuttur ve dış kuruluşlarla karşılaştırmalar yapılmaktadır.
- Sistemik iyileştirme faaliyetleri en az üç yıldır bir yaşam biçimi olarak uygulanmaktadır.
- Temel süreçler kontrol altında olup düzenli gözden geçirmelerle iyileştirilmektedir.
- EFQM Mükemmellik Modeli esas alınarak en az 1 kez özdeğerlendirme yapılmış ve en az 350 puan elde edilmiştir [2].

Mükemmellikte Yetkinlik Başvurusuna ilişkin ayrıntılar;

- En fazla 51 sayfalık bir basvuru dokümanı hazırlanır.
- Aynı basvuru ile (puanın 400'ün altında olması durumunda) "Mükemmellikte Kararlılık" aşaması için tanınma olanağı vardır.
- Baska kuruluşların değerlendirilmesi için sürece değerlendirici katkısında bulunma olanağı şeklindedir.

Sürece Değerlendirici verilmesinin faydaları şu şekilde sıralanabilir;

- Kuruluşun değişimi yönetme yeteneğini artırır.
- Kuruluşun kendi başvurusunu hazırlamasına katkıda bulunur.
- Yöneticilerin mesleki gelişimleri için güvenilir ve sistemli bir yöntem sağlar.
- Basvuru maliyetini düşürür.
- Kurumsal mükemmellik anlayışının yaygınlaşmasına katkıda bulunur [2].

Mükemmellikte Yetkinlik Başvuru Dokümanının içeriği aşağıdaki esaslar dahilinde hazırlanır;

- Genel bilgiler (2 sayfa)
- Ana kriterler değerlendirmesi (6 sayfa)
- Alt kriter açıklamaları (32 sayfa)
- Organizasyon şeması (1 sayfa)
- Ekler (4 sayfa)
- Özdeğerlendirmeden örnek sayfalar (6 sayfa)

Mükemmellikte Yetkinlik Değerlendirme Süreci aşamaları aşağıda belirtilmiştir;

- Basvuran kuruluşun EFQM Mükemmellik Modeli'ni esas alarak bir basvuru dokümanı hazırlanması,
- Basvuruyu kolaylaştırmak amacıyla Model'in her bir alt kriteri için bir sayfa olmak üzere formatlanmış bir boş basvuru dokümanı,
- 2-5 kişilik değerlendirme ekibi tarafından değerlendirme yapılması şeklindedir [2].

- EFQM Mükemmellik Modeli'nin tüm alt kriterleri esas alınır.
- 51 sayfalık bir başvuru dokümanı ile başvuru yapılır.
- 2-5 değerlendirciden oluşan bir ekip görevlendirilir.
- Uzlaşım toplantısı ve saha ziyareti gerçekleştirilir.
- Başvuran kuruluşa kriter bazında geri bildirim raporu gönderilir.
- 400 puan ve üzerindeki kuruluşlara tanıma gerçekleştirilir [2].

3.5.3 Kalite Ödülü (Finalistlik, Başarı Ödülü, Büyük Ödül)

- EFQM Mükemmellik Modeli'nin tüm alt kriterleri esas alınır.
- 75 sayfalık bir başvuru dokümanı ile başvuru yapılır.
- 6 değerlendirciden oluşan bir ekip görevlendirilir.
- Uzlaşım toplantısı ve saha ziyareti gerçekleştirilir.
- Başvuran kuruluşa tüm alt kriterler bazında geri bildirim raporu gönderilir.
- 550 puan ve üzerindeki kuruluşlara tanıma gerçekleştirilir [2].

BÖLÜM 4

UYGULAMA

Uygulama gayrimenkul sektöründe öncü, ilkleri başarmış ve 2007 yılında EFQM Mükemmellik Modeli esas alınarak yapılan değerlendirmede Ulusal Kalite Ödülü kazanmış olan Soyak Yapı İnş. San. ve Tic. A.Ş.'de yapılmıştır. Bu çalışmada EFQM Mükemmellik Modeli ve Kurumsal Karne yaklaşımı baz alınarak kuruluşa ait performans parametreleri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. EFQM Modelini uygulayan kurum/kuruluşlar Modelin beklentileri doğrultusundaki sonuç parametrelerini RADAR mantığına veya skalasına göre puanladırılmaktadırlar. Bu bölümde EFQM Modeli beklentileri doğrultusundaki sonuç parametreleri Kurumsal Karne Modeli'ne göre de değerlendirilerek sonuçlar karşılaştırılmıştır.

4.1 Soyak Yapı A.Ş. Hakkında

Soyak 1961 yılında kurulmuştur.

Soyak' ın ilk önemli projesi 1962 yılında Tuzla Piyade Okulu yatakhane ve subay lojmanlarını tamamlaması olmuştur. 1960 lı yıllarda çeşitli fabrika ve sosyal tesis projelerini hayata geçiren Soyak, ilk konut projesini ise 1970 yılında gerçekleştirmiştir. Yurt dışındaki ilk projesini 1975 yılında Libya' da gerçekleştiren Soyak, böylelikle adını uluslar arası düzeyde duyurmaya başlamıştır [38].

80'li yıllara gelindiğinde dışa açılmaya başlayan Türk ekonomisindeki değişim ve beraberinde getirdiği büyüme süreci Soyak için de geçerli olmuştur. İstanbul' da çok sayıda modern yerleşim birimini yaşama geçiren Soyak, bugüne kadar 50.000 kişiye ev sahibi olma imkanı sağlamıştır. 2004 yılına gelindiğinde Soyak, 3000 konuttan oluşan ve 320 bin metrekarelik alan üzerine kurulu Soyak Yenişehir'i tamamlarken bir başka büyük projeyi başlatmıştır; Soyak Olympiakent.

İstanbul Avrupa yakasında, 1 milyon metrekarelik alan üzerine kurulu Soyak Olympiakent projesi de 2006 yılının sonunda sahiplerine teslim edilerek tamamlanmıştır. Soyak 2006 yılında, İzmir' de ise 1568 konuttan oluşan Soyak Mavişehir projesinin satışlarına başlayarak 2007 yılında ilk etabı, 2008 yılında da ikinci etabını sahiplerine teslim etmiştir. 2007 yılında, İstanbul Kartal'da yer alan iki yeni projeye, Soyak Evreka 812 konut ve Soyak Evreka Rezidans 126 konuttan oluşan projelere başlanmıştır. 2009 Mart ayında Soyak Evreka, 2009 Temmuz ayında ise Soyak Evreka Rezidans sahiplerine teslim edilmiştir. 2008 yılında satışa sunulan, İzmir Karşıyaka'da 2.250 konutluk Soyak Siesta Projesi'nin 1.etabının ardından 2. etabı da Ekim 2009 itibarıyla satışa sunulmuştur.

Soyak, sektöründe 47 yılı aşkın tecrübesi ile, birbirinden başarılı konut projelerine imza atarken, bu ülkede faaliyet gösteren bir kurum olmanın gerektirdiği sosyal sorumluluk bilincini yitirmemeye özen göstermektedir. Bu anlamda; topluma yararlı, sorunlara çözüm teşkil edebilecek sosyal sorumluluk projelerine imza atmaktadır.

Soyak bu kapsamda hayata geçirdiği konut projeleri içerisinde yapımını üstlendiği ve Milli Eğitim Bakanlığı'na teslim ettiği okullarla Türkiye'deki eğitim seferberliğine katkıda bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk bilinciyle, eğitim dışındaki alanlarda da topluma faydalı olmayı amaçlayarak inşa ettiği sağlık ve kültür merkezleri, camiler, kamu binaları ve diğer sosyal yapılar ile yalnızca kendi proje alanlarıyla kalmayıp, yakın çevresinde de yaşam kalitesinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır. Soyak; 2003 yılında, toplumsal sorumluluk kapsamında spor ve sosyal sorumluluğu birleştirerek farklı bireysel spor dallarında destek olmayı amaçlamış ve "Soyak Team" projesini hayata geçirmiştir [38].

5 yıllık süreci kapsayan proje, hedeflerine ulaşmış bir şekilde 2008 yılında sona ermiştir. Sosyal sorumluluğu kurum kültürünün bir parçası olarak konumlandıran Soyak, çalışmalarını planlarken, süreklilik ilkesini ön planda tutmakta, sosyal sorumluluğun sürdürülebilir projelerden oluşmasının, geleceğe yönelik sağlanacak fayda açısından önemli olduğuna inanmaktadır. Çalışmalarında bu ilkeyi temel almakta ve toplumsal projelerinde sürdürülebilir çevre konusuna odaklanmaktadır. Bu yaklaşımla; 2007 yılında Çiğli Rotary Kulübü ile işbirliği yaparak, İzmir'de "Geleceğe Bir Damla Sakla" sosyal sorumluluk projesini başlatmıştır. İzmir'de bulunan 15 devlet okulunun su tüketim kanallarını tasarruf sağlayacak şekilde yenilemiş, 2008 yılında da projeyi İstanbul'a taşıyarak, Bostancı ve Karaköy Rotary kulüplerinin işbirliği ile

çalışmalarına devam etmiştir. "Geleceğe bir damla sakla" projesi iki yıllık uygulamaların ardından toplam 33 okulda hayata geçirilmiştir.

Uzun soluklu bir maraton olarak görülen kalite hareketinin ilk önemli adımları 90'lı yılların sonunda atılmıştır. Üretim dahil kurumun tüm fonksiyonlarını kapsayan çalışmalar, 2003 yılında ISO 9001 belgesinin alınmasına kadar uzanan bir seyir izlemiştir. Kalite çalışmalarının sürekli iyileştirmeyi beraberinde getirdiğine inanan Soyak, yeni yönetim sistemlerini bünyesine katmak yönünde hedefler belirlemeye devam etmiştir. 2005 yılında şirket içerisinde özverili çalışmalar doğrultusunda Çevre ve İş Sağlığı Güvenliği yönetim sistemlerini kurarak ISO 14001 ve OHSAS 18001 belgelerini almaya hak kazanmıştır. Soyak bu belgelerle insana ve çevreye duyduğu saygının bir kere daha altını çizmiştir [38].

4.2 EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Bazında Uygulama Örnekleri

Bu bölümde EFQM Mükemmellik Modeli'nin girdi kriterleri bazında yürütülen yaklaşım ve uygulamalar sunulmuştur.

4.2.1 Liderlik Kriteri İle İlgili Uygulamalar

Liderlik, Soyak değerlerinden biridir. Soyak liderlerinin; stratejik düşünce, planlama, organizasyon&koordinasyon ve motive etme özelliklerini taşımaları beklenmektedir. Soyak'ta liderlik, GM ve GMY'lerden oluşan Yönetim Takımını, tüm TL'leri ve öncelikli projeleri içeren görev takımları liderlerini de kapsamaktadır.

Soyak'ta her yıl yapılan HBÇ hedeflerin belirlendiği ortamlardır. Daha heyecan verici, iddialı ve akılda kalıcı misyon/vizyon belirleme ihtiyacından hareketle 2005 yılında, mevcut misyon/vizyon gözden geçirilmiş, her iki kavramın tek çatıda bütünselleştirilmesine karar verilerek "Kurumsal Strateji" kavramı geliştirilmiştir. Rakip analizleri, danışman görüşleri, marka, itibar konumlandırma, algılama analizleri, hedef gerçekleştirme durumu, sektörel, siyasi, politik, ekonomik gelişmeler doğrultusunda geline nokta şirketin yeni öncelikleri tespit edilmiş, çıkan sonuçlar temelinde vizyon ve misyonu kapsayan "Kurumsal Stratejimiz" ve yeni "Değerlerimiz" oluşturulmuştur. Misyon ve vizyon bildirgelerinin yerini alan kurumsal stratejimizin belirlenmesinde, sadelik ve anlaşılabilirliğin yanı sıra ölçülebilir ve paydaşlarımızı motive edici olması, dikkate alınan başlıca özellikler olmuştur. Aynı şekilde değerlerin de kurum

kültürümüzün temelini güçlendirecek, uygulanabilir kavramlar olmasına özen gösterilmiştir (Çizelge 4.1). Aralık 2006'da yapılan HBÇ'ye GM, 5 GMY, 4 Proje Koordinatörü, 19 TL ve 22 TE olmak üzere toplam 51 kişi katılmıştır [38].

Soyak Kurumsal Stratejisi, "Türkiye'nin kaliteli ve çağdaş yaşam projeleri yaratan lider markası olmak", Kurumsal Değerleri ise, "Liderlik" – "Kurumsallık" – "Uzmanlık" - "İnsana ve Çevreye Saygı"dır. Değerlerin yaşama geçirilmesinde liderlerin rolü Çizelge 4.1'de sunulmuştur.

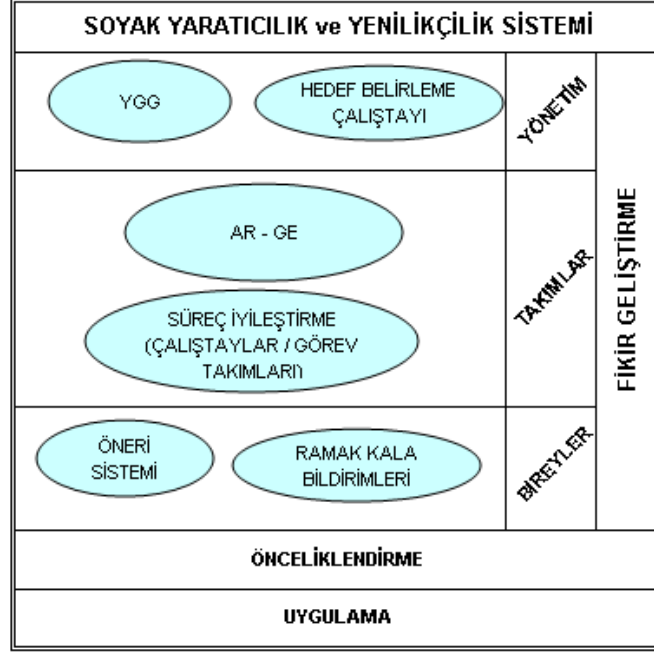
Çizelge 4.1 Değerlerin yaşama geçirilmesinde liderlerin rolü

LİDERLİK	<ul style="list-style-type: none"> -LGP programına 2007 yılına kadar toplam 30 lider katılmıştır. LGP ve Yetenek havuzu programı kapsamında ise toplam 22 TE programa dahil olmuş ve sonrasında 3 TE, TL pozisyonuna atanmıştır. -Liderlerin iyileştirme çalışmalarına ve Görev Takımlarında aktif rol almaları; 2006 yılında 28 lider çeşitli görev takımlarında lider veya üye şeklinde yer almışlardır. -GYODER'de aktif rol üstlenerek gayrimenkul sektörü ile ilgili politikaların oluşturulmasında da liderlik yapılmaktadır.
KURUMSALLAŞMA	<ul style="list-style-type: none"> -Kalite, Çevre ve İSG yönetim sistemlerinin kurulması için yürütülen faaliyetleri yönlendiren Görev Takımlarında GM, 4 GMY, 8 TL ve 17 TE yer almıştır. -2006 yılı entegre sistem iç denetiminde 5 TL, 2007 yılı iç denetiminde ise 7 TL iç denetçi olarak görev almıştır. -Kurumsal hedeflerin belirlenmesinde ve hedeflerin faaliyet planlarına dönüştürülmesinde liderler aktif rol almaktadır. -Tedarikçilerin, Ulusal Kalite Hareketine katılmaları sağlanarak mükemmellik çalışmalarını kendi kurumlarında başlatmalarında öncü rol üstlenilmiştir.
UZMANLIK	<ul style="list-style-type: none"> -Yetenek havuzuna dahil olma konusunda yaratılan fırsat eşitliği, yurtiçi ve yurtdışı fuar, kongre, gezi, eğitim organizasyonlarına çalışanların katılımının desteklenmesi, PYS ile çalışanların geliştirilmesi, yönlendirilmesi sağlanmaktadır. -İş ortakları Soyak ile birlikte yönetim sistemlerini kurmaları yönünde teşvik edilmekte ve sertifikasız eleman çalıştırılmaması konularında başta Proje GMY olmak üzere tüm TL'ler görev almaktadır.
İNSANA VE ÇEVREYE SAYGI	<ul style="list-style-type: none"> -Yönetim Takımı kararı doğrultusunda, Yönetim Sistemleri TL önderliğinde ve tüm TL'lerin katılımıyla OHSAS 18001, ISO 14001 Sistemleri yapılandırılarak uygulamaya alınmıştır. -Yönetim Sistemleri ve SEÇ TL'leri önderliğinde ses, gürültü, toz, baca gazı, egsoz gazı emisyon ölçümlerini ve periyodik sağlık kontrolleri yaptırılmaktadır. -GM, GMY, Proje Koordinatörü ve 6 TL ve 1 TE'nin yer aldığı Ar-Ge Görev Takımı çevreye ve insana saygılı ürün geliştirmek, doğal kaynak tüketimini minimize etmek, geri dönüşümlü malzeme kullanımını sağlamak için araştırma ve geliştirme çalışmaları yürütmektedir. -İş ve çevre kazalarına yönelik tedbirlerin alınması ve güvenli bir çalışma ortamı yaratılması için İzleme Ölçme Takip Tablosu kapsamında 42 konu başlığı altında 5 TL'nin yönlendirmesi ile merkez ve şantiyeler bazında takipler yapılmaktadır.

Lider Geliştirme Programı (LGP) / Lider Yetkinlik Geliştirme Programı (LYGP): Lider etkinliklerinin değerlendirildiği bir diğer ortam LGP'dir. Lider yetkinliklerinin geliştirilmesi amacıyla 2004 yılında başlatılan program her yıl geliştirilerek yeni katılımcılarla tekrarlanmaktadır. LGP kurum kültürü, iletişim, problem çözme vb liderlik özelliklerini geliştirecek konuları kapsamaktadır. LGP'nin başında, ortasında ve sonunda danışman firmanın desteğiyle değerlendirme yapılarak rapor hazırlanmakta ve hem ilgili liderle hem de bağlı olduğu yöneticisiyle rapor paylaşılmaktadır. LYGP program içeriği; liderliğin 5 ana bileşeninin 5 ayrı oturumda interaktif bir şekilde paylaşılması ve çalışma dokümanları üzerinde grup tartışmaları yapılması ve LYA Anketinden oluşmaktadır:

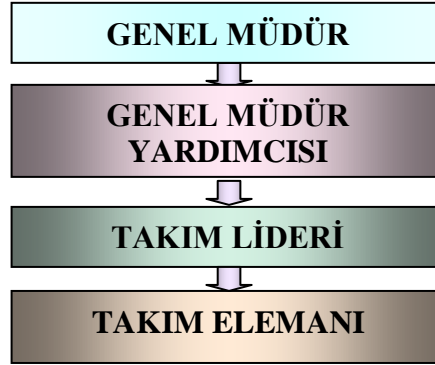
LYA Anketi: Takım Liderleri için yatay iç müşterisi olan Takım Liderleri ve Genel Müdür Yardımcıları, kendi Takımındaki Takım Elemanları ve bağlı oldukları Genel Müdür Yardımcıları/Genel Müdür tarafından yapılacak olan "Liderlik Yaklaşımları Anketi" (LYA) üzerinden DANIŞMAN tarafından birebir geribildirim verilmektedir. Bu anket, 3600 ön ve son testler, ölçümlenmeler yöntemi ile uygulanacak ve "Örnek Olmak", "Ortak Vizyon Geliştirmek", "Süreci Sorgulamak", "Harekete Geçirmek", "Yüreklendirmek" boyutları ile mevcut Liderlik yaklaşımlarını ve profilini yansıtmaktadır [38].

