

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**KAMU KURUMLARINDA HİZMET
STANDARTININ ARTIRILMASI:
İBB 153 MÜKEMMELLİK MODELİ UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

MEHMET UZUN

İSTANBUL, 2016

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GENEL İŞLETMECİLİK, MBA

**KAMU KURUMLARINDA HİZMET STANDARTININ
ARTIRILMASI:
İBB 153 MÜKEMMELLİK MODELİ UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

MEHMET UZUN

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Abdullah Fatih AKCAN

İSTANBUL, 2016

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GENEL İŞLETMECİLİK, MBA

Tezin Adı: Kamu Kurumunda Hizmet Standartının Artırılması:
İBB 153 EFQM Mükemmellik Modeli Uygulaması
Öğrencinin Adı Soyadı: Mehmet Uzun
Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu
_____ Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd.Doç.Dr., Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç.Dr., Fatma ULUCAN ÖZKUL
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr., Abdullah Fatih AKCAN

Ek Danışman
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye
Prof.Dr., Selim ZAIM
Üye
Dr., Selçuk TUZCUOĞLU

TEŐEKKÖR

Tez çalışmam boyunca heyecanımı paylaşan ve kıymetli yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Sayın Yrd.Doç.Dr. Abdullah Fatih Akcan ve kapısını her çaldığımda bana katlanma sabrını gösterdiği için değerli çalışma arkadaşlarım Kalite Yönetim Sistemleri Departmanı'na ve değerli arkadaşım Abdulgafur ÇELİK'e teőekkürü borç bilirim.teşekkür ederim.



ÖZET

KAMU KURUMLARINDA HİZMET STANDARTININ ARTIRILMASI:

İBB 153 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ UYGULAMASI

Mehmet UZUN

Genel İşletmecilik, MBA

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Abdullah Fatih AKCAN

Nisan 2016, 116

Kurumların kuruluş amaçları; kurum özellikleri ve faaliyet gösterdiği alanlara göre farklılık göstermektedir. Özel sektörde genel olarak amaç karlılık ve sürdürülebilirlikken, kamu sektöründe vatandaşa hizmet ve sosyal fayda sağlamak ve sürdürülebilirliktir.

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için kurumlar çeşitli sistematik yapılar kurarak, sistemin devamlılığını, faydayı artırmaya çalışırlar. Bu modellerden Avrupa’da en çok kullanılanı EFQM Mükemmellik Modelidir. İBB 153’te kurumda daha önce kurulmuş olan kalite sistemlerini gözönünde bulundurarak EFQM Mükemmellik Modeli tercih edilmiştir.

Bu model kurumların çalışmalarının sistematik bir yapı içerisinde ele alınıp, geliştirilip standartlaştırılması, oluşturulan bu yapıda kurum içi hedeflerin belirlenip, benzer faaliyetlerde belirtilen kurumlarla karşılaştırıp, kontrol edilip, sürekli iyileştirildiği bir sistemdir. Oluşturulan bu sistemin kontrolü modelde belirtilen güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesini sağlamaktadır.

Bu çalışmada, İBB 153’te EFQM Mükemmellik Modeli uygulamasının araştırması ve uygulaması amaçlanmıştır. Bu amaçla modelin araştırma ve uygulama öncesinde giriş bölümünde amaç açıklanmış, ikinci bölümde modelin temeli olarak belirtebileceğimiz kaliteyle ilgili kavramlardan bahsedilmiş, üçüncü bölümde EFQM Mükemmellik Modeli içerik ve yapısı anlatılarak, bu modele ait kriterler ve özdeğerlendirmeden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde modelin girdi kriterleri incelenmiş, son bölümde ise uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

Uygulama çalışması sırasında İBB 153’te EFQM Mükemmellik Modeli kurulumu sırasında modelin ilk 5 kriterinden elde edilen sonuçlar, kurumda model doğrultusunda yapılan çalışmalarda olumlu sonuçların olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: EFQM, mükemmellik, özdeğerlendirme, kalite, toplam kalite

ABSTRACT

ENHANCING SERVICE STANDARD AT PUBLIC INSTITUTIONS:

İBB 153 EXCELLENCE MODEL IMPLEMENTATION

Mehmet UZUN

MBA

Thesis Supervisor: Assistant Prof. Abdullah Fatih AKCAN

April 2016, 116

The purpose of establishment of institutions shows diversity according to institutional characteristics and their areas of activity. While the purposes of private sectors are generally profitability and sustainability, in public sector the the purpose is to service for public and to provide it socially, and sustainability.

In order to achieve these goals, institutions try to ensure the continuity of the system and increase the benefit of the public by establishing various systematic institutional structures. Amongst these models the most commonly used one in Europe is EFQM Excellence Model. İBB 153 preferred EFQM Excellence Model by taking previous quality systems established in institution into consideration.

This model provides a system by which activities are improved and standardized by approaching them in a systematic structure, institutional objectives are determined, checked comparing with those of companies of similar activities and continuously improved. Checking of this created system ensures to identify strengths and weaknesses stated in model.

In this work, investigation and implementation of EFQM Excellence Model at İBB 153 was aimed. For this purpose, before investigation and implementation of model, in Introduction the objective was explained, in the second part quality aspects that could be regarded as basis of the model were referred and in the third part the content and structure of EFQM Excellence Model were explained and criteria and self – assessment in concern with this model were mentioned. In fourth part, input criteria of model were analyzed, and in final part implementation work was referred.

During the implementation work was made at İBB 153, the results obtained, concerning the first 5 criteria of EFQM Excellence Model, shows that works were made at institution related to the Model yielded positive results.

Key Words: EFQM, Excellence, Self – Assessment, Quality, Total Quality.

İÇİNDEKİLER

TABLolar	xi
ŞEKİLLER	xii
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)	2
2.1 KALİTE KAVRAMI VE TKY	2
2.2 KAMU HİZMETİNDE KALİTE	2
2.3 GEÇMİŞ ÇALIŞMALAR	2
3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ	5
3.1 AVRUPA KALİTE ÖRGÜTÜ (EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY (EOQ))	5
3.2 AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI	6
(EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM))	6
3.3 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ	7
3.3.1 EFQM Mükemmellik Modelinde Temel Kavramlar	9
3.3.1.1 Müşteriler için değer yaratılması	10
3.3.1.2 Sürdürülebilir bir gelecek yaratılması	10
3.3.1.3 Kurumsal yeteneklerin geliştirilmesi	10
3.3.1.4 Yaratıcılık ve yenileşimden yararlanılması	10
3.3.1.5 Vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik oluşturulması	10
3.3.1.6 Çeviklikle yönetilmesi	11
3.3.1.7 Çalışanların yetenekleri ile başarının yakalanması	11
3.3.1.8 Mükemmel sonuçların sürdürülmesi	11
3.3.2 EFQM Mükemmellik Modelinin Yapısı	11
3.3.3 EFQM Mükemmellik Modelinin Kriterleri	12
3.3.3.1 Liderlik (1.Kriter)	13
3.3.3.2 Strateji (2. Kriter)	14
3.3.3.3 Çalışanlar (3. Kriter)	14
3.3.3.4 İşbirlikleri ve kaynaklar (4. Kriter)	15
3.3.3.5 Süreçler, ürünler ve hizmetler (5. Kriter)	15
3.3.3.6 Müşterilerle ilgili sonuçlar (6. Kriter)	16

3.3.3.7 Çalışanlarla ilgili sonuçlar (7. Kriter)	16
3.3.3.8 Toplumla ilgili sonuçlar (8. Kriter)	16
3.3.3.9 İş sonuçları (9. Kriter)	17
3.4 ÖZDEĞERLENDİRME	17
4. GİRDİ KRİTERLERİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR	19
4.1 LİDERLİK	19
4.1.1 Kuruluşun Stratejik Kurallarının Oluşturulması	19
4.1.1.1 Kurum stratejik yapısı.....	19
4.1.1.2 Toplam kalite ve mükemmellik kültürü	21
4.1.1.3 Kurum kültürü	22
4.1.1.4 Liderlik davranışlarının etkinliğinin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi.....	23
4.1.2 Liderlerin Kuruluşun Yönetim ve Performans Sistemini Oluşturması ..	24
4.1.2.1 Kurumsal performans yönetimi.....	24
4.1.2.2 Kurumsal yönetim sistemi.....	25
4.1.2.3 Verilerle yönetim ve karar destek sistemleri	25
4.1.2.4 Risk yönetimi	26
4.1.2.5 Özdeğerlendirme	27
4.1.3 Liderlerin Dış Paydaşlarla İlişkileri Yürütmesi	27
4.1.3.1 Müşteriler.....	28
4.1.3.2 Tedarikçiler	28
4.1.3.3 Toplum	29
4.1.3.4 Paydaşlar; paydaş beklentilerine yönelik raporlamaların yapılması	32
4.1.4 Liderlerin Mükemmellik Kültürünü Kuruluşun Çalışanlarıyla Sağlamlaştırması.....	33
4.1.4.1 İyileştirme çalışmalarına kişisel katılımın sağlanması	36
4.1.4.2 İyileştirme çalışmalarına katılımın teşvik edilmesi.....	36
4.1.4.3 Tanıma ve takdir sistemi	37
4.1.4.4 Fırsat eşitliği ve çeşitliliğin sağlanması	38
4.2 STRATEJİ	38
4.2.1 Strateji, Paydaşlar-Dış Çevrenin Gereksinim, Beklentilerinin Anlaşılması	40

4.2.1.1 Pazar analizi	40
4.2.1.2 Rakip analizi	41
4.2.1.3 Paydaş analizi	41
4.2.1.4 Müşteriler	42
4.2.1.5 Çalışanlar	42
4.2.1.6 Tedarikçiler & işbirliği ortakları	42
4.2.1.7 Toplum	43
4.2.1.8 Pest analizi	43
4.2.1.9 Dış çevre analizi ve SWOT	44
4.2.2 Strateji, İç Performans Ve Yeteneklerin Temel Alınması	44
4.2.2.1 Kurumsal performans analizi	45
4.2.2.2 İşbirliklerine yönelik analizler	45
4.2.2.3 Teknolojik gelişmelere yönelik analizler	46
4.2.2.4 Özdeğerlendirme	46
4.2.2.4 İç performans analizi ve SWOT	46
4.2.3 Strateji Ve Stratejiyi Destekleyen Politikaların Oluşturulması, Gözden Geçirilmesi Ve Güncellenmesi	46
4.2.3.1 Stratejik amaç ve hedefin belirlenmesi	47
4.2.3.2 Kurumsal karne ve kritik performans göstergelerinin (KPI) belirlenmesi	48
4.2.3.3 Stratejik faaliyetlerin belirlenmesi	49
4.2.4 Strateji Ve Stratejiyi Destekleyen Politikaların Duyurulması, Uygulanması, İzlenmesi	49
4.2.4.1 Stratejilerin yayılması	49
4.2.4.2 Stratejilerin duyurulması	49
4.2.4.3 Organizasyonel yapı ve süreçler	50
4.2.4.4 İzleme ve değerlendirme	51
4.3 ÇALIŞANLAR	51
4.3.1 Çalışanlara İlişkin Planların Kuruluşun Stratejisini Desteklemesi	52
4.3.2 Çalışanların Bilgi Birikimlerinin Ve Yeteneklerinin Geliştirilmesi	58
4.3.3 Çalışanların Yön Birliğinin Ve Katılımının Sağlanması, Çalışanların Yetkelendirilmesi	63
4.3.4 Çalışanların Kuruluşun Tümünde Etkili İletişim Kurması	65

4.3.5 Çalışanların Takdir Edilmesi, Tanınması Ve Gözetilmesi.....	66
4.3.5.1 Çalışanların iş güvenliği ve sağlığına dikkat edilmesi	67
4.3.5.2 Takdir-tanım ve ödüllendirme.....	68
4.3.5.3 Dayanışma kültürü	69
4.4 İŞ BİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	69
4.4.1 İşbirliği Yapılan Kuruluşlar Ve Tedarikçiler Sürdürülebilir Yarar Sağlama.....	69
4.4.1.1 Birincil işbirlikleri.....	70
4.4.1.2 İkincil işbirlikleri kuruluşları	71
4.4.2 Finansal Kaynakların Sürdürülebilir Başarıyı Güvence Altına Alacak Biçimde Yönetilmesi	71
4.4.3 Binalar, Donanım, Malzemeler Ve Doğal Kaynakların Sürdürülebilir Bir Biçimde Yönetilmesi	72
4.4.4 Teknolojinin, Stratejinin Yaşama Geçirilmesini Destekleyecek Biçimde Yönetilmesi	72
4.4.4.1 Teknoloji ve sistem altyapısı	72
4.4.4.2 Bilgi teknolojileri sistem altyapısı.....	73
4.4.4.3 Santral ve ses sistemleri	73
4.4.4.4 Vatandaş ilişkileri yönetim sistemi	74
4.4.5 Bilgi Ve Bilgi Birikiminin; Etkili Kararlar Verilebilmesine Destek Olacak Ve Kurumsal Yetenekleri Geliştirecek Biçimde Yönetilmesi.....	76
4.5 SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER	77
4.5.1 Süreçlerin Paydaşlara En Uygun Değeri Sağlamak Amacıyla Tasarlanması.....	77
4.5.2 İBB 153'te Süreç İyileştirme.....	79
4.5.3 Ürün Ve Hizmetlerin Etkin Bir Biçimde Tanıtılması Ve Pazarlanması..	82
4.5.4 Ürün Ve Hizmetlerin Üretilmesi, Sunulması Ve Sağlanması	83
4.5.5 Müşteri İlişkilerinin Yönetilmesi Ve Geliştirilmesi	84
5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN SONUÇLAR.....	86
5.1 MÜŞTERİLER İLE İLGİLİ SONUÇLAR.....	86
5.1.1 Algılama Ölçümleri.....	86
5.1.2 Performans Göstergeleri	88
5.2 ÇALIŞANLAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR	92