Yaratıcılık ve Yenilikçilik Sistemi: Değer yaratan her türlü değişimi yenilik olarak kabul eden Soyak, bu amaçla çok sayıda fikrin üretildiği yaratıcı ortamları yönetim kültürüne entegre etmiştir. Her yıl yapılan HBC, yaratıcılık ve yenilikçilik konusundaki temel platform olup yenilikçi kararların alındığı ortamlara örnekler Şekil 4.1'de gösterilmektedir. Ayrıca, KalDer tarafından Ocak 2007'de TL'lere "Yenilikçilik" konulu bir eğitim verilmiştir. Bu eğitimin ardından Soyak'taki ortamlar gözden geçirilmiş ve yaratıcılık ve yenilikçiliği tek çatı altında tanımlayan bir yapı oluşturulmuştur. Soyak Yaratıcılık ve Yenilikçilik Sistemi olarak adlandırılan yaklaşımın amacı, fikir oluşturulması, uygulanabilir fikirlerin tespit edilmesi, önceliklendirilmesi ve uygulamaya alınmasıdır (Şekil 4.1).



Şekil 4.1 Yaratıcılık ve yenilikçilik sistemi

Soyak'taki organizasyon hiyerarşisi Şekil 4.2'de belirtilmiştir [38].



Şekil 4.2 Organizasyon hiyerarşisi

Soyak'ta organizasyon değişikliklerine neden olan etkenler: Strateji ve ana hedefler, Konjonktür ve sektörel gelişmeler, HBC'de belirlenen alt hedeflerdir.

Organizasyon yapısının YGG'lerde gözden geçirilmesi ve organizasyonel değişikliğe karar verilmesi durumunda, İK Takımı tarafından organizasyon değişikliklerini yansıtan taslak bir çalışma yapılır ve Yönetim Takımına (YT) sunulur. Organizasyon şemasının ve süreçlerin son hali YT tarafından incelenerek onaylanır. Her organizasyon ve süreç değişikliği sonrasında yapılan GYGG ve bilgi paylaşım toplantılarında GM, organizasyonel değişiklikleri anlatmaktadır. Süreç

değişikliklerinde Yönetim Sistemleri Takımı tarafından mevcut süreç yapısı, prosedür ve görev tanımları incelenir ve ilgili TL'lerden süreçleri ile ilgili görüş ve önerileri alınır [38].

Çizelge 4.2 Politika ve strateji oluşturulmasında liderlerin rolü

Takım Değerlendirmesi	TL
Durum Analizi Toplantısı	Yönetim Kurulu
YGG- KBF Belirleme Gündemli	YT
Hazırlık Toplantısı - Ana Hedef Belirleme	YT, TL, TE
HBÇ - Alt Hedeflerin Tespiti	GM, GMY, TL, TE
Takım Hedeflerinin ve Eylemlerinin Belirlenmesi	TL, TE
Birey Hedeflerinin Belirlenmesi- Yayılım	GMY, TL, TE
Hedeflerin Duyurulması	GM, GMY, TL
Gözden Geçirme (YGG vb.)	GM, GMY, TL

Her yıl yapılan HBÇ'de alt hedefler belirlenir. HBÇ öncesinde yapılan Hazırlık Toplantısında, çalıştayda ele alınacak ana hedefler ve diğer değişiklik ihtiyaçları Yönetim Takımının da bulunduğu liderler ve TE'ler tarafından gözden geçirilmekte ve GM onayından sonra alınan kararlar HBÇ'ye girdi oluşturmaktadır. Belirlenen bu konular daha sonra çalıştay katılımcıları tarafından beyin fırtınası yöntemi ile tartışılmakta ve alt hedefler oluşturulmaktadır. Yönetim takımı tarafından alt hedeflere nihai hali verilmektedir. Politika ve strateji ile ilgili gelişmeler GM tarafından GYGG toplantılarında tüm liderlere, bilgi paylaşım toplantılarında da tüm çalışan ve tedarikçilere detaylarıyla anlatılmaktadır. Politika ve strateji GM ve GMY'lerin katıldığı YGG toplantılarında görüşülmekte ve karara bağlanmaktadır [38].

Yönetişim: Soyak yönetişim yaklaşımı, şirket faaliyetlerine ait kuralların tanımlanmasını ve bu kuralların uygulanmasının güvence altına alınmasını sağlayan sistemlerden oluşmaktadır. Bu kurallar; prosedürler ve görev tanımları ile tanımlanmış olup,

- açık bilgi iletimi (şeffaflık),
- uygulamadan etkilenen paydaşlar arasında fırsat eşitliği,
- tüm sorumlulukların tanımlanması,

- sorumluların kendi süreçlerine (faaliyetlerine) ait gelişme ve gerçekleştirmeleri izlemeleri ve raporlamaları temel uygulama ilkeleridir. Tüm kural ve uygulamalarda yasalara uyum en öncelikli unsurdur [38].

Kurumsal Performansın Değerlendirilmesi:

Çizelge 4.3 Kurumsal performans gözden geçirme ortamları

ORTAM	AMAÇ	SIKLIK	KATILIM
YGG	Kurumsal hedeflerin gözden geçirilmesi	Ayda Bir	Yönetim Takımı
GYGG	Yönetim Takımı tarafından alınan stratejik kararların tüm TL'ler ile paylaşılması.	Üç Ayda Bir	Yönetim Takımı + Tüm TL'ler
HBÇ	Ana hedefler doğrultusunda alt hedeflerin belirlenmesi.	Yılda Bir	29 Lider + 22 TE
İç Denetimler	İyileştirme planları yapılması ve DÖF'lerin tespit edilmesi	Yılda Bir	İç Denetim Görev Takımı
Görev Takımı Toplantıları	Kilit süreçlerdeki sürekli gelişme ve iyileştirmelerin planlanması	Her Takımın Belirlediği Periyotta	Görev Takımı Lideri ve Üyeleri
Özdeğerlendirme	EFQM Modeli doğrultusunda kuvvetli yönlerin ve İAA'ların belirlenmesi	Yılda Bir	Tüm Liderler + KYS Görev Takımı
Süreç İyileştirme Toplantıları	Üretimden kaynaklanan sorunların önlenmesi ve tekrarının önüne geçilmesi	Haftada Bir	3 GMY + 6 TL
Takım Toplantıları	Takım hedef ve faaliyetlerinin gözden geçirilmesi	Her Takımın Belirlediği Periyotta	TL ve TE'ler
Bütçe Toplantısı	Bütçe planlama, bütçe ile ilgili gerçekleştirmelerin analizi	Aylık / Yıllık	YT, GM'ye bağlı TL'ler

Paydaşlarla Yapılan İşbirlikleri Neticesinde Başlatılan İyileştirme Projesi Örnekleri;

- GM, KYS Görev Takımı Lideri, Satınalma ve İK TL'lerinin yapmış olduğu işbirliği ile başlatılan "Tedarikçi Sertifikalandırma Projesi" kapsamında 139 kişiye 1.052 adam saat'lik eğitim verilerek 69 tedarikçi elemanının sertifika sahibi olması sağlanmıştır. Projenin bir sonraki adımında "Küçükçekmece Halk Eğitim Merkezi" ile yapılan ortak anlaşma neticesinde Kaynakçılık, Hilti, Elektrik, Sıhhi Tesisat, Çiçekçilik (Peyzaj), Fayans,

Boyacılık, Marangoz ustalığı konularında sertifikalandırma kurslarının açılması sağlanmıştır.

- Tedarikçilerle sürekli işbirliği içinde olan ve ortak iyileştirme çalışmalarını birlikte yürüten, Müşteri Hizmetleri GMY'nin, Üretim, Proje Koordinatörü ve Satınalma TL'nin yer aldığı Ar-Ge Görev Takımının Sukar firması ile yaptığı ortak çalışma kapsamında, yalıtım malzemesi ile tam adaptasyon sağlayamayan mevcut çatı süzgeçleri, su kaçırmaz ve yalıtım malzemesi ile adapte olabilen nitelikte çatı süzgeçleri ile yenilenmiştir.
- Çiğli Rotary Kulübü ile yapılan işbirliği doğrultusunda küresel ısınma kapsamında 2006 yılı itibariyle başlatılan su tasarrufuna dönük "Geleceğe Bir Damla Sakla" projesiyle İzmir'de 2 okulun musluk, pisuvar rezervuarları değiştirilerek fotoselli olarak yenilenmiştir. 15 okul için de aynı çalışmalar sürdürülmektedir.

Paydaşlara yönelik faaliyetlerle sürdürülebilir yaşam kalitesi bilincini yükseltmek amacıyla toplumsal ortam ve çevrenin oluşmasına katma değer sağlamak olarak belirlenen Toplumsal Sorumluluk Politikası doğrultusunda, bilginin paylaşılmasının önemine inanan, toplam kalite ve mükemmellik anlayışının yaygınlaştırılmasını görev addeden liderler yazdıkları makaleler, üye oldukları dernek ve odalar konuşmacı olarak katıldıkları kongre ve konferanslar vasıtasıyla sahip oldukları bilgi birikimini paydaşlara aktarmaktadır.

Gayrimenkul sektörünün gelişimi için politikalar üreten GYODER'de Yönetim Kurulu Üyesi olarak GM ile temsil edilen Soyak tarafından oluşturulan konut problemi çözüm modeli GYODER tarafından da benimsenmiştir. Bu model Mortgage Yasasının işlevselleştirilmesi, konut maliyetlerinin düşürülebilmesi için devletin özel sektörü de içine alacak çalışmalar yapması üzerine tasarlanmış olup orta ve dar gelir gruplarına yönelik bir çözüm sunmaktadır [38].

Spora verdiği önem ve destek doğrultusunda Soyak Team kurulmuş (Kr. 8b), İK GMY Atletizm Federasyonu'nda Yönetim Kurulu Üyesi olarak şirketi temsil etmeye başlamıştır. Bu kapsamda, sadece kendi sektörümüzde değil, toplumsal sorumluluk politikası gereği sporda da diğer şirket ve şirket yöneticilerine örnek olmak, Mükemmellik Modelinin kurumsallıktan başlayarak bir bütün olarak federasyona, temsilcilere, alt kurullara, görevlilere, sporculara yayılımını sağlayarak somut ve kalıcı başarıları gerçekleştirmek amaçlanmıştır [38].

Liderlerin konuşmacı olarak katıldıkları etkinliklerde Soyak'taki kurumsal gelişim ve mükemmellik çalışmaları ilgili kesimlerle paylaşılmaktadır. Bu paylaşımlara ait örnekler Çizelge 4.4'te verilmiştir.

Çizelge 4.4 Katılım faaliyetlerine örnekler

Faaliyet	Yer	Konuşmacı
İnşaat/Konut Sektörü Pazarlama Stratejileri	Marmara Üniversitesi	GMY
İnşaat Sektöründe Kalite	Marmara Üniversitesi	2 TL
AB Sürecinde Kurumsal Gelişimin Yol Haritası Konferansı	Lütfi Kırdar Kongre Salonu	TL
Öğrenen Organizasyona Bir Model; Soyak	İzmir Yapı İşleri Kongresi	GMY
7. Mükemmelliği Arayış Sempozyumu	9 Eylül Üniversitesi	GM
Tedarik Zinciri Konferansı	Polat Renaissance Oteli	GMY
Konut ve Yapı Sektöründe Marka ve Kurumsallık	Lütfi Kırdar Kongre Salonu	GM
Bilgi Çağında Mavi Yakalılarda İK Yönetimi Zirvesi	Polat Otel	GMY

Soyak liderleri, 2007 yılında mükemmellik kültürünün tüm tedarikçileri tarafından da anlaşılması, özümsemesi ve bir rehber model olarak uygulanması amacıyla tedarikçilerini Ulusal Kalite Hareketine yönlendirmeye başlamıştır. Öncelikle, tedarikçilerle 2 GMY ve 3 TL'nin katıldığı toplantıda Yönetim Sistemleri TL TKY Felsefesini, Mükemmellik Modelini ve modelin Soyak'ta uygulama aşamalarını içeren bir sunum yapmıştır. Toplantıda, liderlerimiz Soyak kazanımlarını da tedarikçilerimizle paylaşmıştır. Bu paylaşımlar sonrasında, 6 tedarikçimiz Ulusal Kalite Hareketine dahil olmak istemiş ve İş Ortakları Bilgilendirme Toplantısında KalDer ile İyiniyet Bildirgesi imzalamıştır. Bu uygulama, KalDer tarihinde ilk kez yapılan bir uygulamadır [38].

Liderler şirketin kurumsal stratejisini, değerlerini, politikalarını ve hedeflerini mükemmellik kültürü doğrultusunda Çizelge 4.5'te belirtilen yöntemlerden yararlanarak iletmektedir.

Yapılan yılsonu bilgilendirme toplantısında GM, kurumsal stratejiyi ve geçmiş yılın değerlendirmesini ilk ağızdan tüm çalışanlarla paylaşmaktadır. Bunun yanı sıra GM, geçmiş

dönem hedeflerinin değerlendirmesini yaptıktan sonra yeni dönem hedeflerini sebep sonuç ilişkileri ile birlikte açıklamakta ve anlatmaktadır. Bu toplantıda yönetim olarak, çalışanların şirkete katkılarını ve çalışanlardan beklentilerini de iletmektedir. Tüm Soyak çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen toplantıda şirketimizde 10., 15. ve 20. yıllarını doldurmuş olan çalışanlarımıza plaket verilmektedir [38].

Çizelge 4.5 Strateji ve hedeflerin yayılımında kullanılan yöntemler

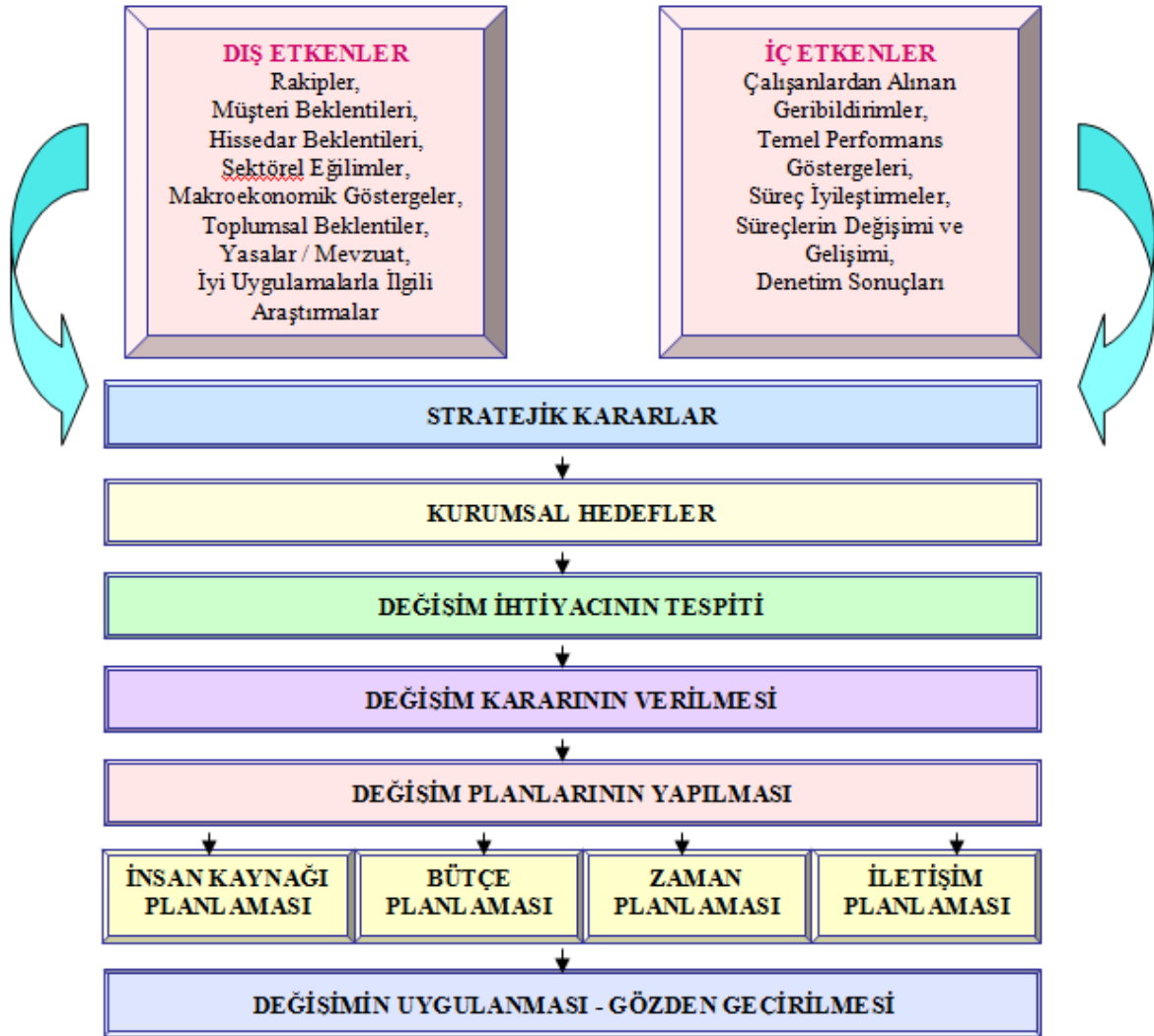
Ortam	Yayılım	Sorumlu	Sıklık
HBÇ	Yönetim Takımı, TL ve ilgili TE'ler	GM	Yılda bir
Hedef Paylaşım Toplantısı	Tüm Soyak Çalışanları	GM	Yılda bir
YGG Toplantıları	Yönetim Takımı	GM	Ayda bir
GYGG Toplantıları	Yönetim Takımı, Tüm TL'ler	GM	Yılda en az dört kez
Yılsonu Bilgilendirme Toplantısı	Tüm Soyak Çalışanları	GM	Yılda bir
Takım Toplantıları	TE'ler	GM+Y+TL'ler	Belirlenen periyotta
Görev Takımı Toplantıları	Görev Takımı Elemanları	Görev Takımı Liderleri	İlgili Görev Takımı Toplantı Periyodu Dahilinde
Firma İçi Eğitimler / Oryantasyon programı	Tüm Soyak Çalışanları	İK GMY + İK Takımı+ Sunum Yapan Takımlar	Firma İçi Eğitim Planı Dâhilinde
PYS	Tüm Soyak Çalışanları	İK Takımı+ İlgili Tüm Takımlar	Yılda iki kez

YGG toplantılarına yönetim takımı, GYGG toplantılarına yönetim ile beraber TL'ler katılmaktadır. Bu toplantılarda organizasyon değişikliği, entegre denetim sonuçları, şirketin faaliyetleri ile ilgili stratejik ve operasyonel kararlar paylaşılmakta ve sonrasında bu bilgilerin TL'ler tarafından TE'lerle paylaşılması ile yayılım sağlanmaktadır. Takım toplantıları ise TL'lerin kurumsal hedefler doğrultusunda yürütülen operasyonel faaliyetlerle ilgili gelişmeleri takip ettiği ve TE'ler ile paylaştığı ve geri bildirimler aldığı takım içi rutin toplantılardır. Toplantı sonrası alınan kararlar ve bilgiler ilgili takımlarla paylaşılır [38].

PYS kapsamındaki değerlendirme, TL ve TE'nin karşılıklı görüşmesi şeklinde gerçekleştirilir. Görüşme esnasında çalışanın yetkinlikleri hem TL hem kendisi tarafından değerlendirilir. Yönetim takımı tarafından belirlenmiş olan Kurumsal hedeflere yönelik olarak, bireysel hedefler belirlenir. Bununla birlikte çalışanın eğitim planının hazırlanmasına destek olunur.

Soyak'ta değişim, kurumsal politika ve stratejilerimizi, hedeflerimizi gerçekleştirmek için Şirket önceliklerinde, organizasyon yapısında, süreçlerde, yönetim tarzında, teknolojik alt yapıda meydana gelen köklü değişikliklerdir [38].

Soyak'ta değişim yönetimi, politika ve stratejileri geliştirmek süreciyle bütünleşmiş bir sistem olup, Soyak kurumsal hedeflerinin gerçekleşmesinde güçlü etkiye sahip projelerin yönetilmesindeki aşamaları kapsamaktadır. (Şekil 4.3)



Şekil 4.3 Değişim yönetimi

Bu erevede, GM ve GMY'lerden oluşan Yönetim Takımı tarafından 2a ve 2b kriterlerinde ayrıntıları ile açıklanmış olan, i ve dış etkenlerin değerlendirilmesi sonucu alınan stratejik kararların kurumsal hedeflere dönüşmesi ile birlikte değişim ihtiyacını gösteren konular belirlenir. İlgili paydaşların süregelen alışkanlıklarını etkileyen konular, yönetilmesi gereken

değişim projeleri olarak ön plana çıkmaktadır. 2003–2007 yıllarında ele alınan değişim yönetimi projelerinden örnekler Şekil 4.6’da verilmektedir. Değişim projelerinin gerekçeleri konusundaki yaklaşım aynı şekilde, değişim kararı sütunundaki örneklerle açıklanmaktadır. Değişim kararı alındıktan sonra projenin yönetim sorumluluğunu üstlenecek takım veya ekip belirlenir (Çizelge 4.6). Ekip tarafından proje adımları, bütçe ve zaman unsurlarını kapsayan bir faaliyet/proje planlaması yapılır. Değişimin büyüklüğü, süresi, etkisi ile ilgili değerlendirmeler yapıldıktan sonra, değişimin planlaması yapılır [38].

Değişim planlanırken değişimi başaramama durumundaki maliyet, karşılaşılabilecek dirençler, yönetimin kararlılığı, değişimin şirket kültürü ile uyumu konusundaki riskler göz önünde bulundurulur.

Çizelge 4.6 Değişim projesi örnekleri

Değişim Projesi	Değişim Kararı	Proje Sorumlusu	İletişim	Değerlendirme
ERP Axapta Projesi	Müşteri bilgilerini tek veri tabanında toplayarak hız kazanmak, hata oranını düşürmek ve herkesin güncel ve doğru veriye ulaşımının sağlanabilmesi için başlatılmıştır	Mali İşler GMY, MIS, Finans ve Müşteri Finansal Takip, Satış ve SSMH TL’leri, Satış, Finans ve SSMH TE’leri	-2003 Ekim - YKB’ye sunum -2004 Ağustos - Kişi başı ortalama 8 saatlik Axapta eğitimi -2005 Şubat - Lütü Kırdar Kongre Sarayı’nda tedarikçilerle yapılan bilgilendirme toplantısı	-Aylık ve haftalık toplantılarda projenin sürekli olarak takibi ve izlemesi gerçekleştirilmiştir.
İş Yapım Yöntemi Değişiklik Projesi	10.000 konut üretme hedefine yönelik olarak, aynı anda daha fazla sayıda projeyi üretebilmek ve yönetebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.	GM, Yönetim Takımı	Mart 2007 İhale ilanı, 2007 Mayıs 2007 – Yeni İş Yapım Yöntemi ile ilgili bilgilendirme	Aylık ve haftalık toplantılarla proje izlenmektedir.

4.2.2 Strateji Kriteri İle İlgili Uygulamalar

Soyak stratejisinin planlanma aşamasında pazar bilgilerinin toplanması ve bunların değerlendirilmesine dönük faaliyetler Satış-Pazarlama, Kİ ve SSMH Takımları liderliğinde yürütülmekte ve sonuçlar Yönetim Takımına sunulmaktadır. Mevcut ve gelecekteki pazarla ilgili bilgilerin toplanması amacıyla gerektiğinde profesyonel şirketlerden de destek alınmaktadır. Pazar ve rekabet bilgilerini toplama yöntemleri Çizelge 4.7’de belirtilmiştir.

Çizelge 4.7’de belirtilen yöntemlerin yanı sıra sektör ve rekabet koşullarına yön verecek bilgi teknolojik, ekonomik, yasal mevzuat, konjonktürel gelişmeler, sektörel yayınlar, medya, sistem standartları, TÜİK, DPT, TCMB, GYODER raporları ile sürekli izlenmekte, kongre, konferans, fuar etkinlikleri ile takip edilmektedir. Yapı Endüstri Merkezi’nin her yıl hazırladığı “Devam eden inşaat projeleri” raporları konsolide edilerek pazar payı sürekli izlenir [38].

Çizelge 4.7 Pazar ve rekabet bilgi toplama yöntemleri

Yöntem	İçerik	Sıklık
Rakip Proje Analizleri	Projenin künyesi (adı, mevki, alanı, toplu konut sayısı, projenin yerleşimi, ulaşımı, genel bilgiler, sosyal imkanlar, fiyat ve ödeme bilgileri (kredi koşulları, faiz oranı, vade sayısı..), teknik bilgiler, satış koşulları gibi kriterler baz alınarak analiz raporları oluşturulur.	Her yeni Proje
Pazar Araştırma Raporları	İlgili lokasyonda ki potansiyel müşterilerin beklentilerini tespit etmek ve bölgenin konut piyasası analizini yapmak amacıyla, konut fiyatları, lokasyon incelemesi, bölgedeki mecraların incelenmesi kriterleri doğrultusunda değerlendirilir.	Kuruluşun gelişme politikası Arsa Geliştirme Süreci Çerçevesinde
Marka Araştırmaları	Araştırmada genel anlamda konut sektöründe faaliyet gösteren markaların bilinirlikleri ve özelde Soyak markasının bilinirliği irdelenir.	Yılda bir
İtibar Araştırmaları	Soyak’ı tanıyan sosyal paydaşların Soyak algısını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen araştırma da Soyak’ın sorumluluk boyutları; Kurumsal, Ürün/ Hizmet ve İletişimsel Özellikleri değerlendirilir	Yılda bir
Yapı - Konut Fuarları vb.Fuarlar (Ürün-Teknoloji-Malzeme)	Rakip projeler Projelerde alternatif malzemelerin uygulanması, Sektörel gelişmeler incelenir.	Yapı Fuarları, Konut Fuarları vb.Plana göre

Üniversitelerde kalite bilincinin geliştirilmesine dönük beklentiler doğrultusunda TKY, ISO 9001 ve EFQM konularında bilgi ve deneyim paylaşım toplantıları düzenlenmiştir. Acil durumlarda Sivil Savunma'nın beklentileri doğrultusunda hizmet vermek maksadıyla Sivil Savunma İl Müdürlüğü ile işbirliğine gidilmiştir.

Paydaş gereksinimlerinin yanı sıra kuruluş içi performans göstergeleri ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgiler kurumsal stratejinin oluşturulması aşamasında kullanılır. Temel performans göstergeleriyle ilgili bilgiler; Kurumsal hedefler, finans, üretim, İK ve diğer takım planları oluşturulurken, Kr.9a ve 9b'de yer verilen; gelir tablosu, satış, üretim, bilanço göstergelerinin yanı sıra, takımların yıllık faaliyet formlarındaki eylemlerinin performans göstergeleri ve kurumsal hedeflerin gerçekleşmesi oranları dikkate alınır. Takım hedeflerinin gerçekleşmelerinin de yer aldığı faaliyet raporları yıllık faaliyet raporu adı altında derlenmekte, HBÇ'den önce yapılan YGG toplantısında YT tarafından değerlendirilmektedir

Yıl içinde gerçekleştirilen öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgiler rapor, eğitim, takım toplantıları, sunum ve intranet yoluyla çalışanlarla paylaşılır. Öğrenme faaliyetlerimizden biri olan özdeğerlendirme çalışmalarında EFQM Mükemmellik Modeli baz alınmaktadır. İçinde yer aldığımız UKH sürecinde ilk özdeğerlendirme KalDer desteği ile soru formu ve çalıştay yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiş ve daha sonraki yıllar ödül benzetim yöntemi kullanılmıştır [38].

2007 yılında yapılan Özdeğerlendirmede ilk gün 55 kişi, UKÖ geri bildirim raporundaki İAA'larla ilgili yarım günlük bir çalıştay yapmıştır. 2. ve 3. gün ise GMY, TL ve TE'lerden oluşan 22 kişilik ekip kriterler bazında geri bildirim raporundan bağımsız şitketin KY ve İAA'ları belirlemiştir. Belirlenen birinci ve ikinci bölümün bulguları entegre edilmiş, önceliklendirilmiş ve aksiyon planları oluşturulmuştur. Özdeğerlendirme neticesinde çıkan Aksiyon planları YGG toplantılarında değerlendirilerek onaylanmış ve aksiyon planları bir sunumla tüm TL'ler ve YT ile paylaşılmıştır. Aksiyon planlarının takibi YT tarafından yapılmaktadır. Özdeğerlendirme neticesinde elde edilen bilgiler bir sonraki dönem HBÇ öncesindeki hazırlık toplantısına girdi teşkil etmektedir.

Çizelge 4.8 Kıyaslama projesi örnekleri

Kıyaslama Konusu	İlgili Lider	Kıyas Ortakları	Yıl
Kurumsal Performans Yönetimi	Finans TL	-Marshall - TNT – DHL- -Eczacıbaşı Baxter -Assan Alüminyum-Siemens	2005
KSS	Kİ TL	-DHL- SKF- TNT -SIEMENS	2005
Özdeğerlendirme	İK GMY	-Siemens - Beksa- Kordsa – Arçelik- Baxter Eczacıbaşı	2006
HalkaAçık Şirketlerin Muhasebe Sistemi ile Soyak Muhasebe Sistemi	Muhasebe TL	Sermaye Piyasası Kurulu	2006
Tedarik Zinciri Yönetimi	Satınalma TL	-Serlog -Nestle	2007
Yönetim Sistemlerinin Entegrasyonu	Yönetim Sistemleri TL	-Brisa – Aygaz –Aksa Akriklik	2007

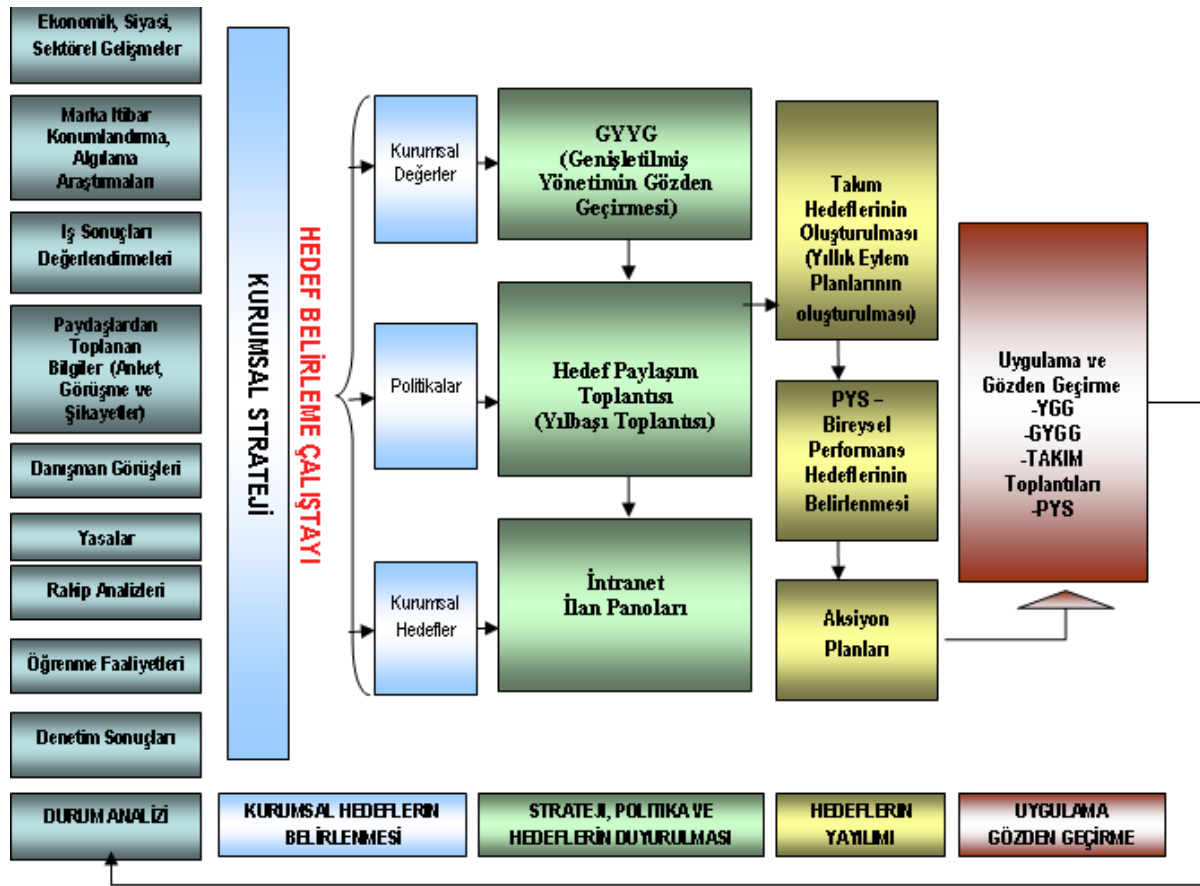
Kurumsal strateji ve hedefler oluşturulurken iş ortakları içinde yer alan tedarikçilerin yetkinlikleri TPD Prosedüründe tariflendiği şekilde ölçülmektedir. Tedarikçilerin belli standartlar doğrultusunda çalışmasını teşvik etmek amacıyla başlatılan “Tedarikçi Belgelendirme Projesi” ile 33 Tedarikçi Firmanın ISO 9001 Belgesi’ni alması sağlanmıştır. 2001 yılından beri İSG, çevre yönetimi konusundaki bilincin artması için 26 konu başlığı altında Toolbox Talks eğitimleri düzenlenmektedir [38].

Çizelge 4.9 Ekonomik demografik gösterge bilgi kaynakları

Bilgi	Bilginin Kaynağı	Bilginin Kullanım Alanı
Ücret Artış Oranları	TÜİK, danışman şirketlerin yaptığı araştırma sonuçları, Konut sektöründeki diğer firmalarla kıyaslama.	Ücret politikasının oluşturulması
Sektörel Gelişimler	Kamu İdareleri yayınları, TCMB, TÜİK, Tapu Kadastro, TOKİ, Bayındırlık Bakanlığı ve EKGYO verileri, üye olunan derneklere (TÜSİAD, GYODER vb..) ait yayınlar, Meslek Odaları, STK’lar	Yönetim Kurulu, Yönetim Takımı ve diğer tüm takımların gelişmeleri takip etmesi, raporlaması ve öngörülerde bulunması
Adana, Eskişehir, Bursa gibi illerde Yapılan Nüfus İle İlgili Bölgesel Yerleşim Araştırmaları	TÜİK, DPT, Danışman Firma Araştırmaları	Farklı lokasyonlarda proje başlatılması ve kentlerle ilgili öngörülerin güncel tutulması

Soyak kurumsal stratejiyle uyumlu; yönetim sistemleri, müşteri, insan kaynakları, işbirliği, toplumsal sorumluluk politikalarını belirlemiştir. Kurumsal Strateji ve Politikalar Soyak Strateji Panosu aracılığıyla, satış ofisleri, şantiye, merkez çalışma ofislerinde ve internette tüm paydaşlarla paylaşılmaktadır. HBÇ'den önceki YGG toplantısında tüm politikalar YT tarafından strateji ve paydaş beklentileri doğrultusunda gözden geçirilir, gerekirse güncellenir.

Soyak kurumsal stratejisi, değerleri, politika ve hedefleri ekonomik, siyasi, sektörel gelişmeler, marka itibar konumlandırma, algılama araştırmaları, iş sonuçları değerlendirmeleri, paydaş beklentileri, danışman görüşleri, yasalar, rakip analizleri ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir. Politika ve stratejinin yönetiminde izlenen "Kurumsal Stratejiyi Yönetmek" süreci Şekil 4.4'te gösterildiği gibidir [38].



Şekil 4.4 Kurumsal strateji yönetimi

Süreç Yönetim Sistemi kapsamında Stratejik Yönetim Süreci detaylı olarak ele alınmış, kilit süreçlerin de dahil olduğu tüm süreçlerin strateji ve prosedürlerle ilişkilendirilmesine dayanan bir yapı oluşturulmuştur. Bu yapılanma ile her takım bir süreçten sorumlu tutulmuş, görev

takımları kilit süreç olarak tanımlanmıştır. 2006 yılı özdeğerlendirmesinden sonra kilit süreç kavramı gözden geçirilmiş, kuruluşun KBF'lerini öncelikli olarak etkileyen süreçler kilit süreçler olarak tanımlanmıştır. Kilit süreçler Şekil 4.5'te örneği verilen etki matrisi doğrultusunda belirlenmektedir [38].

Kilit Süreçler: Kritik Başarı Faktörlerine (Kurumsal Hedeflerimize) ulaşmamızı sağlayan süreçlerdir.

Kritik Başarı Faktörleri (KBF);

- Sektör Liderliği
- Müşteri Memnuniyeti
- Çalışan Memnuniyeti
- İş Ortakları
- Bilgi Yönetimi

2006 yılı özdeğerlendirmesinden sonra kilit süreç kavramı gözden geçirilmiş, kuruluşun KBF'leri üzerinde en çok etkiye sahip süreçler kilit süreçler olarak tanımlanmıştır. Kilit süreçler aşağıda gösterilen etki matrisi doğrultusunda belirlenmektedir. Bunun neticesinde 2007 yılında Temel Süreçler Kilit Süreçler olarak ortaya çıkmıştır [38].

KİLİT SÜREÇLERİN BELİRLENMESİ

KBF-SÜREÇ İLİŞKİSİ	TEMEL SÜREÇLER					DESTEK SÜREÇLER							
	Süreç	Politika ve Stratejileri Geliştirmek ve	Ürün Geliştirmek	Ürün Gerçekleştirmek	Ürün Pazarlamak & Satmak	Müşteri Hizmetleri Vermek	Bilgi Kaynaklarını Yönetmek	Tedarikçi İlişkilerini Yönetmek	Sistemleri Yönetmek	Marka Yönetmek	Yasal İlişkileri Yönetmek	İnsan Kaynaklarını Yönetmek	Mali Kaynakları Yönetmek
Sektör Liderliği	●	●	●	●	●	○	○	○	●	○	○	○	○
Müşteri Memnuniyeti	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○
İş Ortakları	●	●	●	○	○	○	●	○	○	○	○	X	○
Çalışan Memnuniyeti	●	X	X	○	○	○	X	○	X	○	●	○	○
Bilgi Yönetimi	●	X	X	X	X	●	X	○	X	X	○	X	○
TOPLAM ETKİ	50	30	30	26	26	22	16	15	16	12	19	12	

Etki Derecesi: X: Etkisi Yok (0) ○: Etkisi Var (3) ●: Etkisi Yüksek (10)

Not: Toplam Etki seviyesi 25 ve üzerinde olan süreçler kilit süreç olarak kabul edilmiştir.