5.2.1 Algılama Ölçümleri.....	92
5.2.2 Performans Göstergeleri	95
5.3 TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR	98
5.3.1 Algılama Ölçümleri.....	98
5.3.2 Performans Göstergeleri	100
5.4 TEMEL PERFORMANSLA İLGİLİ SONUÇLAR	102
5.4.1 Temel Performans Sonuçları	102
6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER.....	106
KAYNAKÇA	111



TABLÖLAR

Tablo 4.1: Pazar Araştırması İçin Bilgi Kaynakları.....	41
Tablo 4.2: Stratejilerin Paydaşlara Duyurulması	50
Tablo 4.3: MA Sonuçları Doğrultusunda Hayata Geçen uygulamalar(rnek).....	58
Tablo 4.4: İşbirlikler.....	69
Tablo 4.5: Süreç Yapısı.....	78
Tablo 4.6: Süreç Kartı	788
Tablo 5.1: Algılama lmleri	86
Tablo 5.2: zm Oranı.....	91
Tablo 5.3: Yıl Bazında Alınan Kalite Belgesi, Plaket, dl ve Katılım Sağlanan Fuarlar	91
Tablo 5.4: Soru Grubu Bazında 2014-2015 alışan Memnuniyet Anketi.....	93
Tablo 5.5: Kıdem Profili	95
Tablo 5.6: Eğitim Bilgileri	97
Tablo 5.7: Toplumsal Boyutta Alınan dller	99

ŞEKİLLER

Şekil 3.1: EFQM 2013 Temel Kavramlar	10
Şekil 3.2: EFQM Mükemmellik Modeli Yapısı.....	12
Şekil 4.1: SWOT	44
Şekil 4.2: Strateji Oluşturma Süreci.....	47
Şekil 4.3: Vizyon, Misyon ve Değerler.....	47
Şekil 4.4: İK Vizyon, Misyon ve Politikaları.....	52
Şekil 4.5: İnsan kaynakları alt süreçleri	54
Şekil 4.6: BT Yönetim Süreci	76
Şekil 5.1: VMA Genel Vatandaş Memnuniyeti	87
Şekil 5.2: VMA Geri Dönüş Yapılan Süreden Memnuniyet	87
Şekil 5.3: VMA Alınan Cevaptan Memnuniyet.....	87
Şekil 5.4: Vatandaş Temsilcisinden Memnuniyet.....	87
Şekil 5.5: Başvuru Sayıları.....	89
Şekil 5.6: Servis Seviyesi.....	89
Şekil 5.7: Temas Sayısı	89
Şekil 5.8: Şikayet Başvuru Oranları.....	90
Şekil 5.9: Şikayet Sitesi Başvuru Oranları.....	90
Şekil 5.10: Çözüm Oranı.....	91
Şekil 5.11: Çalışan Memnuniyet Anketi Katılım Oranı.....	92
Şekil 5.12: ÇMA (Genel Memnuniyet Algısı).....	93
Şekil 5.13: Tatmin, Katılım ve Bağlılık	94
Şekil 5.14: Liderlik ve Yönetim.....	94
Şekil 5.15: Eğitim ve Kariyer Geliştirme.....	94
Şekil 5.16: Yöneticilerle İlişkiler	94
Şekil 5.17: İşgücü Devir Oranı	95
Şekil 5.18: Çalışandan Gelen Öneri Sayıları.....	96
Şekil 5.19: PYS Performans Değeri.....	97
Şekil 5.20: Eğitim Adam/Saat.....	98
Şekil 5.21: Eğitim Konu Sayısı.....	98
Şekil 5.22: Genel Hizmet Memnuniyet Algısı.....	99
Şekil 5.23: Basında Yer Alma.....	100
Şekil 5.24: Yerel İstihdam ve Ekonomiye Katkı	100
Şekil 5.25: Sağlık Birimleri Başvuru Sayıları.....	102
Şekil 5.26: Başvuru Sayıları.....	103
Şekil 5.27: Çağrı Karşılama Oranı	103
Şekil 5.28: Anlık Çözüm Oranı.....	104
Şekil 5.29: ACHT	104
Şekil 5.30: Çağrı Sonrası Süre	104

KISALTMALAR

AKÖ	:	Avrupa Kalite Ödülü
ÇMA	:	Çalışan Memnuniyet Anketi
ÇMYS	:	EN 15838 Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi
ÇYS	:	ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi
DÖF	:	Düzeltilici ve Önleyici Faaliyet Formu
EFQM	:	European Foundation Quality Management
İSGYS	:	OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
KALDER	:	Türkiye Kalite Derneği
MMA	:	Birim Memnuniyet Anketi
MMYS	:	ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi
MVD	:	Misyon, Vizyon ve Değerler
QDMS	:	Doküman Yönetim Sistemi
PYS	:	Performans Yönetim Sistemi
SP	:	Stratejik Plan
SYS	:	Süreç Yönetim Sistemi
TAA	:	Toplum Algısı Anketi
TKY	:	Toplam Kalite Yönetimi
UKH	:	Ulusal Kalite Hareketi
UKÖ	:	Ulusal Kalite Ödülü
VMA	:	Vatandaş Memnuniyet Anketi
YGG	:	Yönetimin Gözden Geçirilmesi

1. GİRİŞ

Günümüzde insanların ihtiyaç ve talepleri çağın gereklilikleri doğrultusunda sürekli artmakta ve değişmektedir. Değişimin hızlanan bu adımları dünyamızı yeni bir çağın eşiğine getirmiştir. Ortaya çıkan bu çok boyutlu değişim dalgaları, bir taraftan insanlara yeni bir dünyanın kapılarını açarken diğer taraftan yeniliklerin getireceği düzen değişimi onları tedirgin etmektedir.

Bu değişim süreci; özel sektörde olduğu kadar, kamu kurumlarında da hizmet kalitesinin artırılması gerekliliğini ve vatandaşların bu yöndeki taleplerini ortaya çıkarmaktadır. Kamu kurumlarında hizmetler, özel sektöre göre daha fazla hissedilmekte, vatandaşlar tarafından bu kalite sorgulanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, bütün paydaşların beklentilerini dengeli bir şekilde karşılamak üzere; çalışanların gelişiminin sağlanıp, bilgilendirilip, yetkilendirilmesini ve takım çalışmasıyla kurumdaki bütün süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Bu kapsamda yapılan çalışmalara kamu alanında baktığımızda vatandaş memnuniyetini artıracaktır.

Bu bakış açısıyla; Toplam Kalite Yönetimi önem kazanmakta ve daha fazla uygulanmaktadır. Bu çalışmada model alınan kurumda kısıtları göz önüne alınarak, geliştirilecek sistemden sektörün artan işlevsel beklentilerini karşılamak, daha nitelikli hale getirmek, detaylandırmak, kolaylaştırmak için kullanıcı veya vatandaşların kuruma başvurularından başvurunun sonuca ulaştırılması aşamasına kadar geçen süreci kısaltarak, ölçeklenebilir bir değer yaratmak amacıyla; kurulacak kalite yönetim sistemleri araştırılmış, “EFQM Mükemmellik Modeli” tercih edilmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli, kurumun sürdürülebilir mükemmellik yapısına ulaşmasını sağlamak için kuruma yol göstermektedir. Kurumun kurduğu yönetim sisteminde hangi aşamada olduğunu, geliştirmeye açık yönlerini ortaya çıkaran bir metodolojidir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

2.1 KALİTE KAVRAMI VE TKY

Kalite, rekabette üstünlük, pazarda kalıcılık ve müşteri memnuniyetini sağlayarak uzun vadeli ilişkiler geliştirmede kilit kavram haline gelmiştir. Kalitenin bu rolü, pazarların küreselleşmesi, rekabetin şeklinin ve teknolojinin ilerlemesiyle bağlantılı olabileceği gibi, özellikle müşterilerin talep ve beklentilerine en üst düzeyde cevap almak istemesinden kaynaklanmaktadır. (Zehir 2004, s.1) Kalite, "hataların önlenmesi" ve "mükemmelliğe ulaşma" gerçeğinden ortaya çıkmıştır. (Şimşek 1998, s.7)

Belediye hizmetlerinde ise kalite; beldenin mamur kılınıp, belde halkının beklenti ve ihtiyaçlarının etkin bir şekilde karşılanmasıdır. (Nohutçu 2005, s.98)

Toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme kültürü ile müşteri beklentilerini karşılayıp, mutluluğunu sağlayan ve tatminini temel alan bir yaşam tarzıdır. Mükemmelliğe bir yolculuktur. (Çetin 2001, s.3) Başka bir açıdan bakıldığında ise; kurum çalışmalarındaki etkinlik, verimlilik ve süreçlerindeki süreklilik kültürü ile müşteri odaklı çalışmayı sağlayan, kurumu müşteri odaklılığa adan bir yapının oluşturulmasıdır. (Şimşek 1998, s.95)

2.2 KAMU HİZMETİNDE KALİTE

Hizmet kalitesi müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamasında, “ölçülebilirlikten” ziyade “hissedilebilirliği” önem arz etmektedir. Böylece hizmette tanımlanan standartlar değil, müşteri algısı ön plana çıkmaktadır. (Baines 1992, s.48) Bu yüzdendir ki mallarda kaliteyi belirleyen standartlar, hizmet kalitesi için geçerli olmadığından genel bir hizmet kalitesi modeli oluşturulamamaktadır. (Morgan ve Murgatroyd 1994, s.9) Özel sektöre göre kamu kurumlarında kaliteyi değerlendirdiğimizde felsefenin insan boyutuna daha fazla yönelmesi görülmektedir. (Willford 2007, s.335)

2.3 GEÇMİŞ ÇALIŞMALAR

EFQM Mükemmellik Modeli, son zamanlarda önemi oldukça artan, kuruluşlara mükemmellik yolculuğunda hangi aşamada olduklarını gösterip, eksikliklerini saptamalarını sağlamaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili konularda birçok

kitap, doktora tezi, yüksek lisans ve doktora tezi ve makaleler hazırlanmıştır. Model ile ilgili olarak hazırlanan çalışmalardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

“Örgüt Kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinde farklılıklara sahip dört doğum hastanesinde Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (Cameron ve Quinn) ve EFQM Mükemmellik Modelini içeren anket uygulanmıştır. Değerlendirme sonucunda EFQM Modeli uygulanan hastaneyle diğer hastaneler arasında istatistiksel olarak farklılıklar elde edilmiştir. Yapılan analizlerde hiyerarşi kültürüne sahip kuruluşların mükemmelliğe daha kolay ulaşacağı, klan kültürüne sahip kuruluşların ise daha olumlu ve daha kaliteli bir örgüt tipine sahip olacağı sonucu elde edilmiştir. (Gönen 2012, ss. 223-224).

“EFQM Mükemmellik Modelinin Petrokimya Sektöründe Uygulanması” isimli yüksek lisans tezinde Petkim’in EFQM Modelini uygulaması sırasında yapılan çalışmalar ödül başvuru süreci ve ödül sonucu alınan aksiyonlar anlatılmıştır. Modelin başarısı saha anketleriyle ölçülmüştür. Bütün model kriterlerinde %20’nin üzerinde iyileşme gözlemlenmiştir. (Akaydın 2010, ss. 214-225).

“Örgüte Bağlılık Boyutlarının EFQM Modeli Uygulayan ve Uygulamayan İşletmelerde Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinde Mükemmellik Modeliyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlenmiştir. “Meyer&Allan’ın” üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli kullanılmış ve analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, örgütsel bağlılık için EFQM Mükemmellik Modeli şartı gerekmemektedir. Çalışan ve işletmelerin beklentilerinin örtüşmesi gerekmektedir. Fakat TKY, kuruluşlar için uygulamada olması gereken bir sistemdir sonucuna ulaşılmıştır. (Karaca 2008, ss. 109-113).

“EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği” isimli doktora tezinde Modelin uygulandığı bir “Askeri Dikimevi” ndeki liderlik uygulamasının modeldeki kriterlere olumlu etkisi gözlemlenmiş. Kontrol grubu olarak modelin uygulanmadığı başka bir dikimevinde olumlu sonuçlar gözlemlenmemiştir. (Emanet 2007, ss. 155-156).

“Demir Çelik Sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli” isimli yüksek lisans tezinde TKY Tarihsel Gelişimi, ulusal ve uluslararası kalite ödülleri araştırılıp, bu ödüllere

başvuran kuruluşların kazandıkları faydalar belirtilmiştir. Modelin yapısından bahsedilerek, kuruluşların değerlendirme ölçütleri belirtilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda bu modelin kuruma özel bir yapı oluşturduğu ve bütün paydaşların memnuniyetini baz alındığından zaman içerisinde iyileşmenin kurum performansına yansıdığı gözlemlenmiştir. (Çaylak 2005, s. 172).

“Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli” isimli yüksek lisans tezinin içeriği ve sonuçları; bu modelin 9 tane yaklaşım üzerinden incelendiği, TKY’ni en başarılı olan ve en iyi uygulayan ödül olduğu belirtilmiştir. Kurumların stratejik hedeflerine bu modelle ulaştığı ve finansal ve operasyonel hedeflere bu çalışma ile ulaştığı belirtilmiştir. (Salkım 2001, ss. 85-86).