Şekil 4.5 Kilit süreçlerin belirlenmesi

Kilit süreç performanslarının gözden geçirilmesi Yönetimin Gözden Geçirme toplantılarının öncelikli gündem maddelerindedir.

Çalışanlara yönelik diğer paylaşım araçları ve stratejilerin kuruluş dışına duyurulması amacıyla kullanılan yöntemler ise Çizelge 4.10'da verilmektedir [38].

Çizelge 4.10 Politika ve Stratejilerin paydaşlara duyurulma yöntemleri

Yöntem	Kapsam	Sıklık
İntranet	Soyak Çalışanları	Sürekli
Entegre El Kitabı	Soyak Çalışanları	Sürekli
İSG ve Çevre Yönetim Kitapçığı	Soyak Çalışanları, Tedarikçiler	Sürekli
Sosyal Faaliyetler	Soyak Çalışanları, Müşteriler	Kİ Planı Dahilinde
İletişim Panoları	Soyak Çalışanları, Tedarikçiler, Ziyaretçiler	Sürekli
Tedarikçi Bilgi Paylaşım Toplantıları	Tedarikçiler	Yıllık
Soyak Web Sayfası	Soyak Çalışanları, Tedarikçiler, Müşteriler, Potansiyel Müşteriler, Toplum	Sürekli
LCD İletişim Ekranı	Soyak Çalışanları, Tedarikçiler, Müşteriler	Sürekli
Soyak Çatımız Dergisi	Soyak Çalışanları, Müşteriler, Potansiyel Müşteriler	Üç ayda bir
Basın Toplantıları-Röportajlar	Müşteriler, Potansiyel Müşteriler, Toplum	Sürekli
Spot Görüşme	Soyak Çalışanları, Tedarikçiler, Müşteriler, Üniversiteler, Odalar, Dernekler, Diğer STK'lar,	Sürekli

Soyak'ta kuruluşun tüm bölümlerinde faaliyetleri takip etmek ve hedeflerin gerçekleşme oranını izlemek için günlük, haftalık, aylık ve yıllık bazda raporlar üretilmektedir (Çizelge 4.11) [38].

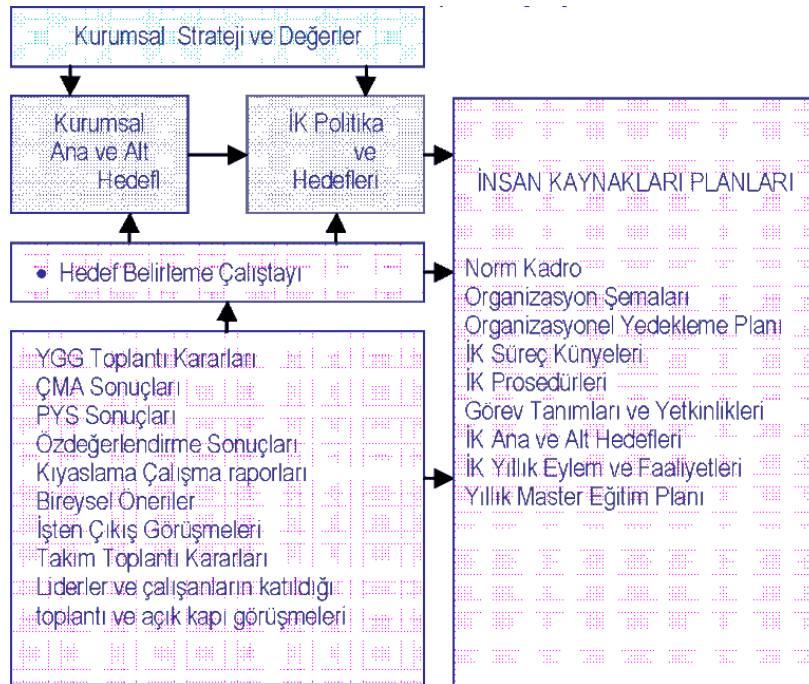
Çizelge 4.11 Faaliyet raporu örnekleri

Rapor Adı	Sıklığı
İş İlerleme Raporu	Günlük/Haftalık/Aylık
Basında Yansıma Raporu	Yıllık
PYS Değerlendirme Raporu	Yıllık
Üretim Maliyeti Raporu	Aylık/Proje Sonu
FAT Raporu	Aylık
Satınalma Raporu	Aylık
Hakediş Takip Raporu	Aylık
Bütçe Gerçekleşme	Aylık
Teslim Sonrası Raporu	Haftalık
TSMH Faaliyet Raporu	Günlük
Proje Bazlı Satış Adet Raporu	Günlük

4.2.3 Çalışanlar Kriteri İle İlgili Uygulamalar

İK politikasının oluşturulmasında kurumsal strateji ve kurumsal değerler temel teşkil etmiştir. Lider marka olma yolunda ilke edinilen Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımlarından hareketle İK politikası oluşturulmuştur. İK politikasında yer alan Planlama, İletişim, Geliştirme ve Bağlılık'a yönelik konular; İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kritik unsurları olarak tespit edilmiş ve yıllık İK ana ve alt hedeflerinin belirlenmesinde en önemli faktör olmaktadır. Çalışan memnuniyeti Soyak'ın KBF'lerinden biridir. Bu KBF kapsamında "çalışan motivasyonu ve bağlılığını artırmak" hedefi hemen hemen her sene ana hedef olarak belirlenmiştir.

Hedef Belirleme Çalıştayları (HBC); İK politika, hedef ve planlarının oluşturulması ve gözden geçirilmesi için yönetim takımı, takım liderleri ve çalışanların katıldığı en önemli platformdur. Bu çalıştaya girdi teşkil eden bilgiler; İK politikasının gözden geçirilmesi ve yıllık hedeflerin belirlenmesinde baz alınan göstergelerdir. Tüm bu kaynaklardan toplanan bilgiler İK çalışmalarına ait planların oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır (Şekil 4.6). Tüm planlar diğer ilgili takımlarla koordinasyon içinde bulunan İK takımı tarafından hazırlanmakta, yönetim takımının onayından sonra yürürlüğe girmektedir [38].



Şekil 4.6 İK politikası, hedefleri ve planlarının oluşturulma süreci

İK politika ve hedeflerin oluşturulmasında, gözden geçirilmesinde çalışanlardan toplanan geri bildirimler temel girdi teşkil etmektedir. Bu kapsamda HBC, ÇMA, PYS, Öneri Sistemi, İSG kurul

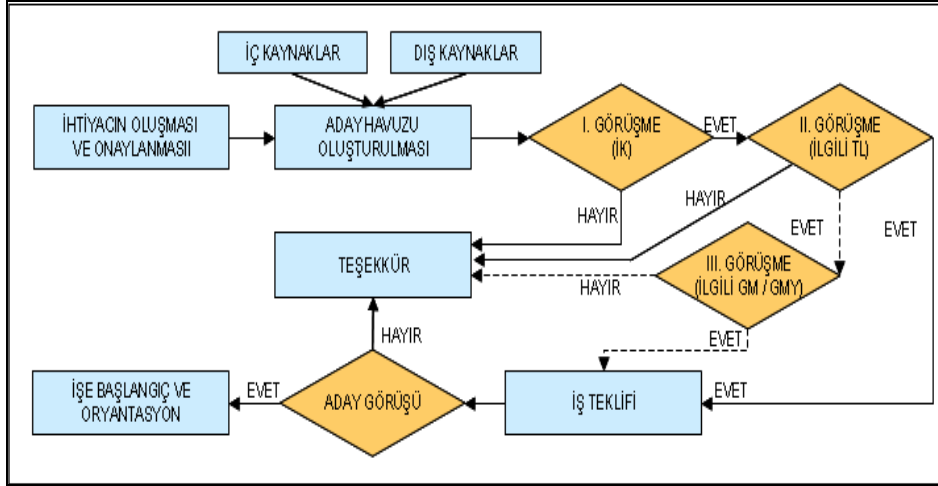
toplantıları, işten çıkış görüşmeleri gibi sistematik yaklaşımlar ve örnek iyileştirmeler Çizelge 4.12’de açıklanmıştır.

Çizelge 4.12 İK Politikası, hedefleri ve planlarına çalışanların katılımı

Yöntem	Katılım	Faaliyet	Sıklık	Örnek iyileştirmeler
Hedef Belirleme Çalıştayı	Beyaz Yakalı	Önceki yılın iş sonuçları, pazardan ve paydaşlardan toplanan bilgilerin paylaşılması sonucunda; bir sonraki yılın hedeflerinin belirlenmesine direkt katkı sağlamaktadırlar	Her Yıl 12.ay	2005 yılı çalıştayı sonucunda PDS revize edilmiş. 2006 çalışmaları sonucunda alt hedeflere yönelik eylem ve faaliyet adımları belirleme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.
PYS	Beyaz Yakalı	Performans görüşmelerinde hedefleri, beklenen yetkinlikleri ve eğitim ihtiyaçları hakkında görüş ve önerileri alınmaktadır.	Her Yıl 1.ay	Sistemin yürütülmesi için kullanılan formlardan, gelen talepler doğrultusunda vazgeçilerek sistem elektronik ortamda yürütülmeye başlanmıştır.
	Mavi Yakalı	Performans görüşmelerinde görevleri, beklenen yetkinlikleri ve eğitim ihtiyaçları hakkında görüş ve önerileri alınmaktadır		
ÇMA	Beyaz Yakalı	Çalışma hayatına yönelik değişik konulara verdikleri önemi ve bunlara yönelik Soyak’ tan memnuniyetlerini belirtmektedirler	Her Yıl 2.ay	Şekil 3a-5
	Mavi Yakalı			
Öneri Sistemi	Beyaz Yakalı	Kullanıma sürekli açık bulunan ortak alanlardaki öneri kutuları ve e-posta vasıtasıyla görüş ve önerilerini paylaşmaktadırlar	Duru msal	Gelen öneriler ile 2005 yılında intranet ortamında tüm çalışanların resimli iletişim bilgileri yer almaya başlamış ve 2006 yılında merkezde İSG görev takımı oluşturulmuştur.
	Mavi Yakalı			
	Mavi Yakalı			
İşten Çıkış Görüşmeleri	İstifa eden çalışanlar	İstifa nedenleri, Soyak ve kendi çalışma koşulları hakkında görüş toplama ve genel iyileştirme önerileri yazılı ve sözlü alınmaktadır.	Duru msal	2005 yılı itibarıyla görev tanımları güncellenmiş ve PC sayısı arttırılmıştır. 2006 yılında ise saptanan ücret adaletini sağlamaya yönelik ücret kademelendirme çalışması yapılmıştır.

Eleman seçme ve yerleştirme süreci; proje ya da iş geliştirme kararlarının tetiklediği personel ihtiyacının belirlenmesi ile başlamaktadır. İnsan Kaynakları politikasında tanımlanan; organizasyonel yapının takımdaş, dinamik, değişime açık, verimli, kurumsal değerlere uygun kişilerden oluşturulması bu sürecin vazgeçilmez ilkeleridir. Amacı; “İK politikasındaki beklentiler

doğrultusunda ihtiyacımız olan potansiyel adayları kuruluş havuzuna çekmek, bu kişileri sağlıklı yöntemlerle ve fırsat eşitliği doğrultusunda din, ırk, dil, cinsiyet, yaş vb. konularda ayrımcılık yapmadan seçerek açık bulunan görevlere; beklenen tecrübeye ve yetkinliklere uygun kişileri yerleştirmek” olarak tanımlanmış bulunan Seçme ve Yerleştirme alt süreci Şekil 4.7’de belirtilen akış şeması ile yönetilmektedir [38].



Şekil 4.7 Seçme ve yerleştirme süreci akış şeması

Soyak'ta yetkinlikler; işin gerçekleşmesi için gereken bilgi, beceri ve tutum özelliklerini kapsayan, gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmakta ve başta insan gücü planlama, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi olmak üzere birçok İK süreç ve eylemlerinin temelini teşkil etmektedir.

Çizelge 4.13'te yer alan Soyak yetkinlikleri; kurumsal stratejiye ulaşabilmek için belirlenmiş bulunan "Kurumsal Değerler"den hareketle tanımlanmış ve organizasyon yapısının bu değerlere ve dolayısıyla yetkinliklere uygun çalışan profili ile oluşturulması hedeflenmiştir.

Bu hedef doğrultusunda her unvandan beklenen genel yetkinlikler, ilgili görev tanımlarında belirlenmiş olup, intranette çalışanlarla da paylaşılmaktadır. Öncelikle insan gücü planlama ve seçme ve yerleştirme süreçlerini tetikleyen bu yetkinlikler, yapılan iş görüşmelerinin kilit noktalarını oluşturmaktadır. Soyak yetkinlikleri "Performans Yönetim Süreci" içerisinde üç farklı boyutta ele alınmaktadır. 1-Seçmeli yetkinlikler belirlenerek planlanmakta ve değerlendirilmektedir. 2-Eğitim ve geliştirme önerileri, iş sonuçlarının yanı sıra beklenen yetkinlikler baz alınarak planlanmakta ve değerlendirilmektedir. 3-Kariyer Gelişimi bölümünde

bir sonraki yıl için çalışanın kariyerine yönelik öngörü, sahip olunan yetkinliklerinin de göz önüne alınması ile planlanmaktadır [38].

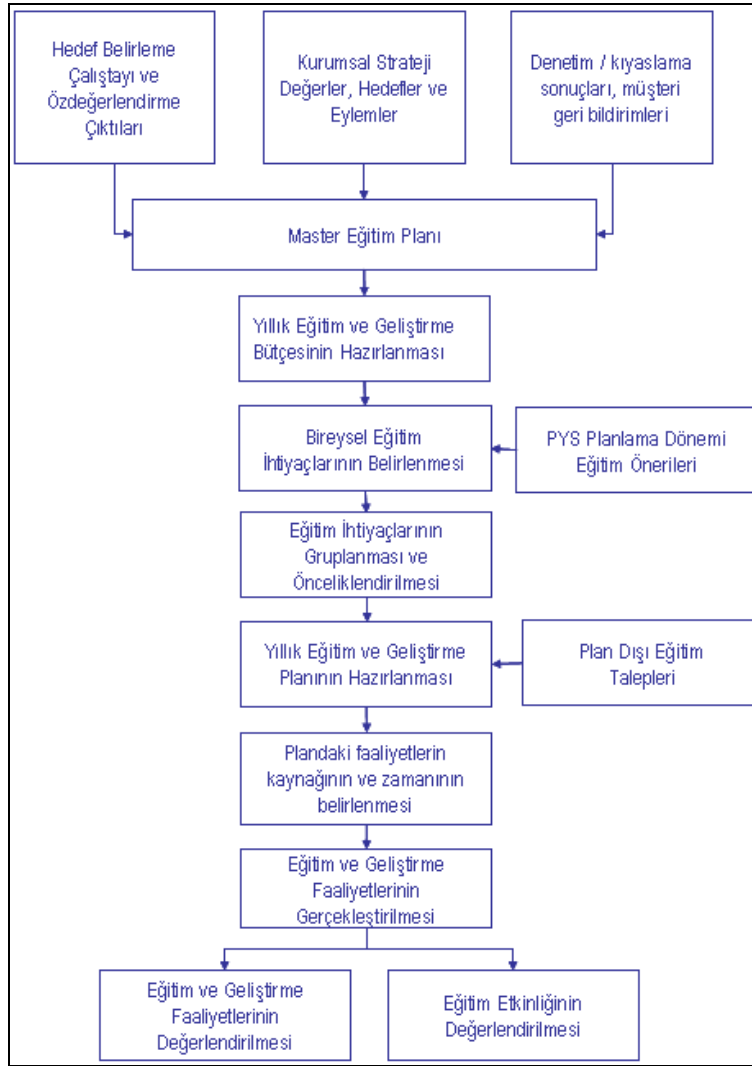
Çizelge 4.13 Yetkinlik grupları (BY:Beyaz Yakalı – MY: Mavi Yakalı)

Yetkinlik Grupları	Yönetim Takımı ve TL'ler	Beyaz Yaka Takım Elemanı	Mavi Yaka Takım Elemanı
Liderlik	Stratejik Düşünce Planlama Organizasyon / Koordinasyon Motive Etme		
Kurumsallık	Müşteri Odaklılık Sahiplenme Değişime Açıklık Takımdaşlık	Müşteri Odaklılık Sahiplenme Değişime Açıklık Takımdaşlık	Takım Çalışması Ve İşbirliği
Uzmanlık	Sonuç Odaklılık Yenilikçilik Kalite Odaklılık Problem Çözme	Sonuç Odaklılık Yenilikçilik Kalite Odaklılık Problem Çözme	Tertip, Düzen, Malzeme Ve Ekipman Kullanımı, Kaliteli Ve Zamanında İş Bitirme Becerisi
İnsana ve Çevreye Saygı	İletişim İşbirliğine Açıklık Kendini Geliştirme Çevreye Duyarlılık	İletişim İşbirliğine Açıklık Kendini Geliştirme Çevreye Duyarlılık	Öğrenme Ve Uygulama

Bu metodoloji çalışanların hangi yetkinliklerinin geliştirilmesi gerektiğinin ortak olarak belirlenmesine de olanak sağladığı gibi, her bir yetkinlik ve toplam yetkinlikler bazında Soyak başarı puan ortalamaları hesaplanmaktadır. Soyak yetkinlikleri; PYS içerisinde Yönetim Takımı ve TL, beyaz yakalı ve mavi yakalı bazında farklı oranlarda ağırlıklandırılmaktadır. Hedef gerçekleştirme etkisinin Yönetim Takımı ve TL'lerde daha yüksek olması gerektiğinden hareketle, yetkinliklerin önem derecesinin de mavi yakalı TE ve beyaz yakalı TE'lerde daha yüksek olması benimsenmiş ve PYS içindeki yetkinliklerin başarı ağırlığı Yönetim Takımı ve TL'ler için %25, beyaz yakalı TE'ler için %30 ve mavi yakalı TE'ler için %40 olarak belirlenmiştir [38].

İK politikasında; çalışanları mükemmellik kültürü doğrultusunda sürekli geliştirmek olarak tanımlanan eğitim ve geliştirme sürecinin amacı; çalışanları değişimlere adapte ederek, rekabet yarışında kuruluşlarına üstünlük sağlatabilmeleri için, bilgi çağının gereklerine uygun olarak

yaratıcı, problemleri aşma yeteneğine sahip, bilgiye nasıl erişeceğini, nasıl analiz edeceğini ve kullanacağını bilen, esnek düşünebilen, sağlıklı davranış özellikleri gösteren, sosyal, kültürel ve mesleki gelişimlerini sürdüren bireyler haline getirmek olarak tanımlanmıştır. Bu süreç Soyak'ta planlama, uygulama ve değerlendirme aşamaları olarak üç boyutta yönetilmektedir. Eğitim ve gelişim faaliyetleri eğitim prosedürü ve eğitim ve gelişim süreci Şekil 4.8'de yer alan süreç akışı çerçevesinde yürütülmektedir.



Şekil 4.8 Eğitim süreç şeması

Soyak Eğitim ve Geliştirme Planında standart olarak 2004 yılından bu yana yer alan LGP; GMY/takım liderlerine ve YHP yüksek potansiyelli takım elemanlarına yönelik "geliştirme programı"dır. LGP dahilindeki eğitimler ve içerikleri; genelde kurumsal strateji, değerlerimiz, bunlara yönelik beklenen yetkinlikler göz önüne alınarak tasarlanmaktadır. Ayrıca her sene başında; bir önceki yılın eğitimleri ve içerikleri programa katılacak yeni liderlerin profilleri ile o

yılın KBF ve hedefleri göz önüne alınarak gözden geçirilir ve yeniden tasarlanır. YHPde de aynı yaklaşım izlenmektedir [38].