“EFQM Mükemmellik Modelinde süreç yaklaşımı ve Vitra’ da uygulaması” isimli yüksek lisans tezinde bu modelin kuruluşlara mükemmelliği nasıl sağlayacağı, “Süreçlerle Yönetimin” kuruluşların stratejik hedeflerine sağladığı katma değer incelenmiştir. (Tümer 2001, s. 126).

“Toplam Kalite Yönetimi EFQM Mükemmellik Modeli ve MAKO’ da Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinde her kuruluşun “müşteri tatmini” oluşturmak için yapılan çalışmalar incelenmiştir. MAKO da yapılan uygulama çalışmasında ise üst yönetim desteği ile başlayıp, kurum stratejisiyle birleştirildiği ve her kademede çalışan katılımını sağlanması gerektiği belirtilmiştir. (Süzer 1997, s. 186).

3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

3.1 AVRUPA KALİTE ÖRGÜTÜ (EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY (EOQ))

1957 yılında Batı Almanya, Birleşik Krallık, Fransa, Hollanda ve İtalya kalite uzmanlarınca “Avrupa Kalite Kontrol Örgütü (EOQC) adıyla kurulmuştur. Daha sonra önce diğer Batı Avrupa ülkelerine yayılmıştır. Kısa süre içerisinde 25 ülkenin kalite kuruluşlarının üye olduğu bir Avrupa örgütü durumuna gelmiştir. “Kalite kontrol” ifadesindeki sınırlayıcı anlamdan dolayı 1988 yılında adı “Avrupa Kalite Örgütü” olarak değiştirilmiştir. Bugün 40 ülke, 500 kurum, 80.000’in üzerinde üyenin kayıtlı olduğu bir kurum haline gelmiştir.

Avrupa Kalite Örgütü’nün temel amacı; ürün-hizmet kalitesinde yapacağı çalışmalarla gelişimi sağlarken bilim ve teknik alanında lider bir kuruluş olmaktır. Ürün ve hizmetlerin güvenilirliğini sağlamak için düşünce ve teknikleri uygun kalite kontrol araçlarını kullanarak geliştirmek Avrupa Kalite Örgütü’nün en önemli hedefidir.

Avrupa Kalite Örgütü, kalite geliştirme ve yönetimiyle ilgili konularda kurumlar, gruplar ve kişilerle bağlantı kurmaktadır. Bu bağlantıların kendi aralarında araştırmaların yapılması, görüş ve deneyim, yayım ve doküman paylaşarak gelişimin yayılması konusunda yol göstermektedir. Her yıl periyodik olarak yapılan Avrupa Kalite Örgütü Konferanslarında güncel kalite eğilimleri hakkında ve uluslararası alanda ün kazanmış uzmanların görüş ve önerilerine yer verilmektedir. Avrupa Kalite Örgütü’nün 7 bölümü ve komitesi, bu çalışmaları yürütmektedir.

Türk Standartları Enstitüsü (TSE), 1976 yılından bu yana Avrupa Kalite Örgütü’nün tam üyesi olarak ülkemizi temsil etmektedir. (Özhan 2001, s. 23).

3.2 AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI

(EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM))

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketinin genel müdürleri tarafından “Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya” vizyonu, “Avrupa’da sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olma” misyonuyla kurulmuştur. Üyelik sistemiyle çalışmakta, kar amacı gütmemektedir.(Emanet 2008, s. 67).

Vakfın ana amacı, “Kalitenin belirleyici unsur haline getirilmesi için süreçlerin hızlandırılarak, küresel rekabet avantajı sağlamak için Avrupalı kuruluşları desteklemektir. Müşteri memnuniyeti ve performans olarak mükemmelliği sağlayan faaliyetler için, Avrupa genelindeki tüm kuruluşları yanlarında yer alıp, onları harekete geçirmek” olarak belirlenmiştir. (Yenersoy ve Ensari 2002, s. 23).

Vakfın amaçları doğrultusunda, kalite alanındaki başarıları, verdiği ödüllerle teşvik etmektedir. (İşilgıray 2001, s. 22)

EFQM'in vizyon, misyon ve değerleri aşağıda belirtildiği gibidir;

EFQM Vizyonu: Sürdürülebilir mükemmellik için çaba gösteren bir dünya.

EFQM Misyonu: EFQM Mükemmellik Modelini kullanarak yenilikçi ve paylaşımcı liderleri eğiterek organizasyonlara sürdürülebilir mükemmeliyeti sağlamak için ilham vermek.

EFQM Değerleri:

- a) Mükemmeliyetçilik tutkusu: Çalışmalarımızın bilinirliğini artırarak, mükemmeliyeti sağlamak adına ilham kaynağı oluruz.
- b) Güven inşa etmek: Güvenilir, açık ve şeffaf davranışlarımızla güven sağlarız.
- c) İşbirlikleriyle çalışmak: Topluluğun ortak çıkarları doğrultusunda işbirlikleri kurarız.
- d) İnsanların katılımını sağlamak: Farklılığı benimser ve onların inançlarıyla düşüncelerine saygı duyarız.

3.3 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Kuruluşların sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kendisine uygun bir yönetim sistemi oluşturulması gerekmektedir (Kalder 2013, s. 4). EFQM Mükemmellik Modeli, mükemmel kuruluşların ortak temel değerleri, bu değerlerin hayata geçirilmesi için neler yapılması gerektiğinin ve elde edilen sonuçların nasıl olduğuna ilişkin geniş bir bakış açısı oluşturmak üzere EFQM tarafından geliştirilmiştir. Başka bir ifadeyle; EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerlemelerini ölçüp, yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda pratik bir araç olarak karşımıza çıkmakta ve kurumların iyileştirmeye açık alanlarını, kuvvetli yönlerini gösterip, onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik etmektedir. (Ardügen 2006, s.1) Model ayrıca kuruluşlara ortak bir yönetim dilini sunmakta olduğundan farklı kurumların “iyi uygulamalarını” paylaşmaktadır. (Kalder 2000, s.14).

EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşlar için bir kurumsal check-up yapma imkanı sağlamakta ve EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşun kendisine ayna tutmasına olanak tanımaktadır. Kuruluşun mevcut mükemmellik seviyesinin belirlenmesi ve gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi için yapısal bir çerçeve sunmaktadır. Avrupa genelinde kabul görmüş kriterlerin kullanılması ile benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırma yapılmasını kolaylaştırmaktadır.

EFQM, ulusal işbirliği ortakları ile birlikte, Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluştan gelen bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin sürekli geliştirilmesi ve güncellenmesi konusunda yoğun çalışmalar yapmaktadır. Bu yolla modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışı ile uyum içinde olması sağlanmaktadır(Kalder, 2003, s. 4).

Bu modelin ön önemli özelliklerinden biri ise kuruluşun mükemmelliğini sorgularken sabit kriterlere göre değil kuruluşların yapı ve kültürlerinin etkisiyle farklı işleyiş ve yapısal özelliklere sahip olabileceğini göz önüne almaktadır. Bu sebeple boyutu, yapısı ne olursa olsun her kurum ve kuruluş tarafından model olarak uygulanabilmektedir. Modelin bu bağlamda çok yönlü üstünlükleri bulunmaktadır (Candeğer, 2008, s. 7).

EFQM başlangıçta endüstriyel kuruluşlar tarafından uygulanmıştır. Bu kuruluşlar birçok deneyim sahibi olmuş ve başarılar kazanmıştır. Yakın zamanda, EFQM'in kamu yönetimi için geliştirdiği versiyon ile kamu yönetiminin bir çok kısmında modele olan ilgi artmıştır (Hides et al. , 2004, s.195). 1996 yılında EFQM'in "Kamu ve Sivil Toplum" versiyonu tanıtılmış ve ödüllere entegre edilmiştir. İlk ödül 1998 yılında duyurulmasına karşın ödülü kazanan olmamış, bu alandaki ilk ödül 2000 yılında İngiltere Kamu Gelirleri İdaresi, Cumbernauld Muhasebe Ofisi'ne verilmiştir (Hides et al. , 2004, s.196).

Organizasyonların sürdürülebilir avantaj elde edebilmeleri için değerlendirme ve iyileştirme adına bir çalışma çerçevesi olma amacıyla çıkarılan bu model yönetimin dikkat edeceği alanları yapılandırmış, spesifik amaçlara odaklandırmış ve değerlendirme araçlarını etkin hale getirmiştir (Marrewijk et al. , 2004, s.87). Model sadece yöneticilerin karar almada ki etkinliklerini arttırmaz, aynı zamanda nereye odaklanmaları konusunda da yol göstermektedir (Wongrassamee et al. , 2003, s.21)

EFQM diğer Avrupalı girişimlerle karşılaştırıldığında çok büyük bir prestijdir (Carrillo and Ortiz, 2005, s. 31). Bunun dışında pek çok faktör batı ülkelerinin kalite ödüllerini tanımalarını teşvik etmiştir. Bunlar arasında rekabet için kalitenin önemi, kıyaslamanın katkısı, gelişen performans için özdeğerleme tekniklerinin göz ardı edilemeyen katkısı sayılmaktadır (Rusjan, 2005, s.364).

EFQM, 1991 yılından itibaren Avrupa Kalite Örgütü (EQO) ve Avrupa Komisyonu'yla işbirliği yaparak Avrupa Kalite Ödülü'nü vermeye başlamıştır. Modelin geliştirilmesinin başlangıç aşamasını, var olan ödül modellerini belirleme ve araştırma oluşturmuştur. İlk önce Deming Ödülü ve sonra Malcolm Baldrige Amerikan Ulusal Ödülü incelenmiş son olarak NASA Kalite ve Verimlilik için Mükemmellik Ödülü hakkında bilgi toplanmıştır. 1990 yılında gerçekleştirilen çalışma grubu toplantılarından sonra modelin iskeleti oluşturulmuş, çalışmalar sırasında taslaklar yüzlerce uzmanın katkısı ve önerisiyle sürekli geliştirilmiştir. Ödül Modeli'nin en büyük özelliği tek basına bir ödül olmaktan öteye, Toplam Kalite Yönetimi uygulayan kuruluşların kendilerini değerlendirmeleri için de bir model özelliği oluşturulmasıdır (Işılğiray, 2001, s. 22).

1991 yılından itibaren verilen Avrupa Kalite Ödülü'nde daha önceden, ödüle katılmak için gerekli şartları bulunduran işletmeler başvurabiliyordu. Ödül ise Avrupa Kalite

Ödülü (EFQM Quality Award) ve Avrupa Kalite Başarı Ödülü (EFQM Quality Prize) olarak iki kategoride verilmekteydi. Bu yapı hala korunmakla birlikte, 1998 yılından itibaren dört kategoride verilmeye başlanmıştır (Dikmen, 2010, s. 7).

- i. Büyük Ölçekli İşletmeler
- ii. Kamu Kuruluşları
- iii. Operasyonel Birimler
- iv. Kobiler, (250 ve daha az çalışanı olan işletmeler-tamamen bağımsız işletmeler veya daha büyük bir organizasyonun parçası olan işletmeler)

EFQM kriterleri başlangıçta Avrupa Kalite ödülünü kazananları belirlemek için kullanılırken, günümüzde firmaların ve organizasyonların kalite yönetim seviyelerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model aşağıdaki ifadeye dayanmaktadır (Nabitz et al. , 2006, s.340).

İş Mükemmelliği ve Mükemmel Kuruluşlar ile ilgili tüm unsurları ortaya koymaktadır. Bu unsurlar;

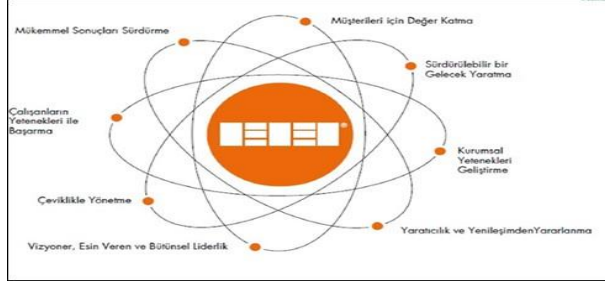
- i. Sürekli gelişme ve mükemmel sonuçlara ulaşmak için bir rehberdir.
- ii. Kurumsal mükemmellik için bir değerlendirme aracıdır.
- iii. Toplam Kalite için bir yol haritasıdır.

3.3.1 EFQM Mükemmellik Modelinde Temel Kavramlar

EFQM Mükemmellik Modeli, kurumun yaptığı çalışmalar kapsamında elde edilen sonuçların anlaşılmasını sağlayan dokuz ana kriterle oluşturulmuş bir yönetim modelidir. Bu modeli uygulayan ve kendini geliştirmek isteyen kuruluşları model “Mükemmel Kuruluşlar” olarak ifade etmektedir.

Mükemmelliğin temel kavramları, sürdürülebilir mükemmelliği sağlamak için uğraşan her kurum için gerekli alt yapıyı oluşturan, modelin ana ilkeleridir (EFQM, 2010a: 1). Bu model kurumları faaliyet alanı, çalışma şekli, iş hacmi ayırt etmeksizin mükemmelliği sekiz ana kavrama dayandırmaktadır. Temel kavramlar şekil 3.1 deki gibidir.

Şekil 3.1 EFQM 2013 Temel Kavramlar



Kaynak: EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s. 5.

3.3.1.1 Müşteriler için değer yaratılması

Mükemmel kuruluşlar, müşterilerine değer katmak için onların gereksinimleri, beklentileri konusunda ihtiyaç analizini yapıp, sektördeki fırsatları anlayarak, tahminlerde bulunmaktadır (EFQM, 2013, s. 6).