Soyak çalışanlarının iyileştirme çalışmalarına katılımlarını cesaretlendiren faktörler şunlardır:

- Organizasyon yapısındaki kademe sayısının az olması,
- 2000 yılından bu yana organizasyon içinde fonksiyonel takımlarla çalışılması,
- 2002 yılından bu yana da iyileştirme projelerinin yürütülmesi için kurulan “görev takımları”,
- 2003 yılından bu yana öneri sisteminin varlığı,
- İletişim ortamları ve kanalları vasıtasıyla çalışanların geribildirim için teşvik edilmeleri.

Görev Takımları, çalışma konusu stratejik öneme sahip iyileştirmelere yönelik niteliktedir. Görev Takımlarının liderleri ve üyeleri YT tarafından farklı takımlardan seçilmesi nedeniyle takımlar arası işbirliğini geliştirmektedir. Yapılan ilk toplantılarda çalışma planı ve toplantı periyotlarını belirleyen Görev Takımı, her yılın sonunda yayınladığı yıllık faaliyet raporu ile KYS Görev Takımını ve Yönetim Takımını bilgilendirir. Görev Takımlarının üyeleri yılda en az bir kere değiştirilerek, farklı dönemlerde farklı bakış açılarının ekibe kazandırılması ve çok sayıda çalışanın iyileştirme çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.

Çalışanların katılımını teşvik eden yöntemlerden bir diğeri 2003 yılında devreye alınan ve Öneri Sistemi Prosedürü ile tanımlanan “Öneri Sistemi”dir. Bu kapsamda alınan öneriler; proje önerisi, sorun çözümü ve süreç iyileştirme olmak üzere üç boyutta değerlendirilmektedir. Uygulamaya alınmayan tüm öneriler için gerekçesiyle birlikte teşekkür mektubu yollanır, uygulanmaya alınan tüm öneriler için teşekkür mektubunun yanı sıra ödül sistemi devreye girer. Uygulamaya alınan önerilerin teşekkür mektubu GM tarafından imzalanarak gönderilir. Değerlendirilen tüm öneriler içerikleri, öneri sahipleri ve öneri karşılığı alınan ödül bilgileri detayında intranette tüm çalışanlarla paylaşılır. Gelen tüm öneriler ve sahipleri 3 ayda bir hazırlanan tablo ile YT ve TL'lere duyurularak öneri veren çalışanların tanınmaları sağlanır.

Soyak'ta iletişimin amacı “kuruluşun gereksinim duyduğu iletişim kanallarını geliştirmek, kullanmak ve iyileştirmek suretiyle, etkin iletişim ve işbirliğini sürekli kılarak çalışanları düzenli olarak bilgilendirmek” olarak belirlenmiştir. Böylece çalışanlar geribildirim için teşvik edilmekte

ve kuruluş ana süreçlerinin işlerliğine ve kurumsal hedeflere ulaşmaya aktif destek verilmektedir [38].

İK politika ve hedefleri kurumsal stratejimize uygun olarak planlanmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, performans yönetimi, yetki ve sorumluluklar, iş dağılımı, işten çıkarma vb. konularının açık, net ve adil bir şekilde yönetilmesi amacıyla İK prosedürleri oluşturulmuştur. Bu prosedürler de çalışanların hak ve yükümlülükleri ile çalışma koşulları genel prensipleri düzenlenmiştir. Bütün bu prensipler, iş görüşmelerinde ve oryantasyon programı kapsamında işe yeni başlayan çalışanlarla paylaşıldığı gibi intranet ortamındaki dokümantasyon sisteminde istenildiğinde ulaşılabilir durumdadır.

Ücret yönetiminde fırsat eşitliği ilkesi temel alınmakta, bağımsız danışman firmaların ücret kıyaslama araştırmalarından faydalanılarak sektör ortalamaları takip edilmektedir. Mesleki formasyon, iş tecrübesi, eğitim gibi kriterler doğrultusunda oluşturulan kademelere yönelik ücret aralıkları hem beyaz, hem de mavi yakalı çalışanları içerecek şekilde belirlenmiştir [38].

Soyak'ta çalışanların başarıları ve çabaları her ortamda tanınmakta ve takdir edilmektedir. İnsana saygı kurumsal değerimizin yansıması olarak teşekkür ve tanıma kültürü başta liderler olmak üzere organizasyonun tüm kademelerinde hissedilmektedir. Ödüllendirme yaklaşımı TKY felsefesinin benimsenmesiyle beraber ortaya çıkmış ve aşağıdaki örneklerle yaygınlaşmıştır. Bu yaklaşımlar, sistem haline getirilerek Ödül Prosedürü çerçevesinde tanımlanmış ve uygulanmaktadır. Bu uygulama çerçevesinde ödüller planlı ve durumsal olarak iki boyutta değerlendirilmektedir

PYS ile çalışanlardan beklenen yetkinlik ve başarı düzeyleri ölçülmekte, tespit edilen iyileştirmeye açık yönlerinin giderilmesi ile ilgili geri bildirimler yapılmaktadır. Bu geribildirimler doğrultusunda çalışanların gelişimini sağlayacak öğrenme ortamları planlanmaktadır. Soyak'da çalışanların başarıları ve çabaları her ortamda tanınmakta ve takdir edilmektedir. İnsana saygı kurumsal değerimizin yansıması olarak teşekkür ve tanıma kültürü başta liderler olmak üzere organizasyonun tüm kademelerinde hissedilmektedir. Ödüllendirme yaklaşımı TKY felsefesinin benimsenmesiyle beraber ortaya çıkmış ve yaygınlaşmıştır.

Ödül Prosedürü çerçevesinde ödüller planlı ve durumsal olarak iki boyutta değerlendirilmektedir.

4857 sayılı iş kanununun 80. maddesinde yer alan İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları merkez ve her proje için ayrı ayrı oluşturulmaktadır. Bu kurulların üyeleri ilgili yönetmelik çerçevesinde belirlenmekte ve aylık toplantılarla çalışmalar yürütülmektedir. Periyodik olarak toplanan bu kurul, yönetmelik kapsamındaki süreçleri etkileyen İSG ve Çevre faaliyetleri ile ilgili sorunları ve çözüm önerilerini tespit etmekte, faaliyet planı hazırlamakta, uygulamakta ve sonuçlarını gözlemleyip iyileştirmeler yapmaktadır. Gerçekleştirilen iyileştirmeler paralelinde kaza sayılarında da yıllar bazında azalma görülmektedir [38].

Soyak'ın çalışanlarını gözetmek amacıyla uyguladığı çok sayıda hizmet bulunmaktadır. Tüm çalışanlar avans prosedürü çerçevesinde hem taksitli avans hem de maaş avansı alabilmekte, iş kazalarına karşı sigortalandırılmaktadır. Rotasyon uygulaması ile farklı şehirlerde görev yapmaya başlayan çalışanların şehirlerarası ev nakliye bedeli, harcırah bedelleri karşılanmaktadır.

Çalışanlarımızı motive etmek, birbirleriyle olan sosyal iletişimlerini arttırmak, sosyal ve kültürel gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenmektedir. Kİ Takımı yıllık iletişim planı çerçevesinde; piknik, yemek/kokteyl ve sportif faaliyetler düzenlenmektedir [38].

Mini futbol oynamak isteyenler için bir halı saha, basketbol ve voleybol oynamak isteyenler için de Erkut Soyak Lisesi Spor Salonu haftada birer gün kiralanarak çalışanlara spor olanağı yaratılmaktadır. Farklı birçok kuruluş çalışanlarının kaynaştığı ve spor yaptığı Corporate Games Spor Oyunları organizasyonunda değişik sportif branşlarda 34 çalışan ile yer alınmıştır [38].

4.2.4 İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri İle İlgili Uygulamalar

Soyak, kurumsal stratejisinde vurguladığı lider marka olma amacına katma değer yaratan işbirlikleri ile ulaşılabileceği inancı içindedir. Soyak işbirliklerini;

- Kurumsal değerleri ile uyum gösteren,
- Alanlarında uzman,
- Teknolojiyi takip eden, kullanan ve teknolojiye yatırım yapan,
- Yasal yükümlülüklerini yerine getiren,
- Ülke ekonomisine ve gelişimine katkıda bulunan kuruluşlar ile yapmaktadır.

Bu kapsamda “İş ortaklarımız / tedarikçilerimizle; güven, saygı, şeffaflık, kazan-kazan ilkeleri çerçevesinde, kurumsal değerlerimize uygun, paylaşılmış hedeflere ulaşmak için sürdürülebilir ilişkiler kurarak müşterilerimize değer yaratmak.” şeklindeki politikası doğrultusunda işbirlikleri oluşturulmaktadır.

Soyak kurumsal strateji ve değerleri doğrultusunda Çizelge 4.14’tebelirtilen alanlarda işbirlikleri kurmaktadır [38].

Soyak kuruluş dışı işbirliklerinin yönetilmesini aşağıdaki sistematik çerçevesinde ele almaktadır.

- İşbirliği alanlarının belirlenmesi, (yıllık hedefler, değerler, TPD, ÇMA, Süreç İyileştirme Görev Takımları, Ar-Ge Görev Takımı, KYS Görev Takımı, teslim sonrası süreçleri vb. platformlarda oluşan değerlendirmelere göre belirlenir)
- İşbirliği adaylarının belirlenmesi,
- İşbirliği adaylarının yetkinliklerinin değerlendirilmesi,
- Karşılıklı olarak işbirliği şartlarının saptanması ve üzerinde uzlaşılması,
- İşbirliği şartlarının periyodik gözden geçirilmesi,
- İşbirliği performansının değerlendirilmesi,
- Gelişim fırsatlarının belirlenmesi,

Çizelge 4.14 Gerçekleştirilen işbirliği örnekleri

Amaç		İşbirliği	Örnek	İşbirliği Kapsamı	İşbirliği Sorumluları
Soyak Değerleri	Kurumsallık	Dernekler, STK'lar, Vakıflar	GYODER, ULI, TÜSİAD, Müteahhitler Birliği, KalDer, Peryön	Yönetim Kurullarında yer almak ve komite başkanlığı görevlerini yürütmek, üye olarak katkıda bulunmak, Eğitim almak ve vermek	GM, ilgili GMY ler ve Kurumsal İletişim TL
	İnsana ve Çevreye Saygı	Tedarikçiler, Komşu Site Yönetimleri / Komşu Konutlar	İnşaat alanı çevresindeki yerleşimlerde yaşayanlar	Çevrede yaşayanlarla, çevre şartlarının iyileştirilmesi için yeşil alan, yol vb çalışmalar için işbirliği yapılır.	İlgili GMY ler
	Liderlik	Danışmanlıklar	LGP, YHP	Danışmanlık hizmeti alınan tedarikçiler ile uygulanan YHP ve LGP ile çalışanların liderlik vasıflarının geliştirilmesi amaçlanmıştır.	İK GMY
	Uzmanlık	Üniversiteler	YTÜ, İTÜ, Dokuz Eylül Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi	AR-GE faaliyetleri için üniversite laboratuvarlarından destek ve danışmanlık alınır,.	Teknik Danışman, ilgili GMY ler
Sektör Liderliğini Korumak,		Dernekler, STK'lar, Vakıflar	GYODER, ULI, TÜSİAD, Müteahhitler Birliği, KalDer, Peryön	Sektörü geliştirmek ve yönlendirmek	GM, ilgili GMY ler ve Kurumsal İletişim TL
Müşterilere Katma Değer Yaratmak	Finans Kuruluşları	Garanti Bankası, Akbank, Finans Bankası	Müşteri Finansmanına kolaylık sağlamak için bankalarla Soyak arasındaki işbirliği sonucunda proje bazında müşterilere konut kredisi kullanılır.	Maili İşler GMY/Finans TL	
	İdareler	TOKİ, EKGYO	İhaleler yolu ile anlaşmaya varılan idareler ile ortak konut projeleri üretilir.	Tasarım ve Teknik GMY	
	Odalar	Mühendislik ve Mimarlık Odaları	Mesleki eğitim, teknik destek, denetim, uygunluk belgeleri hizmetleri alınır.	İlgili GMY, Teknik Danışman	
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Üniversiteler	YTÜ, İTÜ, Dokuz Eylül Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi	Üniversiteler de eğitim verilir, eğitim programlarına destek olunur, ulusal ve uluslararası staj destekleri verilir, işe alma konusunda işbirliği yapılır.	İlgili GMY, Teknik Danışman	
	Dernekler, STK'lar, Vakıflar	GYODER, ULI, TÜSİAD, Müteahhitler Birliği, KalDer, Peryön	Konferanslara, seminerlere sponsor olunur, bağışta bulunulur.	GM, ilgili GMY ler ve Kurumsal İletişim TL, Teknik Danışman	
	Belediyeler	K.Çekmece, Ümraniye Belediyeleri	Muhtarlık Binaları, Kültür Merkezleri, Sponsorluklar, Sağlık Ocağı vb.bina bağış ve tadilatları yapılır.	Müşteri Hizmetleri GMY, Kurumsal İletişim TL	
Strateji Geliştirme	Holding ve Grup Şirketleri	Soyak Holding	Uzun dönem stratejik planlar	GM	

Soyak, sosyal sorumluluk bilinci ile belediyeler, sivil toplum kuruluşları, dernekler, üniversiteler, tedarikçiler, spor kulüpleri, federasyonlar, komşu siteler ve konutlar ile işbirliği içinde bulunmaktadır. İşbirliği içinde bulunduğu kuruluşlara bağış, yönetimlerinde yer alma, sponsor olma yolları ile destek vermektedir.

Soyak değerleri paralelinde de işbirlikleri oluşturmaktadır. Örneğin, kurumsallaşma değeri kapsamında devreye alınan EFQM Mükemmellik Modeli ve özdeğerlendirme alanında ülkenin

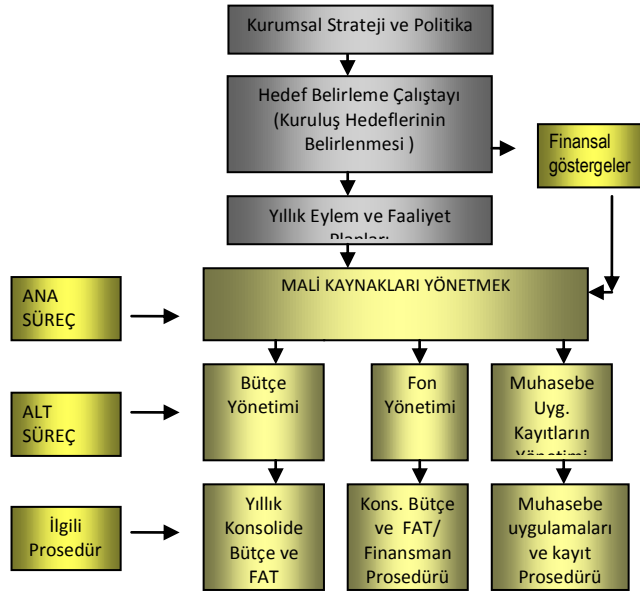
tek otorite örgütü olan KalDer ile yapılan işbirliği sayesinde, Soyak sektöründeki ilk UKH katılımcısı olarak, KalDer ile birlikte ilk özdeğerlendirmesini gerçekleştirmiştir. Soyak, KalDer'in kıyaslama konusundaki birikimlerinden faydalanmak amacıyla 2005 yılında başlatılan beş projede katılımcı kuruluş olarak yer almıştır [38].

2007 yılında Soyak KalDer ile işbirliğini bir adım daha ilerletmiş ve KalDer' in de tarihinde ilk kez tedarikçilerini Ulusal Kalite Hareketine girmeye teşvik eden ilk firma olmuştur.

Lider marka olmak kurumsal stratejisi ve değer yaratmak amacıyla, kazan kazan ilkesine dayanan, geliştirilebilir, sürdürülebilir ve sağlam temelli işbirlikleri kurmak politikası dahilinde tedarikçi, Soyak, müşteri zincirini kuvvetlendirmek amacıyla kurumsal hedefler içerisine alınan "Tedarikçilerin ISO 9001 KYS Belgesini Almalarına Destek Olmak" hedefi doğrultusunda 2005 yılından beri "Tedarikçi ISO Belgelendirme Projesi" yürütülmektedir. Bu proje kapsamında 33 tedarikçinin ISO belgesi alması sağlanmış ve bu firmalara teşekkür plaketleri her yıl yapılan tedarikçi bilgilendirme toplantısında sunulmuştur. Bu bilincin sürdürülmesi amacıyla ISO belgelendirme projesi 2006 ve 2007 yıllarında da kurumsal hedefler arasında yer almaktadır. Diğer işbirlikleri kapsamında gerçekleştirilen bilgi birikimi paylaşım örnekleri de bulunmaktadır [38].

Finansal kaynaklar, politika ve stratejileri destekleyecek şekilde tasarlanan "Mali Kaynaklar Yönetim Politikası" doğrultusunda "Mali Kaynakları Yönetmek" ana süreci ile yönetilmektedir. Kuruluşun mali kaynaklar politikası: "Mali kaynakların yasal yükümlülükleri yerine getirerek, şeffaflık, doğruluk, açıklık, hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda şirket ve paydaş beklentilerine uygun olarak yönetilmesidir."

Kuruluşun, elindeki kaynakları, hedef ve stratejiler doğrultusunda planlanması ve ulaşılması öngörülen sonuçların rakamlarla ölçülebilir olarak ifade edilmesi faaliyetlerini kapsar.



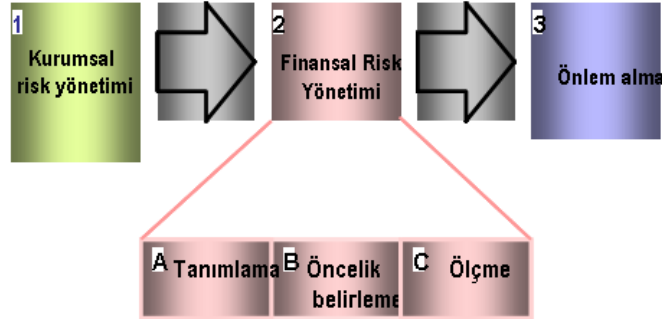
Şekil 4.9 Mali kaynakların yönetimi

Mali Kaynakları yönetmek süreçleri kapsamında oluşturulan raporlar Çizelge 4.15'te verilmiştir. Raporların oluşturulmasındaki temel amaçlar, paydaş bilgilendirme, kaynak kullanım etkinleşmesi ve finansal yönetiştir. Soyak Mali raporları mali tablolar takvimine uygun olarak hazırlanmaktadır [38].

Çizelge 4.15 Temel finansal rapor örnekleri

Rapor Adı	Periyot	Paylaşım / Gözden Geçirme Ortamı	Yayımlım
Bilanço ve Gelir Tablosu	3 Aylık	E-posta	Yönetim Kurulu +Holding Mali İşler Grup Başkanlığı+Yönetim Takımı+İlgili TL' ler
FAT(Fon Akış Tablosu)	Aylık	Aylık Toplantı	Yönetim Kurulu +Holding Mali İşler Grup Başkanlığı+Yönetim Takımı+İlgili TL' ler
Bütçe Gerçekleşme Raporu	Aylık	Aylık Toplantı	Yönetim Takımı+İlgili TL' ler
Proje İş Bitim Maliyet İzleme Raporu	Aylık	Aylık Toplantı	Yönetim Takımı
Tahsilat Raporu	Günlük	E-posta	Yönetim Kurulu+Yönetim Takımı+İlgili TL' ler

Soyak' ta belirlenen hedeflere ulaşmak yolunda engel oluşturabilecek finansal riskler mali kaynakları yönetmek süreci içerisinde tanımlanmış bir detay süreçtir. Soyak Finansal Risk yönetim sistemi Şekil 4.10'da ifade edilmiştir.