3.3.1.2 Sürdürülebilir bir gelecek yaratılması

Mükemmel kuruluşlar, kurum performansında gelişme sağlarken toplumda yaptığı çalışmalarla toplumun çevresel, toplumsal ve ekonomik koşullarda olumlu etki sağlamaktadır (EFQM, 2013, s. 7).

3.3.1.3 Kurumsal yeteneklerin geliştirilmesi

Mükemmel kuruluşlar, organigram yapısı sınırlarında, ekipleri etkin şekilde yönetip, onların yeteneklerini geliştirmektedir (EFQM, 2013, s. 7).

3.3.1.4 Yaratıcılık ve yenileşimden yararlanılması

Mükemmel kuruluşlar, paydaşlarının inovatif yeteneklerinden faydalanarak, kurumu sürekli iyileşim ve sistematik bir yapıyla performans düzeyleri artırmayı hedeflemektedir (EFQM, 2013, s. 8).

3.3.1.5 Vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik oluşturulması

Mükemmel kuruluşlar, kurumun değer ve etik yapısı doğrultusunda kurumun geleceğini tasarlayan ve sürekli ilerlemesini sağlayan, davranışlarıyla örnek olan liderlere sahiptir (EFQM, 2013, s. 8).

3.3.1.6 Çeviklikle yönetilmesi

Mükemmel kuruluşlar, fırsatlar ve tehditler doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde yanıt verme becerileriyle tanınmaktadır (EFQM, 2013, s. 9).

3.3.1.7 Çalışanların yetenekleri ile başarının yakalanması

Mükemmel kuruluşlar, insan kaynaklarına değer vermekte; kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir yetkelendirme kültürü yaratmaktadır (EFQM, 2013, s. 9).

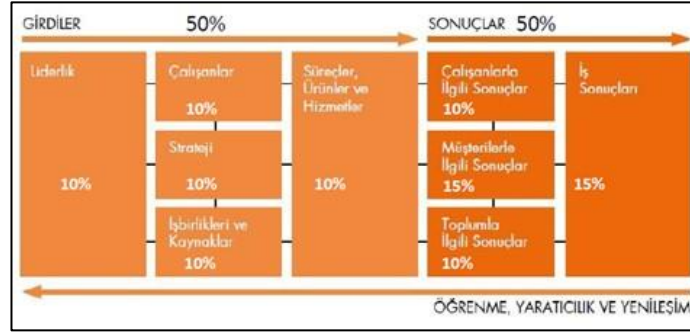
3.3.1.8 Mükemmel sonuçların sürdürülmesi

Mükemmel kuruluşlar, faaliyet gösterdiği sektörde, tüm paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimleri için sürdürülebilir mükemmel sonuçlar elde etmeyi amaçlamaktadır (EFQM, 2013, s. 10).

3.3.2 EFQM Mükemmellik Modelinin Yapısı

Mükemmellik modeli “girdiler” ve “çıktılar” olmak üzere iki kategori altında toplanmaktadır. Modelde bu 2 kategori altında dokuz kutu gösterilmekte olup, bu ölçütlerden ilk beşi girdi ölçütlerini, son dördü ise sonuç ölçütlerini gösterilmektedir. (Tütüncü ve Küçükusta, 2010, s. 129) Böylece kuruluşun mükemmeliğe ulaşması için yapması gereken ana adımları gösterilmektedir. Kriterlerin herbirinin alt kırılımları olup, bu kırılımlarında detaylı açıklamaları bulunmaktadır. (Kalder Yayınları, 2003, s.10). Model girdi kriterlerinde hangi ana çalışmaların nasıl yapılması gerektiğini belirtip, çıktı kriterlerinde kuruluşların ne elde ettiği ve etmekte olduğu konusunda bize bilgiler vermektedir. (Dubas and Nijhawan, 2005, s. 366). Model yapısı şekil 3.2'de ki gibidir.

Şekil 3.2 EFQM Mükemmellik Modeli Yapısı



Kaynak: EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s. 5.

Modelde çalışanların ayrı bir önemi vardır. Liderlerin politika ve stratejileri belirleyip, süreçleri tasarlayıp, çalışanları, işbirlikleri ve kaynakları sistematik ve planlı bir yapıyla yönetmesi gerekmektedir. Model çalışanları mutlu edilmeden mükemmel iş çıkarılamayacağını gözönüne sermektedir. Modelde mükemmellik, işbirliği ve mükemmel süreçler, mükemmel ürünler yaratır düşüncesine hakimdir. Eğer girdiler iyi kullanılır ve yönetilirse sonuçta mükemmelliğe ulaşılır (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000, s. 189).

Modelde değinilen faktörlerden bir tanesi de toplumdur. Buradaki beklenti kurumun sosyal paydaş beklentilerini karşılarken, eş zamanda da yaptığı işle ilgili iyi iş sonuçları elde etmesi ve rekabet avantajı sağlamasıdır (Conti, 1998, s. 45).

Mükemmellik modelinde bu yapının oluşturulmasındaki amaç kuruluşun süreçlerini, politika ve stratejilerini, çalışanların ve kaynaklarının uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilerek müşteri ve çalışanlarının memnuniyetinin sağlanması, toplum üzerinde olumlu etkiler bırakılması ve iş sonuçlarında başarıya ulaşmasıdır.

3.3.3 EFQM Mükemmellik Modelinin Kriterleri

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz kritere dayanır, bunlardan ilk beş kriteri girdi, son dört kriteri ise sonuç kriterleridir. Girdi kriterlerinde kuruluşun neler yapabileceği üzerinde yön gösterirken, sonuç kriterleri ise kuruluşun neler başarabileceğini tanımlamaktadır (Steed vd, 2005, s. 309).

Sonuçlar girdilerden kaynaklanmaktadır ve girdiler, sonuçlardan alınan geri bildirim ile iyileştirilmektedir. Girdi kriterleri; liderlik, strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler kriterlerinden oluşmaktadır. Sonuç kriterleri ise müşterilerle ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans göstergeleri kriterlerinden oluşmaktadır (Kalder Yayınları, 2003, ss.14-25).

Bu kriterler kritik başarı faktörleridir ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin de prensipleri arasında yer almaktadır. Bu kriterler kritik başarı faktörleri olup, performans üzerinde etkileri bulunmaktadır ve kurumun mükemmelliğe giden yolda başarılı olmasında onlara destek olmaktadır. (Tütüncü ve Küçükusta, 2007, s. 184).

3.3.3.1 Liderlik (1.Kriter)

Liderlik, mükemmelliği aramak ve ulaşmak için kurumların yeniden yapılanmasının olmazsa olmaz koşuludur. Kurumlar üzerinde yapılan araştırmalarda bir lider olmaksızın değişimin ve dönüşümün gerçekleştirilemediği görülmüştür (Ökmen ve Dönmez, 2005, s. 80).

Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşılayan liderlere sahiptir. Mükemmel kuruluşların liderleri esnektir, kuruluşun sürekli başarısını sağlayacak biçimde gerekenlerin zamanında öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini güvence altına alır. Liderlik kriteri kapsamında aşağıdaki beş kriter göz önünde bulundurulmalıdır: (EFQM, 2013, s. 12).

- a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturmakta ve davranışlarıyla örnek olmaktadır.
- b. Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlamakta, izlemekte, gözden geçirmekte ve yönlendirmektedir.
- c. Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütmektedir.
- d. Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırmaktadır.
- e. Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili bir biçimde yönetmesini sağlamaktadır.

3.3.3.2 Strateji (2. Kriter)

Strateji, kurumun gelecekte başarılı olabilmesi için vizyon ve misyonun, uzun dönemli amaçlar ve ölçülebilir performans hedefleri ile birlikte değerlerinin belirlenmesini kapsamaktadır. (Ökmen ve Dönmez, 2005, s. 108).

Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektöre göre paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirmektedir. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluşturmakta ve uygulamaktadır. Strateji kriteri kapsamında aşağıdaki dört alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır: (EFQM, 2013, s. 14).

- a. Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel almaktadır.
- b. Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel almaktadır.
- c. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir.
- d. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.

3.3.3.3 Çalışanlar (3. Kriter)

Mükemmel kuruluşlar, tüm çalışanlarına değer vermekte; bireysel ve kurumsal hedeflerin karşılıklı yarar sağladığı bir yapı oluşturmaktadır. Çalışanların yetkinliklerini geliştirmekte; adalet ve eşitliği desteklemektedir. Çalışanlarını iletişim kurup, motivasyonunu sağlamakta, takdir etmekte, katılımlarını sağlamakta; yetenek ve bilgi birikimlerini kuruma fayda sağlayacak şekilde kullanımını sağlamaktadır. Strateji kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır: (EFQM, 2013, s. 15).

- a. Çalışanlara ilişkin gelecek planları, kurumun stratejisini destekler.
- b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.
- c. Çalışanların yön verilir, çalışmalara katılımları sağlanır ve yetkelendirilir.
- d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.
- e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

3.3.3.4 İşbirlikleri ve kaynaklar (4. Kriter)

Mükemmel kuruluşlar, kurum dışı işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını; kurum stratejileri ve süreçleriyle etkili çalışmasını destekleyecek şekilde planlamasını yapmasını sağlamakta ve bu süreci yönetmektedir. Çevresel ve toplumsal etkileri de etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. İşbirlikleri ve kaynaklar kriteri kapsamında aşağıdaki dört alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır: (EFQM, 2013, s. 17).

- a. İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama konusunda yönetilir.
- b. Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetir.
- c. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.
- d. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.
- e. Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kuruluşun yetkinliğini geliştirecek biçimde yönetilir.

3.3.3.5 Süreçler, ürünler ve hizmetler (5. Kriter)

Mükemmel Kuruluşlar, özellikle müşterilerine ve bununla birlikte diğer paydaşları için artan bir değer üretmek üzere süreçleri, ürünleri ve hizmetleri tasarlamakta, yönetmekte ve sürekli iyileşimini sağlamaktadır. Süreçler, ürünler ve hizmetler kriteri kapsamında aşağıdaki dört alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır: (EFQM, 2013, s. 19).

- a. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir.
- b. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir.
- c. Ürün ve hizmetler etkili bir şekilde tanıtılır ve pazarlanır.
- d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.
- e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

3.3.3.6 Müşterilerle ilgili sonuçlar (6. Kriter)

Mükemmel kuruluşlar, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşmakta ve bu sonuçları sürdürmektedir. Müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- a. Algılama Ölçümleri
- b. Performans Göstergeleri

3.3.3.7 Çalışanlarla ilgili sonuçlar (7. Kriter)

Mükemmel kuruluşlar, çalışan ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıyla ilgili kapsamlı performans, algılama göstergeleri kullanmakta ve bu beklentileri sağlayan sonuçları sürdürmektedir. Çalışanlarla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- a. Algılama Ölçümleri
- b. Performans Göstergeleri

3.3.3.8 Toplumla ilgili sonuçlar (8. Kriter)

Mükemmel kuruluşlar, toplumun ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıyla ilgili kapsamlı performans, algılama göstergeleri kullanmakta ve bu beklentileri sağlayan sonuçları sürdürmektedir. Toplumla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- a. Algılama Ölçümleri
- b. Performans Göstergeleri

3.3.3.9 İş sonuçları (9. Kriter)

Mükemmel kuruluşlar, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıyla ilgili kapsamlı performans, algılama göstergeleri kullanmakta ve bu beklentileri sağlayan sonuçları sürdürmektedir. İş sonuçları ile ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- a. Algılama Ölçümleri
- b. Performans Göstergeleri

3.4 ÖZDEĞERLENDİRME

Bir kuruluşun faaliyetlerini ve çalışmalarını, Mükemmellik Modeli gibi bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, planlı, sistemli ve düzenli olarak gözden geçirme çalışmalarına “özdeğerlendirme” adı verilmektedir (Basım ve Şeşen, 2007, s.204).

Kuruluşlar bir dizi nedenlerden dolayı kendi kendilerini değerlendirmeye ya da başkaları tarafından değerlendirilmeye karar verirler. Özdeğerlendirme, kuruluşlara, çalışanların, süreçlerin ve sonuçların arasındaki ilişkiye bakarak kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanları gerçekçi biçimde belirleme olanağı verdiği gibi izlenmesi gerekli TKY programlarının da ilerlemesine imkan sağlamaktadır. Özdeğerlendirme insanların kurumlarına ilişkin süreçlerin ve sonuçların düzenli ve sistematik gözden geçirilmesine katılımını sağlamaktadır (Kaymaz, 2002, s. 43).

Özdeğerlendirme sürecinde anahtar süreçler doğru bir şekilde, net, kısa ve özet bir biçimde tanımlanmalıdır. Kilit süreçlerin tanımlanması müşteri gereksinimlerine dayalı olarak yapılmalıdır. Destek ve kilit süreçlerin tanımlanması için kesinlikle dokümantasyon sistemi oluşturulmuş olmalıdır (Li and Yang, 2002, s.168).

Süreklilik arz eden değerlendirme, sürekli olarak güçlü yanlarımızı ve iyileştirmeye açık alanlarımızı tanımlamamıza ışık tutmakta, böylece gelişmemize imkân tanımaktadır

(Anonymous, 1993, s.16). EFQM, değerlendirmeyi RADAR adını verdikleri metoda göre yapmaktadır. Radar modelinin bileşenleri şunlardır (Kalder Yayınları, 2003):

- a. Results - Sonuçlar
- b. Approach - Yaklaşım
- c. Deployment - Yayılım
- d. Assessment - Değerlendirme
- e. Review - Gözden Geçirmek

En genel bakış açısıyla RADAR bir kuruluşun aşağıdaki boyutları dikkate alması gerektiğini belirtmektedir:

- a. Stratejik bir yapı olarak, gereken sonuçları belirlemek,
- b. Beklenen sonuçları hem mevcut, hem de gelecekte gerçekleştirmek için herbiriyle bütünsel yaklaşımlar planlayıp, oluşturmak,
- c. Çalışmaları güvence altına almak amacıyla yaklaşımları sistematik bir şekilde yaymak,
- d. Sonuçların izlenmesine, analizine ve sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak değerlendirmek ve iyileştirmek,

Özdeğerlendirme modelde belirtilen kriter ve alt kriterlere göre RADAR mantığıyla puanlandırılmaktadır. Buradaki puanlandırmada çalışmaların süreklilik göstermesi istenmektedir. Kurum sonuçlarının stratejinin bir parçası olduğu ve yaklaşımların gerekçeleri, hedeflerin ulaşılabilirliği, performansların analizi istenmektedir. Yayılımın sistematik bir şekilde yapılması, iyileştirme faaliyetleriyle desteklenmesi istenmektedir.

4. GİRDİ KRİTERLERİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

4.1 LİDERLİK

İBB 153'te liderler, çalışanları vizyon, misyon ve stratejileri doğrultusunda yönlendirmektedirler. Kurum içindeki tüm faaliyetlerde temsil ettiği gruba rehberlik etmekte; işlerin planlı bir biçimde yapılması için gerekli eş güdümü sağlamaktadırlar.

Liderler karar alırken ortak akıl yaklaşımını benimsemektedir. Alınacak kararlarda çalışanların görüşlerini almakta, onlara danışmaktadır. Liderler başta İBB 153 Müdürü, Şefleri, Sorumluları, Uzmanlarıdır. Şefler, Sorumlular ve Uzmanlar olmak üzere iyileştirme takım çalışmaları içerisinde yer alan takım ve grup liderleridir.

4.1.1 Kuruluşun Stratejik Kurallarının Oluşturulması

4.1.1.1 Kurum stratejik yapısı

İstanbul Büyükşehir Belediyesi 1994 yılında daha verimli ve etkin bir yönetim sağlanması amacıyla yeni bir yapılanma sürecini uygulamaya koymuştur. Bu süreç ile birlikte belediyeye ait bir kısım birimler şirketleştirilerek A.Ş. haline getirilmiştir. Bu yapılanmanın neticesinde iştirak olarak adlandırılan bu birimler ve İBB bünyesinde kalan birimlerinin bir kısmı kendi bünyelerinde çağrı merkezleri ve CRM altyapıları oluşturmuşlardır (İBB 153. 2016. *Oryantasyon El Kitabı*. Şubat. İstanbul)

Kurumun vizyonu, stratejik amaç ve hedefi stratejik yönünü göstermektedir. Bu yolculuğun stratejik temelleri 2012 yılına dayanmaktadır;

İBB Halkla İlişkiler Müdürlüğü Üst Yönetimince yapılan SWOT analizi sonucu ortaya çıkan bilgiler temel alınarak İBB 153'ün geleceğine odaklanılmış, temel amaç ve ana hedefler belirlenmiş, bu hedeflere ulaşmak için izlenecek stratejik yol ve uygulama kurgusu tasarlanmıştır. Yapılan toplantı sonrasında amiral gemi olan İstanbul Büyükşehir

Belediyesi ile ortak Vizyon, Misyon ve Değerler benimsenmiş ve tüm çalışanlara da duyurulmuştur. Yine burada alınan kararlar doğrultusunda İBB 153 Projesi'nin hayata geçirilmesi kararlaştırılmış, bu doğrultuda çalışmalara başlanılmıştır (İBB 153. 2015. *Kalite Kültürü El Kitabı*. Kasım. İstanbul.)

İBB 153 Projesi ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki birimlerde ve bağlı iştiraklerde çeşitli ihtiyaçlara göre farklı zamanlarda kurulmuş 48 adet ayrı çağrı merkezi yapılarının, birleştirilerek vatandaşların İstanbul sınırları dahilindeki her türlü talep, şikayet ve yardım başvuruları için İBB 153 numarası altında tek bir temas noktasına ulaşmaları amaçlanmıştır. Projenin uygulanmasından önce İstanbulluların ve İstanbul'u ziyaret edenlerin kentle ilgili temizlik, altyapı, ulaşım, sosyal yardım ve daha birçok farklı belediye ve diğer kamu kurumları hizmetleri ile ilgili farklı çağrı merkezi veya yardım masası numaralarını aralamaları gerekmektedir. Bu numaralara ulaşabilenler ise planlama, yatırım ve kapasite problemlerinden ötürü çoğu zaman karşılarında bir muhattap bulmakta zorlanmaktaydı. Bu proje ile birlikte vatandaşlar kentle ilgili tüm taleplerini tek bir numaraya ulaşarak çözebilecek ve etkin bir vaka yönetimi altyapısı ile birlikte bu başvurulara bağlı süreçlerdeki aşamaların izlenmesi ve hizmetlerin kalitesinin sistematik bir şekilde ölçülmesi sağlanmaktadır (İBB 153. 2016. *Tanıtım El Kitabı*. Mart. İstanbul).

2012 yılında alınan bu kararlar doğrultusunda “vatandaş odaklı” amaçlanan kalite yapısına ulaşmak amacıyla ilerletilen tüm süreçleri, prosedürleri ve kurum prensiplerini içeren bir sistem oluşturulması, globalleşen dünyada kurumumuzu daha üst seviyelere taşıyabilmek ve kurulan sistemleri bir sistem çatısı altında yönetmek amacıyla; ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarına başlanmış ve 6 ay gibi bir sürede, 2013 yılında bu yapı hayata geçirilmiştir. 2015 yılında İBB üst yönetiminin aldığı kararlar doğrultusunda kurumun vizyon, misyon ve değerleri üzerinde güncellemeler yapılmıştır (İBB 153. 2015. *Kalite Kültürü El Kitabı*. Kasım. İstanbul).

Yenilenen vizyon, misyon ve değerler doğrultusunda stratejiler yeniden ele alınmış ve vizyona ulaşmak için alt hedefler ve stratejiler ile bu stratejileri yaşama geçirmek amacıyla süreç yönetimi çalışmaları İBB 153 yöneticilerinin liderliğinde başlatılmıştır.

2014 yılında vatandaşa verilen hizmeti beklentilerin ötesine taşıyabilmek amacıyla; ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi (MMYS) çalışmaları başlatılıp, sistem kurulumu tamamlanmıştır. MMYs kurulurken Vatandaş Odaklı Yaklaşım temel olmak üzere 9 yaklaşım üzerinde durularak şeffaf, sürekli erişilebilir, cevap verilebilir, objektif, maddi amaç gözetilmeyen, gizlilik ilkesi, hesap verilebilir ve sürekli iyileştirilen bir sistem tasarlanmıştır (İBB 153. 2015. *Kalite Kültürü El Kitabı*. Kasım. İstanbul).

2015 yılında İBB 153 çalışmalarını çağrı merkezi sektöründeki kalite standartlarında konumlandırarak, sistematik bir yapı üzerinde yapılan işlerin kalitesini daha da artırabilmek amacıyla; EN 15838 Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi (ÇMYS) kurulmuştur (İBB 153. 2015. *Kalite Kültürü El Kitabı*. Kasım. İstanbul).

Yine 2015 yılında kurum sürdürülebilir bir gelecek yaratmak için ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS) ve çalışan sağlığı ve bilincini sağlamak amacıyla; OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (İSGYS) kurulmuştur (İBB 153. 2015. *Kalite Kültürü El Kitabı*. Kasım. İstanbul).

4.1.1.2 Toplam kalite ve mükemmellik kültürü

Liderlerin önderliğinde, sürekli iyileştirme anlayışı ile kaliteyi yükseltmek, verimliliği arttırmak ve rekabet gücünü korumak amacıyla; “Toplam Kalite Yönetim Sistemi” iş yapma biçimi olarak benimsenmiştir. Özellikle, İBB Daire Başkanı tarafından 10.12.2015 tarihinde “ Ulusal Kalite Hareketi İyi Niyet Bildirgesi ” imzalanmış ve Türkiye Kalite Derneği’nin (KalDer) yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla başlattığı “ Ulusal Kalite Hareketine (UKH)” katılım sağlanmıştır. Bu imza ile İBB 153, EFQM Mükemmellik Modeli’ni iş yapma biçimi olarak seçtiğini ilan etmiştir (İBB 153. 2015. *Kalite Kültürü El Kitabı*. Kasım. İstanbul).

İBB 153 Müdürü olmak üzere şefler, sorumlu ve uzmanların katılımıyla gerçekleştirilen toplantıda kurumun İBB’nin vizyon, misyon ve kurum değerleri doğrultusunda daha önceki kalite politikaları, “Mükemmellik Politikası” adı altında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışına uygun olarak katılımcı bir çalışmayla revize edilmiştir. Bu çalışmaların tüm İBB 153 Ailesi’ne duyurulması için, tüm İBB 153 çalışanlarına konuyla ilgili bilgilendirme maili atılmış ve periyodik olarak yapılan haftalık toplantılarda İBB 153

Müdürü tarafından yayılımı sağlanmıştır. Bu dönüşüm sürecinde; yenilenmiş TKY kültürü ve bu kültürün getirdiği değişim konuları paydaşlarla gerçekleştirilen ziyaretlerde de bizzat aktarılmıştır.

UKH ile birlikte başlatılan ve EFQM Mükemmellik Modelini temel alan Kurumsal Gelişim Çalışmaları çerçevesinde, öncelikle Departman Şefleri, sorumluları ve uzman liderlerin katılımıyla KalDer'den mükemmellik modeli ve süreç eğitimleri alınmıştır. Yapılan özdeğerlendirme çalışması sonucunda iyileştirmeye açık alanlar arasından öncelikli 6 alan belirlenmiş, liderlerin önderliğinde 3 Proje Mükemmellik Aşamaları çalışması için ilk başlatılan projeler olmuştur. Her bir projeye bir lider önderlik etmiştir. Bir proje de İBB 153 Müdürü tarafından yönetilmiştir.

4.1.1.3 Kurum kültürü

EFQM Mükemmellik Modelini benimsemiş olan İBB 153 Liderleri, sürdürülebilir bir performans ve değişimi etkin yönetmek için; toplam kalite felsefesi ile Kurumsal Değerleri yoğurarak kurum kültürünü sağlamlaştırmaktadırlar (İBB 153. 2015. *Kalite Kültürü El Kitabı*. Kasım. İstanbul).

- i. “Saydamlık” Değeri, “Doğruluk”
- ii. “Adalet” Değeri, “Adalet”
- iii. “Güven” Değeri “Tarafsızlık”
- iv. “Katılım” Değeri “Sorumluluk” evrensel etik değerleri ile ifade edilmektedir.

7 Değerin etik kuralları da içerecek şekilde tanımlanması, bütünsel ve tutarlı liderlik davranışının sergilenmesini güvence altına almaktadır. Aynı şekilde “Saydamlık” Değeri toplumsal sorumluluk konusunda kurumun davranışını şekillendirmektedir.

Organizasyonda güven ve açıklık kültürünün sağlamlaştırılması için etik kuralların ve değerlerimizin hayata geçirilmesinde kurumdaki liderler, liderlik değeriyle, gerekli sistemleri devreye almakta, organizasyonel yapıyı geliştirmekte ve davranışlarıyla örnek olmaktadır.

Vatandaşa sunulan hizmetlerde İstanbul'un ve İstanbul halkının ihtiyaçlarını, belediyenin kaynaklarını etkin, verimli ve tutumlu bir şekilde, verimlilik ve kalite değerlerini bir arada kullanırken kaliteli bir şekilde karşılamayı ön planda bulundurmaktadır.

İBB 153'ün vizyon, misyonu doğrultusunda belirlemiş olduğu hedefleri, stratejileri ve projeleri, yıllık faaliyet planlarının oluşturulmasında üst yönetim kadrosu ve bağlı çalışanları önemli rol almaktadır.

4.1.1.4 Liderlik davranışlarının etkinliğinin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi

Düzenlenen alışan Memnuniyeti Anketlerinde (MA) liderlik etkililiğini gözden geçirmeye yönelik sorular konularak liderlerin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Liderlerin katılımı ile gerçekleştirilen özdeğerlendirme çalışmalarında 1 no' lu kriter ele alınırken elde edilen bulgular da bir değerlendirme ve gözden geçirme aracı olarak kullanılmaktadır. MA' dan ve özdeğerlendirme'den elde edilen sonuçlar değerlendirilerek liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesine yönelik birçok faaliyet gerçekleştirilmiştir: (İBB 153. 2016. Tanıtım El Kitabı. Mart. İstanbul)

- i. Mayıs 2014'te kurum bünyesindeki yöneticiler için ağrı Merkezi Sektöründeki bir danışmanlık firması tarafından "Etkin Liderlik" konulu eğitimler verilmiştir.
- ii. Nisan 2015'te İSMEK'le yapılan ortak bir çalışma sonucunda kurum bünyesindeki yöneticiler için MEB onaylı "Liderlik" eğitimleri verilmiş ve eğitim sonunda sınav yapılarak sınavda başarılı olan yöneticilere sertifika verilmiştir.
- iii. Kasım 2015'te 4 gün süren ağrı Merkezi sektöründe deneyimli eğitmenler tarafından kurum bünyesindeki yöneticiler için "ağrı Merkezinde Liderlik" konulu eğitimler düzenlenmiştir.
- iv. Eylül 2015 yılında Eğitim şefi liderliğinde kurum bünyesindeki bayanlar için "Kadın Liderlik Gelişimi" konulu konferanslara katılım programları düzenlenmiştir.
- v. 2015 ve 2016 yıllarında Halkla İlişkiler Akademi bünyesinde oluşturulan "Yönetici Gelişim Akademisi" kapsamında 3,5 ay süren lider geliştirme eğitimleri 2015 yılında ilki yapılmış. 2016 yılında da 2. grup eğitimlere devam etmektedir.