Şekil 4.10 Risk yönetim sistemi

Soyak aktifleri içinde; binalar, mobilizasyon üniteleri (koğuşlar, saha ofisleri, yemekhaneler, prekast atölyeleri vb.), arazi ve arsalar, taşıtlar, makine ekipman, araç parkı, bilgi işlem donanımı, üretimde kullanılan her türlü kontrol ve ölçüm aleti vb. yer almaktadır (Çizelge 4.16). Tüm bu aktiflerin yönetimi ve denetimi Proje Pii, Üretim, SEÇ, Pii, MIS, Satınalma vb. takımların sorumluluğunda olup bu sorumluluklar prosedürlerde, izleme ölçme tablolarında, görev tanımlarında belirlenmiştir [38].

Çizelge 4.16 Binalar, donanım ve malzemeler

Aktif	Kapsam	Yöntem	Sorumlu	İlgili Doküman
Binalar	Merkez bina, ofisler, koğuşlar, prekast tesisleri	Sigorta, güvenlik, kamera, bakım, iyileştirme	İlgili Pii	İdari İşler Prosedürü, Kamp Talimatı
Taşıtlar	Şirket araçları	Sigorta, bakım, ilave donanım	Pii İlgili Pii	Şirket Aracı Kullanma Prosedürü
Makine ekipman	Kule vinçler, Jeneratörler, arıtma cihazları, kazanlar, beton döküm araçları	Sigorta, bakım	ÜT SEÇ Pii	İSG Prosedürü
Araç-makine Parkı	İş makineleri	Sigorta, bakım, güvenlik	ÜT	İş Makineleri Kullanım ve Bakım Talimatı
Bilgi işlem alt yapısı	İntranet, server, UPS, ERP, bilgisayarlar, yazıcı, çizici, faks, fotokopi	Sigorta, güvenlik, bakım, güncelleme	MIS Pii	MIS

İdari İşler ve SEÇ Takımlarının aylık olarak çıkardığı faaliyet raporunda tüm mobilizasyon varlıklarının durum değerlendirmesi, bakım ve yenileme ihtiyaçları belirlenmektedir. Bu raporlar, makine ekipman, araç verimlilik ve bakım, İSG, çevre etkileri ve doğal kaynak kullanım oranlarını içermektedir. İzleme ve ölçme tablolarında birçok konunun yanında, su, elektrik ve yakıt tüketimleri izlenmekte, bakım ve işletme süreçlerine yansıtılmaktadır. İzleme, ölçme tablosu ana başlıkları Çizelge 4.17’de yer almaktadır.

Çizelge 4.17 İzleme, ölçme tablosu yapısı

Faaliyet	Kapsam	Sıklık	Sorumlu
Acil Durum	Yangın tüpleri, elektrik tesisatı, acil durum dolapları vb.	(3~ 6) Ay/ Haftalık	Pii Tüm Takımlar
Çevre	Elektrik, su doğalgaz, atıklar, emisyon, gürültü, toz, su arıtma vb.	(1~ 3) Ay/ 1 Yıl /Atık Bertarafı	Pii SEÇ
Sağlık Kontrolleri	Portör, aşular, duyu, göz, içme suyu vb.	Günlük / Haftalık/ Yıllık	Pii SEÇ
İSG	İş makineleri, kazan, jeneratör, topraklama, rüzgar, iş kazası, aydınlatma, hijyen vb.	Günlük/ (1~3~ 6) Ay/ 1 Yıl	Pii SEÇ

Soyak’ta teknoloji yapı teknolojisi, bilgi ve iletişim teknolojisi olarak iki grupta ele alınmaktadır (Çizelge 4.18).

Çizelge 4.18 Teknoloji Boyutları

Teknolojik Boyutları	Sorumlular
1-Yapı Teknolojisi	Ar-Ge Görev Takımı, Üretim Takımları
2-Bilgi ve İletişim Teknolojisi	MIS

MIS, Üretim ve Ar-Ge Görev Takımları başta olmak üzere, tüm takımlar mevcut teknolojinin verimli kullanımı için faaliyetlerini sürdürürken aynı zamanda yeni teknolojinin gerekliliğini, mevcut durum ve yeni proje ihtiyaçları doğrultusunda değerlendirir [38].

İlgili takımlar tüm bu faaliyetleri yürütürken meslek odaları, üniversiteler, STK’lar, danışmanlar, tedarikçiler ile işbirliğine gitmekte, internet, teknik yayın, makale, fuar, kongre, teknik gezi ve

kıyaslama projelerini kaynak olarak kullanmaktadır. Teknoloji takip kaynakları ve sorumluları ile ilgili bazı örnekler Çizelge 4.19’da yer almaktadır.

Çizelge 4.19 Teknoloji Takip Kaynakları İle İlgili Örnekler

Kaynak	Teknoloji
Meslek odaları	Yapı Teknolojisi
Üniversite	Yapı Teknolojisi.
Eğitim/Danışmanlık	Yapı Teknolojisi / Bilgi Teknolojisi
Tedarikçiler	Yapı Teknolojisi / Bilgi Teknolojisi
İnternet	Yapı Teknolojisi / Bilgi Teknolojisi
Yayınlar (makale, dergi, kitap vb.)	Yapı Teknolojisi / Bilgi Teknolojisi
Kıyaslama	Bilgi Teknolojisi
Fuar, kongre, zirve, gezi	Yapı Teknolojisi / Bilgi Teknolojisi

Yapı teknolojilerindeki gelişmeler proje başlangıçlarında Teknik ve Tasarım GMY’ ye bağlı takımlar, Üretim, Ar-Ge takımları tarafından son projede kullanılan malzemeler ile yeni kullanılacak ürün ve sistemler; yeni projelerin yer, sınıf, fiyat kriterleri göz önüne alınarak araştırılmaktadır (Çizelge 4.20). Bu araştırmalar sonucuna göre değişiklikler yapılmaktadır.

Çizelge 4.20 Ar-Ge çalışmalarından örnekler

Ar-Ge Çalışma Örnekleri
Asansör kuyularında acil durum aydınlatma ve havalandırma sistemleri incelendi, projelerde uygulamaya geçirildi.
Çevreye zarar veren kullanılması sakıncalı olabilecek malzemelerin yerine çevre dostu, zararsız malzemelerin araştırmaları yapılarak bu malzemelerin kullanımı sağlandı örnek.poliüretan mastikleri
Mutfak aspiratör egzoz çıkışı alternatifi araştırıldı ve yeni tip aspiratör çıkış kapağı ürettirildi
Atık ve yağmur suyunun bahçe sulamada kullanılması araştırıldı. Araştırma sonuçlarına göre projelerde uygulanması kararı alındı.
Sövelerin yapıştırıcısı olarak YKS ve Kalekim’in Flex ürünlerinin kullanılması gerekliliği sonucuna göre Mavişehir projemizde YKS Flex malzeme alınmıştır.
Dış cephe boya araştırıldı. Su bazlı silikon esaslı boya kullanımına geçildi
Yangın sırasında duman etkisini azaltmak için halojeniz kablo kullanımına geçildi.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yönetilmesi Bilgi Kaynaklarını Yönetmek ana sürecinin “Enformasyon ve İletişim Teknolojileri Altyapısını Yönetmek” alt süreci ile yürütülmektedir. Bu alt sürecin amaç maddesi aynı zamanda bilgi ve iletişim teknolojileri politikasıdır.

Bilgi ve iletişim teknolojileri politikası; “Kurumsal veri ve enformasyonun güvenli bir ortamda, etkin bir biçimde depolanmasını ve dolaşımını sağlamak. Bilgi ve iletişim teknolojisi

uygulamalarının kesintisiz ve etkin çalışabilmesi için en uygun altyapıları kurmak, işletmek ve geliştirmektir” [38].

Soyak'ta “Veri, enformasyon, bilgi ve bilgi birikimini yönetmek” adı ile tanımlanan bilgi ve bilgi birikiminin yönetilmesi süreci kurumsal stratejiyi destekleyen ana süreçlerden biri olan “Bilgi Kaynaklarını Yönetmek” süreci altında tanımlanmıştır. Soyak' ta bilgi ve bilgi birikiminin yönetilmesi ile operasyonel verimlilik, bilgiye dayalı, hızlı ve isabetli karar almak, farklılık yaratmak, yenilikçi fikirler üretmek, geçmiş hatalardan ders alıp hataları tekrarlamamak, rekabet gücü ve avantajı yakalamak hedeflenmektedir. Bu hedeften hareketle geliştirilen veri, enformasyon, bilgi ve bilgi birikimini yönetmek alt sürecinin amaç maddesi, aynı zamanda bilgi yönetimi politikamızı da oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi politikası;

- Kuruluşun stratejileri doğrultusunda bilgi ve bilgi birikiminden yararlanmasını sağlamak, yenilikçi fikirlerin ve yaratıcı düşüncenin gelişmesine katkıda bulunmak
- Geçmiş deneyimlerden elde edilen örtülü bilginin kurum yararına kullanılmak üzere ortaya çıkartılması çalışmalarını desteklemek,
- Bilgi ve bilgi birikim yönetiminin bir kültür olarak kurumun tüm kademelerinde yerleşmesini sağlamaktır [38].

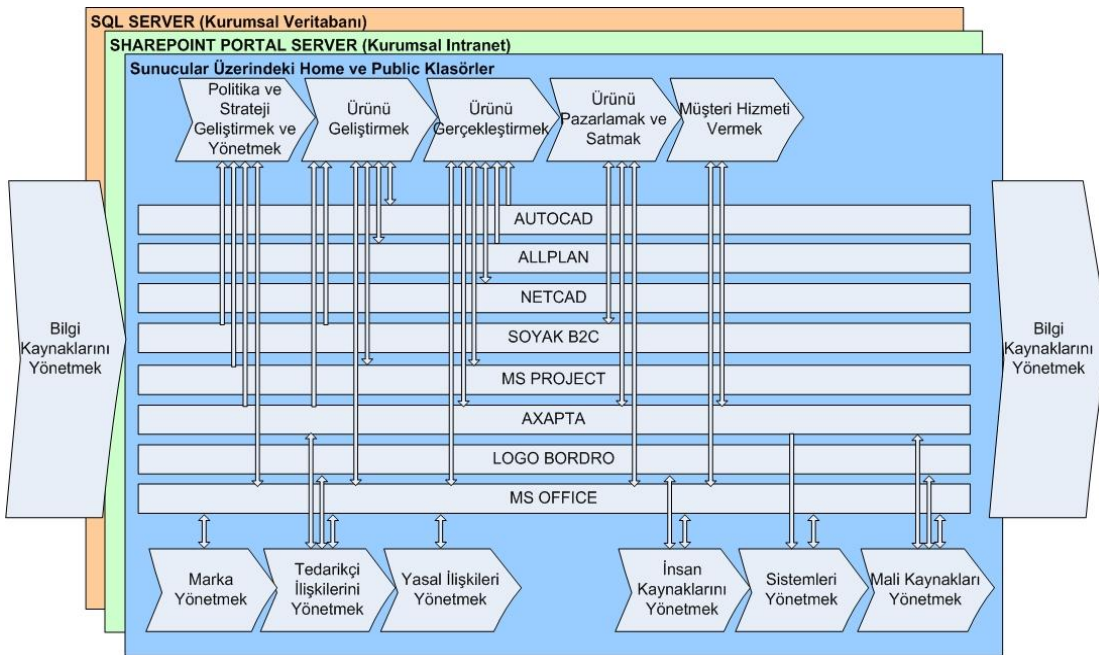
Bilgi teknolojilerini stratejiyi destekleyecek şekilde kullanmak amacıyla 2003 yılında MIS Takımı kurulmuştur. MIS Takımının sorumluluk alanı MIS Veri Analiz Bilgi Teknolojileri Prosedürü ve MIS Takımı Görev Tanımı ile belirlenmiştir. Süreç yönetim sistemi kapsamında tanımlanan “MIS” süreci MIS Takım Liderinin sorumluluğundadır. Süreç gözden geçirme çalışmaları doğrultusunda güncellenen bu süreç “Bilgi Kaynaklarını Yönetmek” süreciyle tariflenmiş ve yine MIS Takım Lideri sorumluluğunda yönetilmektedir (Şekil 4.11)

Uygulamaları Yönetmek
Enformasyon ve İletişim Teknolojisi Altyapılarını Yönetmek
Destek Hizmetlerini Yönetmek
Veri, Enformasyon, Bilgi ve Bilgi Birikimini Yönetmek

Şekil 4.11 Bilgi kaynakları yönetimi süreçleri

Bilginin bütünlüğü: Satınalma, satış ve satış sonrası hizmetler, bütçe vb. operasyonel verilerin toplanması, kurumsal veritabanında kayıt altına alınması ve etkin yönetimi için Axapta ERP yazılımı satın alınmıştır. Axapta kuruluşun, “Politika ve Strateji Geliştirmek ve Yönetmek”, “Ürünü Gerçekleştirmek”, “Ürünü Pazarlamak ve Satmak”, “Müşteri Hizmeti Vermek”, “Mali Kaynakları Yönetmek” süreçlerinin birçok alt süreçleriyle bütünleşik olarak geliştirilmiştir [38].

Şekil 4.12’de Soyak’ın ana süreçlerinin hangi uygulamalarla bilgi alışverişi içinde oldukları gösterilmiştir. Bu ilişkiler “Bilgi Kaynaklarını Yönetmek” sürecinde, ilgili diğer süreç sahipleriyle görüşülerek kurgulanmakta ve uygulamaya alınmaktadır. Axapta, Soyak B2C, Logo Bordro ve SharePoint Portal Server uygulamalarının verileri, SQL Server veritabanında tutulmaktadır. MS Office belgeleri İtranet’teki ilgili sitelerde ve Sunucular üzerindeki Home ve Public klasörlerde, AutoCAD, Allplan ve NetCAD belgeleri de yine Sunucular üzerindeki Home ve Public klasörlerde tutulmaktadır.



Şekil 4.12 Süreçlerin programlarla veri alışverişi

4.2.5 Süreçler Kriteri İle İlgili Uygulamalar

2002 yılında tüm süreçler KYS Görev Takımı tarafından detaylı olarak irdelenmiş ve oluşturulan ana proses şeması çerçevesinde 9 temel ve 12 destek süreç olarak 21 ana süreç tespit edilmiş, süreç akış şemaları ve süreç ilişki haritası oluşturulmuştur. 2005 yılında gerçekleştirilen

Özdeğerlendirmenin ardından SYS güncellenmiş, mevcut süreç yapısına Stratejik Yönetim Süreci ilave edilmiş, süreçlerin daha ayrıntılı tanımlanabilmesi için süreç künyeleri geliştirilmiştir. 2006 yılı HBC’den sonra şirket içindeki bilgi akışını etkinleştirmek amacıyla süreç yönetimi sisteminin gözden geçirilerek güncellenmesi kararlaştırılmış, bu doğrultuda SYS görev takımı kurulmuştur [38].

Soyak süreç hiyerarşisinde ana süreçler alt süreçlerden, alt süreçler ise sürecin yapısına bağlı olarak detay süreçlerden veya adımlardan oluşmaktadır. Bu çerçevede 12 ana süreç 51 alt süreçten oluşmaktadır [38].

Soyak’ta süreçlerin yönetilmesi “Sistemleri Yönetmek” ana sürecinin bir alt süreci olarak tanımlanmıştır. SYS prosedüründe tariflenen SYS’nin temel unsurları ve ilgili sorumluluk dağılımı Çizelge 4.21’de belirtilmiştir.

Çizelge 4.21 Süreç sahipliği

Süreç Yönetim Unsurları	Sorumlu
Süreçleri Belirleme	YT
Süreçleri Sahiplendirme	YT
Süreçleri Tanımlama	İlgili Süreç Sahipleri (GM, GMY, TL)
Süreç Performansını Ölçme	İlgili Süreç Sahipleri (GM, GMY, TL)
Süreçleri Gözden Geçirme ve İyileştirme	İlgili Süreç Sahipleri (GM, GMY, TL)

Soyak’ta süreçler süreç künyelerinde tanımlanmıştır. Süreç künyelerinde, sürecin girdi ve çıktıları, süreç performans/ başarı göstergeleri, süreç ile ilgili dokümanlar yer almaktadır. Soyak, süreçlerini uluslararası kabul görmüş sistem standartları ile yürütmek ve geliştirmek için 2003 yılında KYS sistemini kurmuş, sistem BV firması tarafından ISO 9001 standardına göre sertifikalandırılmıştır. Aynı amaçla 2005 yılında OHSAS 18001 ve ISO 14001 ÇYS de oluşturularak entegre sisteme geçiş yapılmıştır. Kurulan entegre sistem, süreçlerin prosedürler dahilinde dokümante edilmesini, etkinliğinin ve verimliliğinin, süreç sahipleri, iç ve dış denetçiler tarafından sürekli izlenmesini ve sonuçların kayıt altına alınarak gerekli iyileştirilmelerin yapılmasını sağlamaktadır. Süreçlerin ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001 sistem standartlarına uygun yönetilmesine ait örnekler Çizelge 4.22’de yer almaktadır [38].

Çizelge 4.22 Süreçlerin sistem standartlarına uygun yönetilmesine ait örnekler

Süreçler	İlgili Dokümanlar
Satınalma Alt Süreci	Satınalma, Hurda Satış Prosedürü
İnsan Kaynaklarını Yönetmek	Eğitim, Oryantasyon, İç- Dış Haberleşme, Personel Seçme ve Yerleştirme, PYS
Ürün Pazarlamak Satmak	Müşteri Memnuniyeti, Satış Pazarlama ve Müşteri Varlığını Koruma
Entegre Yönetim Sistemi Ve EFQM / Özdeğerlendirme Yönetimi, SEÇ Yönetimi	Doküman Kontrol ve Kayıt, Entegre İç Denetim, İSG, Çevre Boyutu ve Risk Değerlendirme, Kaza, Atık ve Acil Durum

Soyak'ta "Süreç İyileştirme" çalışmaları PUKÖ yaklaşımı çerçevesinde; kurumsal hedefler, müşteri ve diğer paydaş gereksinimleri, pazar ve piyasa analizleri, denetim sonuçları, çalışan önerileri, danışman görüşleri, kıyaslamalar, memnuniyet anketleri, teknolojik gelişmeler, öğrenme faaliyetleri, performans raporları, risk analizleri sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda planlanır [38].

Süreç performans göstergelerindeki olumsuzluklar da iyileştirme kararlarının alınmasında etken olmaktadır. Yıllık faaliyet planları süreç iyileştirme çalışmalarını kapsamaktadır.

Süreç iyileştirmelerinin önceliklendirildiği ve planlandığı ortamlar; YGG toplantıları, her hafta şantiyelerde yapılan Üretim ve TSMH Süreç İyileştirme Toplantıları, takımların kendi içlerinde yaptıkları gözden geçirme toplantılarıdır.

Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda çalışanlarımızın, tedarikçilerimizin, müşterilerimizin ve işbirliği yaptığımız diğer kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin ortaya çıkartılmasına zemin hazırlayan yöntemler kullanılır (Çizelge 4.23).