Bu eğitimlere İBB 153 çalışanlarının başarı kriterleri doğrultusunda katılımı sağlanmıştır.

4.1.2 Liderlerin Kuruluşun Yönetim ve Performans Sistemini Oluşturması

Sürdürülebilir bir performans için kuruluşun gerekli sistem donanımının sağlanması ve etkin işletilmesi için kurumda liderler görünür bir şekilde yer almaktadırlar.

4.1.2.1 Kurumsal performans yönetimi

Organizasyonda yön birliğinin sağlanması ve geleceğin sağlamlaştırılmasına yönelik olarak Stratejik Yönetim Sisteminin kurulmasında liderler etkin rol oynamışlardır. 2012 yılından itibaren sürekli geliştirilen Stratejik Yönetim sürecinde; (İBB 153. 2016. Stratejik Planlama Yönetim Prosedürü. Mart. İstanbul).

- i. Paydaş beklentilerine yönelik olarak; yıllar itibariyle zenginleştirilmiş ve iyileştirilmiş bilgi kaynaklarıyla müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve toplumun gereksinim ve beklentileri sistematik olarak toplanmakta ve stratejik planlamaya girdi oluşturmaktadır. Paydaş analizi kapsamında kullanılan bu bilgi kaynaklarının toplanmasında Operasyon Şefleri, Operasyon Sorumluları, Kalite Yönetim Sistemleri Şefi, Konuşma Kalitesi Şefi, İdari İşler Sorumlusu sorumluluk üstlenmişlerdir. “Paydaş Analizinden hareketle SWOT analizinin yapıldığı stratejik planlama çalışmasına tüm yöneticiler katılmaktadırlar. SWOT analizinin “Kuvvetli Yönleriyle” liderler İBB 153’ün temelinde yatan yetenekleri anlar ve yetkinliklerini belirler.
- ii. Stratejik amaç ve hedeflerimiz doğrultusunda hazırlanan “Birim Karneleri” ile paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengeli bir sonuçlar bütünü içinde karşılanması güvence altına alınmaktadır. “Birim Karneleri’nin sahibi ilgili birim yöneticileridir.

4.1.2.2 Kurumsal yönetim sistemi

2012 yılında İBB Halkla İlişkiler Müdürü liderliğinde başlayan Kalite Yönetim Sistemi (KYS) çalışmaları, 2013 yılında müdürlük bünyesinde kurulan Kalite Birimi'nin oluşturulması ile sistematik bir yapıya kavuşmuştur. 2013'te hizmet sunumundaki süreçlere tüm İBB 153 tarafından ulaşılabilirliğinin sağlanması için süreçler elektronik ortama alınmıştır.

Üst yönetim kararları ve değişen şartlar doğrultusunda uygulamada olması gereken değişiklikler dokümantasyona (prosedür, talimat, yönetmelik, görev tanımı vb.) yansıtılarak kalıcı hale getirilmekte ve ilgili personel ile 2013 yılından itibaren "Kalite Portalı" aracılığı ile paylaşılarak uygulamada farklılıkların oluşması önlenmektedir. 2015 yılında mevcut sistemin ihtiyaçları karşılamadaki eksikliklerinden dolayı "Kalite Yönetim Sistemi Programı - QDMS" alınarak, kurum içerisinde kullanılmaya başlanılmıştır.

2015 yılında EFQM Mükemmellik Modeli'nin iskeletini oluşturan Süreçlerle Yönetim Yaklaşımı, liderler tarafından, İBB 153'ün kurumsal gelişimi ve dönüşümü çalışması ana yönetim sistemi olarak benimsenmiştir. Süreç Yönetim çerçevesinin çizilmesini takiben organizasyonel yapılanma da Süreç Yönetimi yaklaşımı kapsamında ele alınmıştır. Süreçlerle Yönetim, verilerle yönetim yaklaşımını desteklemiştir.

4.1.2.3 Verilerle yönetim ve karar destek sistemleri

Liderler, yarınlara yönelik karar verebilmek için gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alan ve yıllar itibariyle geliştirilmiş veri-bilgi temelli karar destek sistemlerini etkin olarak kullanmaktadırlar; (İBB 153. 2014. *Çağrı Merkezi Bilgi Kaynakları Çözümleri İç İletişim Talimatı*. Şubat. İstanbul).

a) Vatandaş İlişkileri Yönetim Sistemi (VİYS) : Vatandaşın İBB ALO 153'ü aradığında temsilcilerin talep, bilgi, şikayet önerilerini aldığı ve ilgili birimlere yönlendiren CRM sistemi, (2013)

b) Oracle BI: Birimlerin esnek raporlama aracını kullanarak verilerden anlamlı raporlar oluşturmaları ve bu raporları yorumlayarak verimliliği artırmaları hedefiyle veri ambarı teknolojisi üzerine Oracle uygulaması kullanarak İş Zekası uygulaması devreye alınmıştır. (2014)

c) Performans Yönetim Sistemi (PYS): Çalışanların performansının gözlemlenebildiği sistem, (2015)

ç) Bilgi Portalı: Çalışanların sık sorulan sorulara ulaştığı portal, (2015)

d) Jira: Bilgi İşlem Müdürlüğünden yazılım ve santral taleplerinin yapıldığı portal, (2013)

e) Performans Takip Sistemi (PTS): Çalışan bilgilerinin kayıt edildiği İnsan Kaynakları programı, (2013)

f) Kalite Yönetim Sistemi Programı (QDMS): Kalite Yönetimi kapsamında kullanılan dokümanların tüm çalışanlar tarafından ulaşabildiği bir yönetim programı, (2015)

g) Sınav Portalı: Temsilcilere yapılan sınavların yayınlandığı portal, (2015)

ğ)Raporlama Portalı: Kurum içindeki departmanların ve birimlere yapılan raporlamaların kaydedildiği portal, (2016)

4.1.2.4 Risk yönetimi

Vatandaş Odaklı hizmet kalitemizi artırmak amacıyla; kurumumuz bünyesinde süreç bazlı organizasyonel düzenlemeler yapılmıştır. Vizyona giden yolda Üst Yönetim liderliğinde stratejilerin hayata geçirilmesi kapsamında yeni süreç yapılarının yapılan toplantılar aracılığıyla tüm çalışanlara anlatılması, mevcut durum iletişimine örnek olarak verilebilir. Öncelikle operasyonel mükemmellik hedeflenen operasyon temel sürecinde yapılan iyileştirmeler yeni iş yapış biçimlerine örnek verilebilir.

2015'te gerçekleştirilen öz değerlendirme sonucunda Süreç Yönetim Sisteminin (SYS) kurulması çalışmalarına karar verilmiştir. Bu çalışmanın ilk adımları 2015 yılında yapılan Süreç Çalıştayı'nda atılmıştır. Liderler tarafından Mükemmellikte Kararlılık Belgesi başvurusu çerçevesinde Yönetim Sisteminin yeniden yapılandırılması amacıyla, SYS

kurulma çalışmaları başlatılmıştır. Ana süreçler, müdür ve şefler tarafından sahiplenilmiştir. Her şef kendine ait olan ana sürecin alt süreçlerini ve sahiplerini belirlemiştir. Süreçlerin girdileri, çıktıları, kaynakları, süreç sahipleri, performans göstergeleri, izleme ve ölçme yöntemleri, risk alanları ve kontrol noktaları tanımlanmıştır. Süreç performans göstergeleri PYS’de bireysel hedeflere indirgenmiştir.

4.1.2.5 Özdeğerlendirme

İBB 153 Müdürü tarafından sahiplenilen Stratejik Planlama Ana Sürecinin bir alt süreci “Mevcut Durum Analizi Alt Süreci” kapsamında, kurum içerisindeki tüm yaklaşımlar 3 yıldır gözden geçirilmekte ve iyileştirme fırsatları ortaya konmaktadır. Bu fırsatlar, iyileştirme projeleri olarak 2015 –2019 yılları arasına planlanmıştır. Bu özdeğerlendirme süreci’ne ek olarak Mükemmellik Aşamaları başvurumuzun geri besleme raporu da Stratejik Planlama Sürecinin iç çevre analiz sonuçları olarak girdi teşkil etmiştir. 2015 yılı özdeğerlendirmesi liderlerce iyileştirme önceliklerinin belirlenmesi amacıyla yalnızca iyileştirmeye açık alanlara odaklanılması kararı alınmış ve uygulanmıştır (İBB 153. 2016. *Stratejik Planlama Yönetim Prosedürü*. Mart. İstanbul).

4.1.3 Liderlerin Dış Paydaşlarla İlişkileri Yürütmesi

Paydaşlar; Beklenti ve Gereksinimleri Alma, İyileştirme ve Yenileşim Faaliyetlerine Katılımı sağlar.

İBB 153’te dış paydaşların beklenti ve gereksinimlerini alma yönünde pek çok iletişim mekanizması mevcuttur. Liderler tarafından sahiplenilen bu süreçlerde alınan beklenti ve gereksinimlerin karşılanması yine bizzat liderler tarafından sağlanmaktadır. (İBB 153. 2014. *Kurumsal İlişkiler Prosedürü*. Mart. İstanbul.)

Liderlerin “DEĞİŞİM 2016” sloganıyla Vizyon-Misyon, Stratejik Amaç ve Hedeflerimizi de içeren yol haritası ile geçen 2 yılda yapılan iyileştirmeleri paylaşmak ve performans değerlendirmeleri sonucundaki birey-ekip ödüllendirmeleri ile kıdem yılı ödüllendirmelerini gerçekleştirmek amacıyla düzenlenen “YILIN ENLERİ”

toplantılarında, günün yarısı iletişimin ve karşılıklı kazanımların artırılması için birimlere, müşteriler, tedarikçilere diğer yarısı da çalışanlara ayrılmıştır.

4.1.3.1 Müşteriler

Liderler, her yıl yapılan bireysel VMA'ların hazırlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi konuları ile bizzat ilgilenmekte, vatandaş memnuniyetini sağlamak için projeler geliştirerek aktif katılımı teşvik etmektedirler.

2012 yılından itibaren her yıl düzenli olarak müşterilere, niteliğine göre Vatandaş Memnuniyet Anketleri yapılarak, anket sonuçları Çözüm Şefliği Liderliğinde düzenlenen gözden geçirme toplantılarında ve Çözüm Çalıştayları'nda Birimlerle görüşülerek ele alınmakta ve gerekli aksiyonlar planlanarak gerçekleştirilmektedir (İBB 153. 2014. *Kurumsal İlişkiler Prosedürü*. Mart. İstanbul).

Çözüm Şefliği liderliğinde 2015 yılı itibari ile Paydaş memnuniyet ölçümü kapsamında vatandaş memnuniyet algı ölçümlerinin dışında, vatandaşlarla derinlemesine birebir görüşmeler yapılmış, daha detaylı ölçümlenmeye başlanmıştır (İBB 153. 2014. *Kurumsal İlişkiler Prosedürü*. Mart. İstanbul).

Mükemmellik Politikasından bir tanesi olan “Vatandaş Odaklılığı” açıklayan “Vatandaşlarımıza Mükemmeli Sunarız.” Liderler tarafından temel prensip olarak benimsenmiştir. Müşterilerden, VMA'lardaki sorular, web adresi vb kanallarla yeni önerileri alınmakta yenileşim ve/veya iyileştirme sağlayabilecek uygulamalar liderler tarafından desteklenmektedir.

4.1.3.2 Tedarikçiler

Tedarikçilerle ilişkilerin yönetiminde birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu kapsamda, birimlerle ilişkilerde; Çözüm Şefi, Denetleyici Birimler Sorumlusu, Uygulayıcı Birimler Sorumlusu tarafından planlanan ve yürütülen, yılda 2 defa yapılan “Çözüm Çalıştayları”,

Birimlerle yapılan periyodik toplantılar, Birim Ziyaretleri, “BMA (Birim Memnuniyet Anketleri)” gibi çeşitli kanallarla sürekli geri bildirim alınmakta ve iyileştirmeler yine bizzat kendilerinin liderliğinde gerçekleştirilmektedir (İBB 153. 2014. *Kurumsal İlişkiler Prosedürü*. Mart. İstanbul).

Birimler, Liderler tarafından bu iletişim kanalları aracılığıyla “Vatandaş Memnuniyet Sistemi” ve diğer tüm süreçlerin gelişimi için yeni fikir üretmeleri konusunda yönlendirilmektedir. Örneğin, “Bir birim tarafından Çözüm Çalıştayı’nda önerilen “Birimlerin kendilerine ait ay sonu simülasyonu ve diğer detayları görebilecekleri bir birim raporlama ekranı” yapılması önerisi getirilmiştir. Bu öneri Çözüm Şefliği liderliğinde iş zekası uygulamasında tasarlanmış ve 2015 yılında hayata geçirilmiştir.

İBB 153 işbirliği ortakları içerisinde en önemli yer tutan birimler, operasyonel süreçlerin birebir uyguladığı iş ortaklarıdır. Vatandaş Memnuniyetini kazanmak prensibi ile oluşturulan ortaklıkta kontrollerimiz dışı etkenlerden kaynaklanan olumsuz durumlarda dahi liderler birimlerle birlikte ortak problem çözme çalışmalarını yürütmektedirler. Liderler birimlerin performansını kişisel olarak değerlendirme ve takdir etme kapsamında “Birim Değerlendirme ve Ödüllendirme” sürecini işletmektedirler.

Birimler dışındaki diğer işbirlik ortaklarının gereksinim ve beklentilerinin alınması, ilgili süreç sahibi liderler tarafından çeşitli çalışmalarla gerçekleştirilmektedir.

4.1.3.3 Toplum

Toplumla ilişkilerin yönetiminde karşılıklı gelişmeye zemin sağlayacak işbirlikleri yürütülmektedir. Toplumsal paydaşların beklentileri ve gereksinimleri yüz yüze görüşmelerle direkt olarak alınmaktadır. 2012 yılından itibaren hareketle yapılan değerlendirme ve gözden geçirme sonucunda, Stratejik Planlama Daire Başkanlığı liderliğinde daha yapısal bir geri bildirim mekanizmasının kurulması ve toplumun bireylerinden de geri bildirim alınması amacıyla; Toplum Algısı Anketi (TAA) yapılmaya

başlanmıştır. 2013 yılında bu anket İBB Halkla İlişkiler Müdürlüğü'ne geçmiş olup, “Anket Departmanı” üzerinden TAA yapılmaya başlanmıştır.

Liderler Kurum Değerleri arasında yer alan “Katılım” doğrultusunda üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, çeşitli kongre ve seminerler aracılığıyla içinde bulunduğu topluma katkı sağlamaktadır. Liderlerin katılım sağladığı paylaşım ortamlarına dair bazı örnekler aşağıda verilmiştir (İBB 153. 2016. *Yıllık Etkinlik Planı*. Haziran. İstanbul).

- i. 2015 yılında İBB 153 Müdürünün katıldığı Çağrı Merkezi Zirvesi’nde “Çağrı Merkezi” konulu konferansa bilgi ve deneyimlerini aktarmak için katılmıştır.
- ii. 2015 yılında İMİ Call Center Expo’da, İBB 153 standı açılarak yapılan faaliyetler, projeler tanıtılmış, fuardaki diğer katılımcılarla bilgi alışverişi yapılmıştır. Çağrı Merkezi kurmak isteyen Belediyelere yönlendirmelerde bulunulmuştur.
- iii. 2015 yılında 17-18 Kasım tarihlerinde kurum liderlerinin de eşlik ettiği 24.Kalite Kongresi Fuarı’na katılmıştır.
- iv. 2015 yılında 7-15 Kasım tarihlerinde liderlerin de eşlik ettiği Tüypap Kitap Fuarı’na katılmıştır.
- v. 2016 yılında 14 Nisanda CCR tarafından düzenlenen 3. Call Center Teknoloji Zirvesi’nde İBB 153 standı açılarak yapılan faaliyetler, projeler tanıtılmış, zirvedeki diğer katılımcılarla bilgi alışverişi yapılmıştır.
- vi. 2016 yılında 4 Mayıs’ta Nice Medya tarafından düzenlenen İBB 153 Müdürünün katıldığı 4. Call Center Müşteri Hizmetleri Zirvesi’nde “Yerel Yönetim İletişiminde Dijital Kanallar” konulu seminerde bilgi ve deneyimler aktarılmış, İBB 153 standı açılarak yapılan faaliyetler, projeler tanıtılmış, zirvedeki diğer katılımcılarla bilgi alışverişi yapılmıştır.

Kurumsal dönüşüm çalışmaları kapsamında tüm paydaşlarını dengeli mutlu etmeyi amaçlayan İBB 153 liderleri “Katılım” Değerinin itici gücüyle ve çevreyi, içinde bulunduğu toplum ve ekolojik çevre şeklinde tanımlayarak pek çok çalışmaya önderlik etmişlerdir. Örneğin; Müdür, şefler ve sorumluların, yakın ilgisi sonucu pek çok kurumsal sosyal sorumluluk projesi başlatılmış olup, sürdürülmektedir. Kurumda engellilerin kurduğu “Diyalog Kulübü” liderliğinde çevreye verilen zararları minimize etmek için

Orman Bakanlığıyla “İBB 153 Hatıra Ormanları” kurulumu kapsamında işbirlikleri yapılmıştır (İBB 153. 2016. *Yıllık Etkinlik Planı*. Haziran. İstanbul).

24 Kasım Öğretmenler Gününde Liderlerimizin iştirakiyle 1.200 öğretmenin katılımıyla etkinlik düzenlenmiştir. Yine Öğretmenler Gününde İstanbul’da 30 ilçedeki okullar ziyaret edilerek 2.100 öğretmenin ziyaret edilmesi için rezervasyon çalışmaları İBB 153 tarafından sağlanmıştır (İBB 153. 2016. *Yıllık Etkinlik Planı*. Haziran. İstanbul).

Liderlerin öncülüğünde “Mükemmel Hayat’a Dair Seminerleri” düzenlenerek STK’ların, sağlık, kalite kurumları İBB 153’e davet edilerek çalışanlara birçok sosyal sorumluk projeleri hakkında bilgi verilmekte ve ortak çalışılacak projeler hayata geçirilmektedir. Çevrenin korunması ve topluma katkı amacı ile liderler tarafından yönlendirilen pek çok sivil toplum kuruluşuyla işbirliği kurulmuştur (İBB 153. 2016. *Yıllık Etkinlik Planı*. Haziran. İstanbul).

Kurumsal itibar ve imaj; Yenilikçilik yaklaşımıyla geliştirilen hizmetler vatandaş memnuniyetinin artırılması ve devamlılığının sağlanmasında önemlidir. Liderler bu yaklaşımdan hareketle yeni hizmete özel çözümlerin geliştirilmesini bizzat katılım sağlayarak desteklemekte ve bunun performansa etkisini algı ölçümleri iç performans göstergeleriyle izlemektedir.

İşbirlikleri; Liderler tarafından stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda müşterilere, birimlere ve içinde yer aldığı topluma katma değer yaratacak pek çok işbirliği ortaklıkları kurulmaktadır. Bu işbirlikleri belirlenirken kurumsal ve stratejik gereksinimler göz önünde bulundurulmaktadır.

Müşteriler için; Çözüm oranlarının artırılması stratejik amacı doğrultusundaki en önemli hedeflerden biri hizmet kalitesinin artırılmasıdır. Bundan hareketle “Saha Çözüm Ekipleri” artırılarak, hizmet kalitesi iyileştirilerek hem vatandaş memnuniyetinin artırılması hem de ilgili performansların iyileştirilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Operasyonun daha etkin hale getirilmesi için çalışmalar yapılmıştır.

Birimler için; İBB Birimleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasında İBB 153'ün birincil işbirliği ortaklarıdır. Bu nedenle liderler, birimlere işin gerçekleştirilmesi noktasındaki tüm çalışmalarda destek olmaktadır.

Toplum için; İBB 153'ün “Katılım” değerinden hareketle yıllar itibariyle liderler tarafından birçok stratejik işbirliği oluşturulmuştur. İçinde yaşanan toplumun en büyük sorunlarından biri olan işsizlik sorununda sağlanan istihdamla, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ve çevre düzenlemeleri kapsamında birimlerle yapılan ortak çalışmalarla, belediyelerle, doğal yaşamın korunması amacıyla Orman Bakanlığı'yla, staj uygulamaları kapsamında okullarla, Öğretmenler günü gibi özel günlerde yapılan etkinliklerle, Huzurevi ziyaretleri bu yaklaşıma ilişkin bazı örneklerdir (İBB 153. 2016. *Yıllık Etkinlik Planı*. Haziran. İstanbul).

4.1.3.4 Paydaşlar; paydaş beklentilerine yönelik raporlamaların yapılması

Vatandaşlar için; Liderler, paydaşların beklentilerini karşılamaya yönelik raporlamaların şeffaf bir biçimde yapılmasını güvence altına alır.

Vatandaşların yaptıkları başvuruları takip edebilmesi için web adresi üzerinde oluşturulan “Başvuru Takip Sistemi” ile başvuruların ne durumda olduğunu her an adım adım izleyebilecekleri bir yapıya dönüştürülmüştür.

İşbirliği Ortakları/Tedarikçiler için; Yıllar itibariyle teknolojik gelişmeleri sürekli takip eden raporlama birim liderlerinin öncülüğünde geliştirilerek, bugün isteyen her birime özel kendi ihtiyaçlarına yönelik esnek ve şeffaf raporlama yapılabilir. Bununla birlikte detaylı, anlık raporlama isteyen birimlere iş zekası uygulaması sağlanmaktadır.

Birimler dışındaki işbirliği ortakları için KYS çalışmaları doğrultusunda başlayan “Tedarikçi değerlendirmeleri”, 2012 yılından itibaren, “Tedarikçi Değerlendirme Performansları” gereken noktalarda iyileştirmeler yapılabilmesi için tedarikçilerle paylaşılmaya başlanmıştır.

Toplum için; İçinde bulunduğumuz çevre ve topluma olan sorumluluğumuzu yerine getirmek amacıyla resmi kurumlara raporlamalar yapılmaktadır; (V.ÖZTAŞKIN, yazılı görüşme)

- a. Sosyal Güvenlik Kurumu: İhale sonuçlanmasına müteakiben 10 gün içerisinde ihale ile ilgili bilgilendirici yazı yazılmakta, kesin teminatın iadesi için ilişiksizlik belgesi alınmakta, personel ihaleleri ile ilgili konularda yazışma yapılmaktadır.
- b. Kamu ihale kurumu: İhaleler ile ilgili itiraz söz konusu olduğunda cevaben yazılar yazılmaktadır.
- c. Sayıştay Başkanlığı: Gerçekleştirilen ihalelerde harcama yetkilisine zimmet çıkarılan durumlarda cevaben yazılar yazılmaktadır.

4.1.4 Liderlerin Mükemmellik Kültürünü Kuruluşun Çalışanlarıyla Sağlamlaştırması

İBB 153'te misyon, vizyon, değerler (MVD) ve stratejiler liderler tarafından birebir görüşmeler ve toplantılar aracılığıyla çalışanlara aktarılmaktadır. Ayrıca, organizasyonel yapının geniş olması, yapılan işin dinamikliği ve sürekli-hızlı iletişim kurma ihtiyacı göz önünde bulundurularak liderler tarafından tüm birimler arası açık iletişimi destekleyen birçok kanal oluşturulmuştur. 24 saat açık mobil telefonlar, her bilgisayar kullanıcısı için kurum içi mail adresleri, "Açık Kapı" politikası prensibi, yönetici ve çalışanlar için ortak yemekhane ve dinlenme odası paylaşımı, çeşitli sosyal faaliyetlerle bir araya gelmesi örnek olarak gösterilmektedir.

Stratejik amaçlar ve hedefler performans yönetim sistemi kapsamında çalışanlara kişisel olarak iletilmektedir. Hedeflerin oluşturulması aşamasında tüm şef ve sorumlulara bağlı çalışanlarıyla birlikte kendi birim ve bölüm hedeflerini oluşturmaktadır. Yılda 2 kez gerçekleştirilen değerlendirmeler ile liderler ekiplerindeki bireylerin sahip oldukları yeteneklerin ve iyileştirmeye açık yönlerinin geliştirilmesi için eğitim planları oluşturulmasında ve gerçekleştirilmesinde katkı sağlamaktadırlar. Bu yönüyle bireylerin kişisel amaçlarının gerçekleştirilmesine de katkı oluşturmaktadır (Çağrı Merkezi Akademi, eğitimler vb.).

Üst düzey yöneticiler tarafından 2012 yılında faaliyete geçirilen “Çağrı Merkezi Entegrasyon Projesi” için gerçekleştirilen ziyaretlerde TKY kültürü ve bu kültürün getirdiği değişim konuları, paydaşlara bizzat iletilmiştir. Bunun son örnekleri 2014 yılında uygulamaya alınan ve yılda 2 defa yapılan “Yılın En’leri Toplantılarıdır.”

Liderler, iş içerisinde “Katılım” değerini pekiştirmek amacıyla oluşturulan “Kaizen Ekipleri” dışında, çalışanların ilişkilerinin daha pekişmesi için sosyal faaliyetlere katılımı desteklemektedir.

Liderler, iş hedeflerini gerçekleştirmek için oluşturdukları “Kaizen Ekipleri’ne” bizzat katılarak çalışanların katılımı konusunda örnek olmakta ve onları teşvik etmektedir;

- i. Şeflerin önderliğinde 2013 yılından itibaren pek çok iyileştirme çalışması başlatılmıştır. Örneğin; Liderlerin katılımıyla gerçekleştirilen kilit süreçler bazındaki “Süreç İyileştirme Toplantıları” kararları projelendirilerek iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilmiştir.
- ii. 2012 yılının 2.yarisında Üst Yönetim teşviki ile “Performans Yönetim Sistemi Projesi” (PYS) hayata geçirilmiştir. PYS’ deki hedeflendirme sonucunda ekip çalışmasını özendirme konusunda performansı artırıcı faaliyetlerde bulunmaktadır.
- iii. Kuruluşun çalışma biçimini süreç temelli yapıya dönüştürmek üzere şefler ve sorumluların katılımıyla başlatılan SYS çalışmaları için fonksiyonlar arası bir takım kurulmuştur.(2015)
- iv. Kurumsal Dönüşüm kapsamında üst yönetim tarafından finansal destek verilmektedir. (Model Eğitimleri, Süreç Yönetimi Eğitimleri, Sosyal Medya Eğitimleri, Çağrı Merkezi Akademi, Proje Yönetimi Eğitimi, Yönetici Geliştirme Akademisi Eğitimleri vb.)