Çizelge 4.23 Paydaşların yenilikçi ve yaratıcı yeteneklerine ilişkin örnekler

Paydaş	Yöntem	Örnekler
Çalışanlar	-Takım Odaklı Organizasyonel Yapı -Görev Takımları -Öneri Sistemi -HBÇ -PYS -ÇMA -Eğitimler -Spot Görüşmeler	-Ödemelerin hızlandırılması için Tedarikçilerin Soyak'la aynı bankada hesap açmaları sağlanmıştır. -Asfalt serme ve sıkıştırma işimizin daha kaliteli olmasını sağlayacak yöntemler geliştirilmiştir.
Tedarikçiler	-TPD -TMA -Tedarikçi Bilgilendirme Toplantıları -Spot Görüşmeler -Tedarikçi Eğitimleri	Alçı kartonpiyer yerine XPS kartonpiyer kullanılması önerisi ile villalarda pilot proje olarak uygulamaya geçirilmiştir. Daha sonraki tüm projelerde de aynı uygulama yapılmıştır.
Müşteriler	-MMA -Müşteri Hizmetleri -Spot Görüşmeler	OLY projesinde müşterilerden gelen öneri doğrultusunda villalarda dekoratif cam kapılar kullanılmıştır.

Süreç iyileştirme çalışmalarının etkinliğini arttırmak amacıyla teknik gezi, internet, eğitim, fuar, konferans katılımları, yayın takibi, kıyaslama ve danışmanlık hizmeti alma gibi öğrenme faaliyetlerinden de yararlanılarak yeni yönetim yaklaşımları (Çizelge 4.24) ve teknolojik gelişmeler takip edilir.

Çizelge 4.24 Yeni yönetim yaklaşımları

Yeni Yönetim Yaklaşımları	Yıl	Öğrenme Faaliyeti
TKY	1996	Eğitim ve Danışmanlık
ISO 9001 KYS Yapılandırması	2001	Eğitim ve Danışmanlık
Yatay Organizasyon	2002	Eğitim ve Danışmanlık
SYS'nin Kurulması	2002	Eğitim ve Danışmanlık
Hedeflerle Yönetim	2002	Eğitim ve Danışmanlık
Mükemmellik Modeli	2004	Eğitim (KalDer), Danışmanlık
Entegre Yönetim Sistemi Yapılandırması	2004	Eğitim (BVQI), Danışmanlık (Gelişim), Kıyaslama
Kıyaslama	2005	Eğitim (KalDer),

Her yıl belirlenen kurumsal hedeflerde müşteri memnuniyeti ana hedef olarak yer almaktadır. Bu nedenle temel süreçler müşteri ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurarak tasarlanmakta, uygulanmakta ve geliştirilmektedir.

Soyak, "Türkiye' nin kaliteli ve çağdaş yaşam projeleri yaratan lider markası olmak" kurumsal stratejisiyle belirlenen potansiyel bölgelerde bağımsız firmalar aracılığıyla konut satın alma

davranışları ve pazar araştırmaları yapmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda bu bölgelerde konut projeleri yapılıp yapılmamasına karar verilmekte, üretilecek ürün ve hizmetler konusunda müşterilerin mevcut ve gelecekteki gereksinimleri tespit edilmekte ve pazar özellikleri belirlenmektedir. Soyak pazar araştırma sistematığı tanımlanmış olup bağımsız araştırma firmaları ve Pazarlama Takımı tarafından yapılmaktadır. Örneğin İzmir bölgesinde 2004 yılında yapılan pazar araştırma sonucunda bölgenin potansiyelinin yüksek olduğu tespit edilmiş ve yatırım kararı alınmıştır [38].



Şekil 4.13 Ürün geliştirme süreci

Soyak tasarımda yenilikçi ve yaratıcı çözümler geliştirebilmek amacıyla 2004 yılında Ar-Ge Görev Takımını oluşturmuştur. Ar-Ge çalışmaları, tasarımda farklılık yaratarak imalatı yapılan konutları daha konforlu hale getirebilmesi için yeni malzeme, teknoloji ve sistemleri araştırma, alternatif detay üretme, sektördeki gelişmeleri yakından takip etme çalışmalarını kapsamaktadır. Gerek Ar-Ge çalışmaları, gerek Soyak projelerindeki fark yaratan unsurlar MMA sonuçlarında tasarım ile ilgili kriterde pozitif etki yaratmıştır [38].

Soyak'ta, "Ürün Geliştirme" sürecinin çıktıları Soyak "Ürün Gerçekleştirme" sürecinin girdisini oluşturmaktadır. "Teslim Sonrası Teknik Hizmet Vermek" sürecine kadar gerçekleştirilen faaliyetleri kapsayan "Ürün Gerçekleştirme" sürecinde zaman, maliyet, kalite, İSG, ÇYS kavramları prosedürlerle güvence altına alınmıştır. "Ürün Gerçekleştirme" süreci, üretim planlamayla başlar ve Şekil 4.14'te görülen tüm süreçleri kapsar.

ÜRÜN GERÇEKLEŞTİRMEK
ÜRETİM PLANLAMAK
MOBİLİZASYON YAPMAK
B LİSTESİ SATIN ALMALARINI YAPMAK
ÜRÜNÜ İMAL ETMEK
HAKEDİŞ YAPMAK
RESMİ KABULLERİN YAPTIRILMASINI YÖNETMEK
GEÇİCİ VE KESİN KABUL YAPMAK
MÜŞTERİ HİZMETLERİNİ TESLİM ETMEK
YAPI KULLANIMINI SAĞLAMAK

Şekil 4.14 Ürün gerçekleştirme süreci

Soyak, müşterilerinin güncel iletişim gereksinimlerini karşılamak amacıyla pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri süreçleri kapsamında çeşitli araçlar geliştirmiştir (Çizelge 4.25).

Çizelge 4.25 İletişimde kullanılan araçlar

İletişim Amacı	Sıklık	İletişim Araçları	Sorumlu Bölüm
Bilgilendirme	Sürekli	E-posta, Faks, Telefon, şahsen	SSMH, Satış
Şikayet	Uygunsuzluk halinde	E-posta, Faks, Telefon, şahsen	SSMH, TSMH, Satış
Teknik Destek	Talep halinde	E-posta, Faks, Telefon, Şahsen	TSMH
Tanıtım	Sürekli	Yüzyüze görüşme, katalog, dergi, tanıtım CD'leri, görsel ve yazılı medya, web, fuarlar	Satış, Pazarlama; Kİ
Beklenti Tespiti	Proje bazında	Stand, fuar ve anketler	Tasarım, Ar-Ge

Müşterilerden gelen tüm talep, şikayet, öneri ve isteklerin en kısa zamanda cevaplanması ve bu sayede müşteri memnuniyetinin yükseltilmesi amacıyla 2001 yılında Soyak "Müşteri Hizmeti Vermek" süreci oluşturularak, Müşteri Hizmetleri Takımı kurulmuştur.

Müşteri ile karşılıklı iletişimin her an kolaylıkla sağlanması için inşaat sektöründe bir ilk olarak 444 0 795 Soyak Çağrı Merkezi geliştirilmiş, müşteri ile temas halinde ve farklı lokasyonlarda yer alan birimlerin telefon numaraları tek bir numara altında toplanmıştır. Telefon, faks ve e-posta dışında SMS yoluyla da müşteri bilgilendirmesi yapılmaktadır. Ayrıca web sayfası üzerinde projeler ile ilgili güncel bilgiler yer alırken, müşterilerin beklenti ve görüşleri de alınıp

değerlendirilmektedir. Yapılan bu iletişim faaliyetleri sayesinde müşterilerin Soyak'a erişebilirlik seviyesini artırılmış ve marka bilinirliği yükseltilmiştir [38].

4.3 EFQM Modeli'ne Göre Kuruluş Performansının Değerlendirilmesi

Çizelge 3.4'teki tablo RADAR değerlendirme matrisi veya puanlandırma skalasıdır. Bu skalaya göre kuruluşun elde ettiği 4 kategorideki sonuçlar (Müşterilerle İlgili, Çalışanlarla İlgili, Toplumla İlgili ve Temel Performans Sonuçları) 4 yıl dikkate alınarak puanlandırılır. Çizelge 3.4'te tanımlandığı üzere en az 4 yıllık eğilime ihtiyaç vardır. Puanlandırılmış sonuçlar Ek-A'da sunulmuştur. Parametrelere ait performans değerleri MMA, ÇMA, TMA sonuçları, şirketin iç performans ölçüm raporlarından elde edilmiştir.

Bu ölçüm anketleri tamamen profesyonel bir firma tarafından bağımsız olarak yürütülmektedir. Sorular anketlere katılan kişilere birebir görüşülerek iletilmiştir.

Tüm anketlerde memnuniyet ölçümü için kullanılan ölçek şöyledir;

1: hiç memnun değilim

2: memnun değilim

3: ne memnunum ne memnun değilim

4: memnunum

5: çok memnunum

Müşterilerle İlgili Sonuçların Puanlandırılması: "Parametre Performansı" olarak tanımlanan ifadelerin "hedef" sütununa denk gelen rakamlarla "değer" sütunundaki rakamlar karşılaştırıldığında, yaklaşık %65'inde uygun hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişilmiş; "değer" sütununa denk gelen 4 yıla ait rakamlar ele alındığında, bu rakamların yaklaşık %65'i olumlu eğilim göstermekte; %70'inde uygun karşılaştırmalar yapılmış ve kuruluşun sonuçları daha iyi durumda, %65'inde neden-sonuç ilişkisi mevcut ve performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin açık kanıt bulunmakta (bkz girdi kriterlerine yönelik uygulama örnekleri), modelin beklentilerine göre ilgili alanların yaklaşık %65'ini kapsamaktadır. (bkz Modelin sonuç kriterleri). Buradaki puanlar cebirsel olarak elde edilmiş rakamlar olmayıp RADAR Matrisine göre hesaplanmış yaklaşık rakamlardır. Sonrasında bu 5 farklı puanın aritmetik ortalaması alınmış ve 6a kriteri puanı 64 olarak elde edilmiştir. Benzer şekilde 6b puanı 57

olarak tespit edilmiş, sonrasında Müşteri Algı Sonuçları puanının %75'i, Müşteri İç Ölçüm Sonuçlarının %25'i alınarak 7.kriterin ağırlıklı puanı 62,25 olarak hesaplanmıştır (bkz EK-A).

Çalışanlarla İlgili Sonuçlarının Puanlandırılması: "Parametre Performansı" olarak tanımlanan ifadelerin "hedef" sütununa denk gelen rakamlarla "değer" sütunundaki rakamlar karşılaştırıldığında, yaklaşık %45'inde uygun hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişilmiş; "değer" sütununa denk gelen 4 yıla ait rakamlar ele alındığında, bu rakamların yaklaşık %45'i olumlu eğilim göstermekte; %60'inde uygun karşılaştırmalar yapılmış ve kuruluşun sonuçları daha iyi durumda, %55'inde neden-sonuç ilişkisi mevcut ve performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin açık kanıt bulunmakta (bkz girdi kriterlerine yönelik uygulama örnekleri), modelin beklentilerine göre ilgili alanların yaklaşık %65'ini kapsamaktadır. (bkz Modelin sonuç kriterleri). Buradaki puanlar cebirsel olarak elde edilmiş rakamlar olmayıp RADAR Matrisine göre hesaplanmış yaklaşık rakamlardır. Sonrasında bu 5 farklı puanın aritmetik ortalaması alınmış ve 7a kriteri puanı 54 olarak elde edilmiştir. Benzer şekilde 7b puanı 57 olarak tespit edilmiş, sonrasında Çalışan Algı Sonuçları puanının %75'i, Çalışan İç Ölçüm Sonuçlarının %25'i alınarak 7.kriterin ağırlıklı puanı 62,25 olarak hesaplanmıştır (bkz EK-A).

Toplumla İlgili Sonuçlarının Puanlandırılması: "Parametre Performansı" olarak tanımlanan ifadelerin "hedef" sütununa denk gelen rakamlarla "değer" sütunundaki rakamlar karşılaştırıldığında, yaklaşık %30'unda uygun hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişilmiş; "değer" sütununa denk gelen 4 yıla ait rakamlar ele alındığında, bu rakamların yaklaşık %50'i olumlu eğilim göstermekte; %45'inde uygun karşılaştırmalar yapılmış ve kuruluşun sonuçları daha iyi durumda, %40'ında neden-sonuç ilişkisi mevcut ve performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin açık kanıt bulunmakta (bkz girdi kriterlerine yönelik uygulama örnekleri), modelin beklentilerine göre ilgili alanların yaklaşık %60'ini kapsamaktadır. (bkz Modelin sonuç kriterleri). Buradaki puanlar cebirsel olarak elde edilmiş rakamlar olmayıp RADAR Matrisine göre hesaplanmış yaklaşık rakamlardır. Sonrasında bu 5 farklı puanın aritmetik ortalaması alınmış ve 8a kriteri puanı 45 olarak elde edilmiştir. Benzer şekilde 8b puanı 49 olarak tespit edilmiş, sonrasında bu iki değer aritmetik ortalaması alınarak 8.kriterin puanı 47 olarak hesaplanmıştır (bkz EK-A).

Temel Performans Sonuçlarının Puanlandırılması: "Parametre Performansı" olarak tanımlanan ifadelerin "hedef" sütununa denk gelen rakamlarla "değer" sütunundaki rakamlar

karşılaştırıldığında, yaklaşık %65’inde uygun hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişilmiş; “değer” sütununa denk gelen 4 yıla ait rakamlar ele alındığında, bu rakamların yaklaşık %65’i olumlu eğilim göstermekte; uygun karşılaştırmalar yapılamadığı için %15’lik bir bantta puan verilmiş, %60’ında neden-sonuç ilişkisi mevcut ve performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin açık kanıt bulunmakta (bkz girdi kriterlerine yönelik uygulama örnekleri), modelin beklentilerine göre ilgili alanların yaklaşık %50’sini kapsamaktadır. (bkz Modelin sonuç kriterleri). Buradaki puanlar cebirsel olarak elde edilmiş rakamlar olmayıp RADAR Matrisine göre hesaplanmış yaklaşık rakamlardır. Sonrasında bu 5 farklı puanın aritmetik ortalaması alınmış ve 9a kriteri puanı 51 olarak elde edilmiştir. Benzer şekilde 9b puanı 53 olarak tespit edilmiş, sonrasında bu iki değer aritmetik ortalaması alınarak 9.kriterin puanı 52 olarak hesaplanmıştır (bkz EK-A).

Genel Performansın Puanlandırılması: Ek-A’da görüleceği üzere, yukarıda anlatılan 4 sonuç kriterine ait performans değerlerinin ağırlıklı ortalaması hesaplanarak nihai performans puanı elde edilir (Çizelge 4.26).

Çizelge 4.26 EFQM Modeline göre genel performansın hesaplanması

Kriter	Puan	Ağırlık (%)	Ağırlıklı Puan
6	62,25	30	18,675
7	54,75	20	10,95
8	47	20	9,40
9	52	30	15,6
GENEL AĞIRLIKLIL PUAN			54,625

4.4 Kurumsal Karne Yaklaşımına Göre Kuruluş Performansının Değerlendirilmesi

4.4 bölümünde anlatılan EFQM Modeline göre yapılan parametre değerlendirmeleri bu bölümde Kurumsal Karne Modeline dayandırılarak analiz edilmiştir. Algılama parametrelerindeki rakamlar 100 üzerinden belirlendiği için olduğu gibi bu rakamların aritmetik ortalaması alınmıştır (bkz Ek-B). Örneğin, Genel Müşteri Memnuniyeti rakamının 4 yıla ait değerlerinin ortalaması $(89+93+71+85)/4=84,50$ olarak hesaplanmıştır. Tüm algı parametreleri bu şekilde hesaplanmıştır. İç ölçüm parametreleri ise, ham değerler 100’lük skalada verilmediği

için uygun hedefe erişim başarısı olarak tanımlanmıştır. Yani değer hedefi yakalama performansının 100'lük sistemdeki karşılığı olarak varsayılmış ve sonrasında aritmetik değerler elde edilmiştir. Örneğin, basında yer alma parametresinin yıllara göre hedefe erişim performans değerlerinin ortalaması $(136+100,7+180,5+103,7)/4=130,23$ şeklinde elde edilmiştir. İç ölçüm parametrelerinin bazılarında kuruluşa ait gizli tutulması gerekli olan veriler söz konusu olduğu için ilk yıldaki rakamın baz alındığı "indeks değer" dikkate alınmıştır. Tüm iç ölçüm parametrelerine ait performans değerleri bu şekilde elde edilmiştir.

BSC'nin bileşenleri bazında ise aşağıdaki çizelgede olduğu gibi performans görülmektedir (Çizelge 4.27).

Çizelge 4.27 BSC Modeline göre genel performansın hesaplanması

BSC Boyutu	Puan	Ağırlık (%)	Ağırlıklı Puan
Müşteri	91,36	25	22,84
Süreçler	81,33	25	20,3325
Öğrenme ve Gelişim	84,35	25	21,0875
Finansal	104,08	25	26,02
GENEL AĞIRLIKLIL PUAN			90,28

BSC'nin tüm bileşenlerinin yıllar bazında aşağıdaki çizelgede olduğu gibi performans görülmektedir (Çizelge 4.28).

Çizelge 4.28 BSC Modeline göre yıllar bazında genel performansın hesaplanması

Yıl	Performans Puanı
2006	94,91
2007	93,79
2008	82,51
2009	89,93
Genel Ağırlıklı puan	90,28

4.5 EFQM ve Kurumsal Karne Ölçümlerinin Karşılaştırılması

4.3 ve 4.4 bölümlerinde anlatılan 2 farklı ölçüm metodu karşılaştırıldığında;

- EFQM Modelinde RADAR değerlendirmesi sonuçlarına bakıldığında kuruluşun 4 yıllık performansı 100 üzerinden 54,625'e tekabül etmekte, BSC Modeline göre aynı parametreler değerlendirildiğinde ise 100 üzerinden 90,28 şeklinde bir performans elde ettiği görülmektedir.
- EFQM Modeli'ne göre yapılan değerlendirme sonuçlarda "mükemmellik" hedeflendiğinden bu düzeyde çıkması normaldir. Ayrıca, Kalite ödülü kazanmış firmaların sonuç puanları da incelendiğinde bu düzeyde bir puanın çıkması "oldukça iyi" bir seviyedir. Ulusal/Yerel Kalite Ödülü sürecinde yer almış kuruluş temsilcileri, eğitmenler, danışmanlar ve ödül değerlendiricileriyle yapılan birebir görüşmelerde alınan görüşler dikkate alındığında; 100 üzerinden 65-70 puanlar ise "çok iyi" sonuçlar olarak değerlendirilebilir.
- EFQM Modeline göre yapılan RADAR puanlandırmasında; "Tanınırlık Oranı, İlk Akla Gelme Oranı, STK'larda yer alma, Toplumun sorumluluk bilincinde bir üyesi olarak yanıt verebilme, Yazılı Basın Haber Adedi, TV Haber Süreleri, Çalışan Sayısı, Stajer Sayısı, Alınan Teşekkür Belgeleri ve Plaketler, Konuşmacı Olarak Yer Alınan Konferans, Kongre vb. Organizasyonlar" başlıklarına ait sonuçlar değerlendirilirken, BSC Modelinin boyutlarıyla direkt ilişkili olmadığı için BSC yaklaşımına göre yapılan puanlandırmada değerlendirilmemiştir.

4.6 Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler ve Çözüm Önerileri

4.6.1 Modelin Yapısı Gereği Karşılaşılan Güçlükler ve Çözüm Önerileri

Yeni uygulanan ve/veya revize edilen sistemlere yönelik elde edilen sonuçlar, haliyle yeni olduğu için 1-2 yıllık sonuç verisi oluyor, bu da RADAR yaklaşımına göre 4 yıllık veri olmadığı için puanlandırmada negatif etki yaratmakta ve puan kaybına neden olmaktadır.

Kamu kuruluşları da dahil bir çok kuruluş bu konuda zorluk yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Çözüm önerisi olarak; daha önce ödül kazanmış kuruluşların sonuç verilerinin KalDer tarafından bütünleştirilerek ortalama değere (indekse) dönüştürülmesi, bu ortalama değerlerin KalDer veritabanında tutulmak suretiyle ihtiyaç duyan kuruluşlardan tarafından kullanılması sağlanabilir.

4.6.2 Uygulayan Kuruluşlara Bağlı Karşılaşılan Güçlükler ve Çözüm Önerileri

Yönetmelik Konular

EFQM Modelini uygulayan ve özellikle ödül sürecine girmiş olan kuruluşların yöneticileri genellikle ödül kazanımı oldukça hayati öneme sahip bir durum olarak görürler, bu da o kuruluşu süreçten ziyade ödül odaklı bir kuruluş haline getirir. Diğer bir deyişle modelden kısa vadede çok şey beklerler, ancak bu süreç zaman ve emek alacağından kısa vadede kuruluş yöneticilerinin bu beklentiden uzak olmaları daha anlamlı olacaktır. Kısa vadede ödül kazanma isteği veya hırsı kuruluş çalışanları üzerinde baskı yaratacağı açıktır. Bu baskının dezavantajlarının olmasının yanı sıra avantajlarının olduğu da görülmektedir.

Çalışanlarla İlgili Konular

Modelin çalışanlarca anlaşılması ve gerekliliklerin yerine getirilmesi zaman alan bir süreçtir. Özellikle işe yeni başlamış çalışanlarda doğal olarak bu daha uzun zaman alabilmektedir. O nedenle TKY nin de temel prensiplerinden olan Çalışanların Katılımı bu noktada büyük önem kazanmaktadır. Çalışanların Modele olan inançlarının artırılması çeşitli teşvik ve katılım mekanizmalarıyla (görev takımları, ekip çalışmaları, sosyal aktiviteler, maddi olanaklar, açık kapı politikaları, tanıma-takdir sistemleri, öneri sistemi vb) sağlanmalıdır.

Model veya ödül süreci yöneticilerde olduğu gibi çalışanlar üzerinde hem baskı hem de yüksek beklenti yaratacaktır. Özellikle çalışanlar maddi veya manevi olarak tatmin seviyelerinin

artırılmasını beklerler. Özellikle ödül almış kuruluşlarda çalışanların beklentisi çok daha üst seviyeye çıkmakta ve maaş, prim, terfi vb konularda yüksek beklenti içine girmektedirler. Bu beklentilerin karşılanamaması durumunda ise çalışan bağlılığı düşmekte ve kuruluşun çalışan devir oranı (turnover) yükselmektedir.

EFQM Modelinin Sahiplenilmesi İle İlgili Konular

EFQM Mükemmellik Modeli ülkemizde ve Avrupa'da merkezi olarak en iyi yönetilen Modellerden bir tanesidir. Ülkemizde EFQM'in iş ortağı Türkiye Kalite Derneği (KalDer)'dir. KalDer'in bu noktada bir STK olarak üzerine düşeni yaptığı bir gerçektir. KalDer dışında başka kurum ya da kuruluşların Ulusal Kalite Hareketi'ni yönetememesinin çok ciddi avantajları görülmektedir. Tek bir STK tarafından UKH'nin yönetilmesi bu sürecin yozlaşmaması, çifte standartların uygulanmaması, bu hareketin ticari bir ranta dönüşmemesi gibi pek çok fayda sağlamaktadır.

Son yıllarda özel işletmelerin yanısıra eğitim, belediye, sağlık kurumları gibi pek çok kamu kurum ya da kuruluşlarının da EFQM Modelini benimsemeleri ve UKH'ye katılmaları ülkemizin kalite kültürü açısından oldukça önemlidir. Özellikle, Avrupa'da Avrupa Kalite Ödülü kazanmış firmalar arasında ülkemizin ikinci sırada yer alması bu konudaki başarıyı apaçık ortaya koymaktadır.

Yukarıda açıklanan konuların yanı sıra, KalDer'in öncülüğünde atılması gereken önemli adımları şu şekilde özetlemek mümkündür;

- Anadolu'da Kalite Hareketi'ni yaygınlaştırmak, bunun için Anadolu'daki şehirlerde KalDer'e ait yerel kalite şubeleri açılabilir. Bu sayede bu şehirlerdeki kurum ya da kuruluşlarla daha yakın temas sağlanacak, kendileriyle TKY kültürü, Mükemmellik Modeli vb yaklaşımlar aktarılacak ve önemli işbirlikleri sağlanacak ve topyekün mükemmelleşme adına ciddi mesafeler alınmış olacaktır.
- Üniversitelerde Kalite Hareketi paylaşımlarının sağlanması, zaman zaman KalDer'in bu konuda girişimleri olsa da bu çalışmalar üniversitelerin tamamına yayılabilir. Sakarya Üniversitesi, 9 Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksek Okulu gibi diğer üniversitelerimizin de bu yolculuğu katılmaları oldukça kritiktir. Bu sayede üniversitelerde okuyan öğrenciler kanalıyla kalite bilinci çok daha geniş çevrelere yaygınlaşacaktır.

- Modelin basında yansması ve bilinirliğin artırılması adına basın-yayın kuruluşlarına da önemli görevler düşmektedir. Özellikle modeli uygulayan ve/veya ödöl kazanmış kuruluşlara basın-yayın organlarının daha çok yer vererek toplumsal bilincin artırılması yönünde katkıları sağlanmalıdır.
- Üst düzey bürokratların da özellikle Kalite Kongresi ve Ödöl Törenlerinde yer alarak bu sürece destek vermeleri, başta kamu kurum ve kuruluşları olmak üzere tüm kuruluşları bu harekette yer almalarını istemesi itici bir güç olacak ve ölkemizin kalkınmasına önemli faydalar sağlayacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada EFQM Mükemmellik Modeli ve Kurumsal Karne yaklaşımı baz alınarak bir kuruluşa ait performans parametreleri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. EFQM Modelini uygulayan kurum/kuruluşlar Modelin beklentileri doğrultusundaki sonuç parametrelerini RADAR mantığına veya skalasına göre puanlandırmaktadırlar. Ancak konuyla ilgili araştırma yapıldığında EFQM Modeli beklentileri doğrultusundaki sonuç parametrelerinin Kurumsal Karne Modeli'ne göre değerlendirme yapılmadığı görülmüştür. Bu nedenle EFQM sonuç parametreleri Kurumsal Karne yaklaşımı ile puanlandırılmış ve elde edilen sonuçlar karşılaştırıldığında Kurumsal Karne'ye göre yapılan puanlandırmanın daha yüksek çıktığı görülmektedir.

EFQM Modelini uygulayan firmalara böyle bir karşılaştırmalı yöntemin uygulanması önerilir. Çünkü, EFQM Modeli, iş mükemmelliğini amaçlayan bir model olduğu için sonuçların Kurumsal Karne ile elde edilen sonuçlara göre düşük çıkması normaldir. Bu nedenle kurum/kuruluşlar Kurumsal Karne yaklaşımı ile de sonuçlarını değerlendirerek 4 farklı boyutta ne düzeyde performans gösterdiklerini ve güçlü/zayıf oldukları kurumsal karne boyutunu görebilecekler ve özellikle zayıf oldukları boyutlara yönelik aksiyon alarak iyileştirme fırsatları elde edebileceklerdir.

Bu çalışmada uygulanan yeni metodun en önemli avantajı EFQM Mükemmellik Modeli baz alınarak elde edilen performans sonuçlarının BSC Modeli ile 100'lük puanlandırma sistemine biraz daha yakınlaştırılmasıdır.

Modeli uygulayan firmalar, yoğun rekabet ortamında elde ettikleri sonuçlarla avantajlı konuma gelmektedirler. Dr. Vinod Singhal (Georgia Teknoloji Enstitüsü) ve Dr. Kevin Hendricks (Batı Ontario Üniversitesi) tarafından yapılan bir çalışma, kalite ödülü kazanmış 600 kuruluşta 5 yıl süren çalışma bütünüyle bu kuruluşların hisse değerleri, işletme gelirleri, satışları ve satış karlılıklarında, istihdamda ve aktiflerinin büyümesinde anlamlı iyileşmeler olduğunu göstermiştir [3].

Ülkemizin, Avrupa Kalite Ödülü kazananları sıralamasında ikinci konumda olması, şirketlerimizin bu konuda ne kadar başarılı olduğunu göstermektedir.

Toplam kalite uygulamalarında, karşılaşılabilecek bazı engeller olabilmektedir. Yönetimin TKY'ye ve EFQM Mükemmellik Modeline yeterince inanmaması ve sahiplenmemesi, Yerel / Ulusal / Avrupa Kalite Ödülü, Kalite Sistem Belgelerinin bir araç değil de amaç olarak düşünülmesi, çalışanların katılımının sağlanamaması, değişime direnç gösterilmesi, çok kısa zamanda büyük fayda beklentisi, yetersiz planlama ve etkin ölçüm tekniklerinin kullanılmaması, takım çalışmalarının eksikliği bu engellerin başlıcalarındandır.

EFQM Mükemmellik Modeline özgü olarak uygulamada karşılaşılan bazı güçlükler ve çözüm önerileri;

Yeni uygulanan ve/veya revize edilen sistemlere yönelik elde edilen sonuçlar, henüz yeni elde edildiği için 1-2 yıllık veri niteliği taşıyor, bu durum RADAR yaklaşımının beklentisi olan 4 yıllık veri olmadığından puanlandırmada negatif etki yaratıyor. Bu noktada RADAR yaklaşımının esnetilmesi sağlanabilir.

Sonuç kriterlerinde yer alan ve kuruluş açısından hayati öneme sahip sonuçların (ciro, karlılık, maliyetler vb) önem katsayılarının diğer sonuç (operasyonel faaliyetlere ait sonuçlar) katsayılarına oranla daha yüksek olması sağlanabilir.

Karşılaştırma kuruluşunun ve karşılaştırma verisinin temin edilmesinde zorluklar yaşanabilmektedir. Kamu kuruluşları da dahil bir çok kuruluş bu konuda zorluk yaşamaktalar. Daha önce ödül kazanmış ve/veya sınıfında en iyi olan kuruluşların sonuç verilerinin KalDer tarafından bütünleştirilerek bir veritabanında tutulması, dolayısıyla karşılaştırma firması bulmakta zorlanan kuruluşların bu veritabanından faydalanmaları sağlanabilir.

Ulusal / Avrupa Kalite Ödülünü kazanmış kuruluşların, uygulamalarının sürdürülebilirliği konusunda herhangi bir kontrol / izleme söz konusu olmadığı için, bu kuruluşların ödül sürecindeki uygulamalarına bağlı kalmalarının sağlanması ve sürdürülebilir iyileştirmelerin sağlanması için şu aşamada herhangi bir yöntem yoktur. Bununla ilgili olarak KalDer 2007 yılından itibaren “Mükemmellikte Sürdürülebilirlik” uygulamasını başlatarak daha önce ödül kazanmış kuruluşların değerlendirme sürecine devam etmeleri imkanını yaratmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda bu konunun üzerinde çalışılması ve daha etkin yöntemler üzerinde çalışılması faydalı olacaktır.

Sonraki Çalışmalar

Modeli uygulayan firmalardan anket yoluyla veya birebir görüşmeler yoluyla her bir parametreye ait elde ettikleri puanlar tespit edilebilir ve sonrasında Kurumsal Karne yaklaşımına göre karşılaştırmalı analiz edilebilir.

Ayrıca, EFQM Modelinin uygulanması sürecinde, karşılaşılan zorlukların çözülmesi amacıyla optimum yöntemin araştırılması çalışmalarına yer verilebilir. Bu yöntemin içerisinde, EFQM Modelinin yapısına ve kriterlere yönelik değişiklik önerileri, modeli uygulayan firmalara yönelik uygulama önerileri ve Kalite Ödülü Sürecini yöneten KalDer'e yönelik tavsiyelerin yer aldığı bütünleşik bir optimum çözüm araştırması önerilir.

KAYNAKLAR

- [1] EFQM-European Foundation for Quality Management, The EFQM Excellence Model, www.efqm.org, 13 Şubat 2011.
- [2] Türkiye Kalite Derneği-KalDer, Ulusal Kalite Hareketi ve Mükemmellik Aşamaları, www.kalder.org, 18 Ocak 2011.
- [3] KalDer, (2010). EFQM Mükemmellik Modeli 2010, İstanbul.
- [4] DüNDAR, T., (2005). Otomotiv Sektöründe Kurumsal Karne Uygulamasına Dayalı Performans Yönetim Sistemi Kurulması ve Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- [5] Go, F.M. ve Govers, R., (2000). "Integrated Quality Management For Tourist Destinations: A European Perspective On Achieving Competitiveness", *Tourism Management*, 21:79-88.
- [6] Geraedtsa, H.P.A., Montenariea, R. ve Van Rijkb, P.P., (2001). "The Benefits of Total Quality Management", *Computerized Medical Imaging and Graphics*, 25:217-220.
- [7] Van Harten, W.H., Casparie, T.F., Fisscher, O.A.M., (2002). "The Evaluation of the Introduction of a Quality Management System a Process-Oriented Case Study in a Large Rehabilitation Hospital", *Health Policy* 60:17-37.
- [8] Aslan, T., (2007). Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Alanındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş
- [9] Evren, E., Demirel, N.Ç., (2008). "EFQM Mükemmellik Modeli ve Konut Sektöründe Uygulamaları", 2.Sistem Mühendisliği Sempozyumu, 6-8 Şubat 2008, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- [10] Tari, J.J., (2008). "Self-Assessment Exercises a Comparison Between a Private Sector Organisation and Higher Education Institutions", *Int. J. Production Economics*, 114:105-118.
- [11] Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig V. ve Beltran-Martín, I., (2009). "An Empirical Assessment of the EFQM Excellence Model Evaluation as a TQM Framework Relative to the MBNQA Model", *Journal of Operations Management*, 27:1-22.

- [12] Moriones, A.B., de-Cerio, J.M.D., de-Leon, S.A.E., Selvam, R.M.,(2011). "The Impact of ISO 9000 and EFQM on the Use of Flexible Work Practices", Int. J. Production Economics, 130:33-42.
- [13] Çetin, K., (2002). "Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları", Milli Eğitim Dergisi, 2002:155-156
- [14] Kavrakoğlu, İ., (1998). Toplam Kalite Yönetimi, Birinci Baskı, KalDer Yayınları, İstanbul
- [15] Ulukanoğlu, C., (2000). "Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi", Önce Kalite Dergisi, 2000: 2-9.
- [16] Ersen, H., (2005). Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite, Beşinci Baskı, Soyak Yayınları, İstanbul.
- [17] Bozkurt, R. ve Odaman, A., (1999). ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Beşinci Baskı, MPM Yayınları, Ankara.
- [18] Peşkircioğlu, N., (1997). Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları, Birinci Baskı, MPM Yayınları, Ankara.
- [19] Bozkurt, R., (1998). Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri, Birinci Baskı, MPM Yayınları, Ankara.
- [20] Weaver, C.N., (1997). Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması, Birinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- [21] Seyran, D., (2004). Modeller ve Hizmet Kalitesine Yeni Bir Bakış Açısı, Birinci Baskı, KalDer Yayınları, İstanbul.
- [22] Erturgut, R., Soyşekerci, S., (2009). "The Problem of Sustainability of Organizational Success in Public Educational Institutions a Research on the Education Administrators in Turkey", Procedia Social and Behavioral Sciences, 1:2092-2102.
- [23] Baş, T., (2002). ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, Birinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- [24] İnan, U., Alcan, P. ve Başligil, H., (2008). "Kalite Yönetim Sistem Tetkiklerinin Önemi ve Sıkça Karşılaşılan Problemler-Türk Karton Ambalaj Endüstrisinde Bir Uygulama", 2.Sistem Mühendisliği Sempozyumu, 6-8 Şubat 2008, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- [25] TSE TS EN ISO 9001 (2009). Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar, TSE, Birinci Baskı, Ankara.
- [26] Kasa, H., (2003). "Altı Sigma Gerçeği", KalDer Forum Dergisi, 3(9):28-39.
- [27] Kasa, H., (2002). "Toplam Kalite Yönetimi ve 6 Sigma Buluşması", KalDer Forum Dergisi, 2(6):6-7.
- [28] Polat, A., Cömert, B. ve Arıtürk, T., (2005). Altı Sigma Nedir, İkinci Baskı, S.P.A.C. Danışmanlık Yayınları, Ankara.
- [29] Kaplan, R.S. ve Norton, D.P., (1999). Balanced Scorecard, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- [30] Kaplan, R.S. ve Norton, D.P., (1993). "Putting the Balanced Scorecard to work", Harvard Business Review, 71(5):134-142.
- [31] Kaplan, R.S. ve Norton, D.P., (1992). "The Balanced Scorecard", Harvard Business Review, (1):71-79

- [32] Marr, B. ve Schiuma, G., (2003). "Business Performance Past, Present and Future", Management Decision, 41(8):680-687.
- [33] Argüden, Y. ve Sağdıç, E., (2011). Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard, www.arge.com, 11 Kasım 2010.
- [34] Şimşek, M. ve Nursoy, M., (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Birinci Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- [35] Westerveld, E., (2003). "The Project Excellence Model Linking Success Criteria and Critical Success Factors", International Journal of Project Management, 21:411-418.
- [36] Coşkun, S., Başligil, H. ve Baraçlı, H., (2008). "Sistemlerde Geliştirmede Öncelikli Süreçlerin Belirlenmesine Dayanan Bütünsel İş Süreçleri Geliştirme Modeli", 2.Sistem Mühendisliği Sempozyumu, 6-8 Şubat 2008, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- [37] Çelebi, T., (2010). EFQM Mükemmellik Modeli 2010 Versiyonunda Neler Değişti, www.tugrulcelebi.com, 12 Aralık 2010.
- [38] SOYAK, (2007). Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, İstanbul.

EK-A

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNE GÖRE ELDE EDİLMİŞ PERFORMANS
SONUÇLARI**

EK-B

**KURUMSAL KARNE YAKLAŞIMINA GÖRE ELDE EDİLMİŞ PERFORMANS
SONUÇLARI**

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Eyüp EVREN
Doğum Tarihi ve Yeri : 10.07.1976 - Konya
Yabancı Dili : İngilizce
E-posta : eyupevren@yahoo.com

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Endüstri Mühendisliği	Yıldız Teknik Üniversitesi	2011
Lisans	Endüstri Mühendisliği	İstanbul Üniversitesi	2000
Lise		Konya Meram Lisesi	1996

İŞ TECRÜBESİ

Yıl	Firma/Kurum	Görevi
2006-Halen	Soyak Holding A.Ş. / Soyak Yapı A.Ş.	KYS Sorumlusu
2002-2006	Gül Matbaacılık Ambalaj A.Ş.	Kalite Müdürü
2002	Mintay Tekstil A.Ş.	Kesimhane Sorumlusu

YAYINLARI

Bildiri

1. Evren, E., Demirel, N.Ç., "EFQM Mükemmellik Modeli ve Konut Sektöründe Uygulamaları", İkinci Sistem Mühendisliği Sempozyumu, 6-8 Şubat 2008, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.