Başta özdeğerlendirme çıktıları sonucu yapılacak iyileştirmeler ve SWOT çalışması sonucu üretilen 5 yıla yayılmış stratejiler ve projeler olmak üzere, liderler iyileştirme çalışmalarında öncelik saptamakta ve bu öncelikleri proje planlarına dönüştürmektedirler.

Sahiplenme; liderler, verimli bir çalışma ortamı yaratmak için çalışanların yaptıkları işleri sahiplenmesinin çok kritik olduğu bilincindedir ve buna yönelik yıllar itibariyle bir kültür oluşturulmuştur. Yapılan toplantılarda tüm lider ve çalışanlarımızla paylaşılan prensipler arasında yer alan “Gönülden Çalışma” liderlerin bu konudaki yaklaşımının açık bir kanıtıdır.

İşlerin gerçekleştirilmesi aşamalarında da çalışanların katılımı teşvik edilmekte ve alınan kararlar doğrultusunda gerekli yetkelendirme yapılmaktadır. Böylece çalışanların gerçek bir işbirliği ruhu içerisinde yaptıkları işi sahiplenmeleri sağlanmaktadır.

Teknolojik değişimleri de beraberinde getiren iyileştirmelerde, yaşanacak değişime karşı olası direncin önüne geçilmesi için çalışanların görüşleri alınır ve iyileştirmelerin buna göre ilerlemesine özen gösterilir. Süreçlerin revizyonu ve sonrasında QDMS (Kalite Yönetim Sistemi Programı’na” aktarılması aşamalarında çalışanların, “Kaizen Ekipleri” çalışmalarında görüş ve önerilerinin alınması konuya ilişkin bazı örneklerdir. Bunun gibi çeşitli çalışmalarda çalışanların fikirleri alınarak geliştirilmesi liderlerin sahiplenme konusuna verdiği önemi göstermektedir.

2015 yılından itibaren yapılan kurumsal dönüşümle birlikte başlanan EFQM Mükemmellik Modeli çalışmaları kapsamında, çalışanların yetkelendirilmesi yaklaşımı liderler tarafından ön plana çıkartılmıştır. Bu doğrultuda yapılan çalışmalara birkaç örnek aşağıda belirtilmiştir; (İBB 153. 2016. *Eğitim Planı*. Şubat. İstanbul).

- i. Süreç Yönetimi çalışmaları öncesinde oluşturulan ekibe Süreç Yönetimi Eğitimi aldırılmış (2015). Liderler daha etkin bir Süreç Yönetim Sistemi oluşturulması için alt yapı desteği ihtiyacı olduğu sonucuna varmış ve bu doğrultuda “QDMS” yazılımının alınmasına kaynak ayrılmasını sağlamıştır. (2015) SYS’ ni sağlamlaştırmak amacıyla “Süreç Yönetimi Eğitimi” ekibe yeni katılanlar için de eğitim kurum içi kaynaklarla tekrarlanmıştır (2016).
- ii. Stratejik hedefler doğrultusunda önceliklendirilen iyileştirme projelerinde çalışacak gruba “Proje Yönetimi Eğitimi” aldırılmıştır. (2016)

Ana faaliyet alanlarının dışındaki alanlarda da işbirliği ortaklıkları kurulmaktadır. Liderlerin bu konudaki yaklaşımı çalışanlara örnek olmakta ve bunun gelişimi eğitimlerle desteklenmektedir.

4.1.4.1 İyileştirme çalışmalarına kişisel katılımın sağlanması

Liderler, kurum çapında iyileştirme planlarının uygulanması ve istenilen iş sonuçlarının elde edilmesi için süreçlere, fonksiyonlara, çalışanlara stratejiler doğrultusunda hedefler vermekte; iyileştirme faaliyetlerinde de aktif olarak görev almaktadırlar. Liderlerin aktif çabalarıyla TKY uygulamaları sürdürülmektedir. TKY kapsamındaki iyileştirme çalışmaları örneklerinden olan “Süreç İyileştirme Toplantıları” liderlerin aktif katılımları ile 2013’te başlatılmıştır.

Liderler stratejik amaç ve hedefler doğrultusundaki birçok iyileştirme projesine liderlik etmeye devam etmektedirler. (Kaizen Ekipleri çalışmaları, süreç iyileştirme faaliyetleri, kulüp faaliyetleri, strateji çalıştayından çıkan iyileştirme projeleri vb.)

4.1.4.2 İyileştirme çalışmalarına katılımın teşvik edilmesi

2013 yılında liderler tarafından Temsilci seviyesine indirilen “Hedeflerle Yönetim Sistemi” oluşturulmuştur. Bu sistem, PYS kapsamına alınmıştır. Bu sistem kapsamında iyileştirme çalışmalarına katılım ve takım çalışmaları teşvik edilmektedir. Kurum ana stratejileri doğrultusunda üst yönetim katılımı ile belirlenen performans kriterlerine göre başarılı bölüm, departman ve kişilere ödüller verilmektedir. üst yönetimi, mükemmellik kültürünün çalışanlarla sağlamlaştırılmasında tanıma, takdir ve teşvik mekanizmaları olarak bazı yöntemler kullanmaktadır (İBB 153. 2016. *Kalite Kültürü El Kitabı*. Şubat. İstanbul).

Üst Yönetim tarafından gerçekleştirilen Değerlendirme Toplantıları, Departman Yöneticilerinin katılımıyla gerçekleştirilen Şef Toplantıları, Departman Yöneticilerinin

personelini bilgilendirme amaçlı gerçekleştirdiği periyodik (haftalık-aylık) toplantılar aracılığıyla MVD, amaç ve hedefler çalışanlara iletilmektedir.

Çalışanların iyileştirme çalışmalarına katılımını desteklemek amacıyla; 2012 yılında öneri sistemi hayata geçirilmiştir. Öneriler ilgili süreç sahibi ve değerlendirme kurulu tarafından değerlendirilmektedir.

Şef ve sorumluların çaba ve istekleri ile çalışanlar portal üzerinden iyileştirme önerileri göndermek üzere teşvik edilmektedirler. Aylık olarak değerlendirilen en iyi önerilerin sahipleri liderler tarafından çeşitli hediyeler ile ödüllendirilmektedir.

Liderler, kurumun ve bireysel başarılarına daha fazla katkıda bulunabilmeleri için çalışanları 2013 yılı itibariyle “Değerlendirme Merkezi” kapsamında değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeler kapsamında belirlenen kuvvetli yönleri ve gelişime açık alanlar doğrultusunda eğitim planları oluşturulmaktadır. Böylece çalışanların tüm potansiyelleri ile çalışabilmeleri için gerekli zemin hazırlanmaktadır. Liderler “Katılım” değeri ile çalışanların ve kurumun sürekli başarısını desteklemektedir. Bu doğrultuda çalışanların iş hedeflerini gerçekleştirmeleri için verilen desteğin ötesinde kişisel hedefleri gerçekleştirmeleri için teşvik edici yaklaşımlar geliştirilmiştir. Çalışanlar arasında lisans eğitimini tamamlamak, master/doktora yapmak, yabancı dil eğitimi almak isteyenler bu yönde desteklenmektedir.

4.1.4.3 Tanıma ve takdir sistemi

Liderler, çalışanların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etmek amacıyla formal ve informal yaklaşım geliştirmiştir.

2012 yılında kurulan “Öneri Sistemine” çalışanlar tarafından yapılan öneriler, Öneri Değerlendirme Kurulu” tarafından değerlendirilir. Kurul üyeleri tarafından önerilere olumlu-olumsuz mutlaka geri dönüş sağlanmaktadır. Ödülün takdim edildiği ana ait

fotoğraflar, e-kart aracılığıyla tüm çalışanlara duyurularak, ödül alan çalışanlar onurlandırılmaktadır.

2013 yılında başlanan “Yılın Enleri” Raporlama departmanı tarafından belirlenmiş olup, kuruluş yıl dönümü kutlamaları sırasında ödülleri çalışanların huzurunda takdim edilmiştir. Her yıl ISO denetimleri sonrasında, denetimi başarıyla tamamlayan, çalışanlara takdir belgeleri verilmektedir.

Liderler, bu yaklaşımların dışında çalışanlarıyla yemekler, doğum günü ve yeni yıl kutlamaları, evlilik, doğum tebrikleri vb. çalışanlarının önemli günlerini kutlamaktadır.

4.1.4.4 Fırsat eşitliği ve çeşitliliğin sağlanması

İşe alma, kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi konularında adalet ve fırsat eşitliğinin sağlanması için birçok yaklaşım geliştirilmiştir. 2012 yılı itibariyle kurulmuş olan PYS bu yapının en temel sağlayıcılarından. Liderler tarafından yapılan performans değerlendirmeleri sistemin yapısı gereği “objektif” bir şekilde gerçekleşmektedir. Aynı zamanda liderlerin de yetkinlikleri ve almaları gereken eğitimler belirlenirken PYS sonuçlarından yararlanılmaktadır. PYS ile liderlerin geliştirilmeye açık yönleri belirlenip, gerekli eğitimlerin tüm liderler tarafından alınması sağlanmaktadır. 4 yıldır gerçekleştirilen “Değerlendirme Merkezindeki” atama ve terfilerde objektif ve adil bir yapı oluşturulmuştur.

4.2 STRATEJİ

İBB 153’te ilk temel stratejik altyapı çalışmaları 2012 yılında “Çağrı Merkezi Entegrasyon Projesi” kapsamında üst yönetimce yapılan SWOT analizi sonucu ortaya çıkan bilgiler temel alınarak belirlenmiş olan temel amaç ve hedefler doğrultusunda izlenecek stratejik yol tasarlanmıştır. Bu doğrultuda İstanbul Büyükşehir Belediyesi ile ortak MVD benimsenmiş, tüm çalışanlara da yayınlanmıştır. Bu plandaki kararlara göre “Çağrı Merkezi Entegrasyon Projesi” adım adım hayata geçirilmesi kararlaştırılmış,

alışmalara başlanılmıştır. Bu süreç içerisinde “Yıllık Faaliyet Planları” zerinden Stratejik Planlama alışmaları yürütülmüştür (İBB 153. 2016. *Oryantasyon El Kitabı*. şubat. İstanbul).

2015 yılında İBB’nin MVD yenilemesi zerine; İBB 153’te müdür, şefler, sorumlular ve uzmanların katılımıyla gerçekleştirilen Stratejik Planlama alıştayında politika ve stratejiler TKY felsefesine uygun olarak gözden geçirilip güncellenmiştir. Yapılan gözden geçirme sonucunda bu planlama çevriminde ilk kez belirlenen stratejiler doğrultusunda süreç yönetimi yaklaşımı benimsenmiş ve bu doğrultuda süreçler tanımlanmıştır (İBB 153. 2016. *Stratejik Planlama Yönetimi Prosedürü*. şubat. İstanbul).

2015 yılında gerçekleştirilen stratejik planlama çalışmasında; (İBB 153. 2016. *Stratejik Planlama Yönetimi Prosedürü*. şubat. İstanbul.)

- i. "Stratejik Planlama Süreci" Yönetsel Süreçlerden biri olarak tanımlanmış ve prosedür olarak yayınlanmıştır.
- ii. Stratejik Planlama çalışmasına girdi oluşturan dış evre ve i performans bilgilerinin daha yapısal bir şekilde stratejik planlamaya girdi oluşturulması yaklaşımı geliştirilmiştir.
- iii. Vizyona erişmek için stratejilere yön veren stratejik amaç ve hedef belirleme yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu kapsamda hizmet kalitesinin artırılması stratejik amacı tanımlanmış ve hedefleri belirlenmiştir. Stratejik hedefin tüm organizasyona açık bir yön göstermesi için ise yaratıcı yaklaşımla sloganlaştırılmış ve "1453" stratejik hedef olarak ifade edilmiştir. "1453" ; 2015 yılından başlayarak; şehrin “1 Numarası olarak” 4 yıl içinde 5 kat başvuru alıp, 3 kat daha hızlı çözüm elde ederek “Vatandaş Memnuniyeti’ni” artırmayı hedeflenmektedir.
- iv. "1453"  hayata geçirmek için izlenmesi gereken makro göstergeleri tanımlayan "Kurumsal Karne" yaklaşımı geliştirilmiştir.
- v. 4 yıllık belirlenen stratejilere yönelik olarak detaylı iş planı hazırlama yaklaşımı ilk kez uygulanmıştır.

İBB 153 Stratejik planlama süreci 4 alt süreçten oluşmaktadır. (İBB 153. 2016. *Stratejik Planlama Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

- i. Mevcut Durum Analizi
- ii. Stratejilerin oluşturulması
- iii. Stratejilerin yayılımı
- iv. İzleme ve Değerlendirme

4.2.1 Strateji, Paydaşlar-Dış Çevrenin Gereksinim, Beklentilerinin Anlaşılması

Mevcut durum analizi, dış çevre ve iç performans analizini kapsamaktadır. Dış çevre analizi için Pazar Analizi, Rakip Analizi, Paydaş Analizi ve Pest Analizi yapılmaktadır. Bu analizlerin yapılmasına yönelik gerekli dış çevre bilgileri zenginleştirilmekte ve iyileştirilmektedir (İBB 153. 2015. *Stratejik Planlama Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul).

4.2.1.1 Pazar analizi

Pazar araştırmaları ve müşteri değerlendirmelerinden edinilen verilerin analiziyle pazarda karşılanmamış beklenti ve ihtiyaçların tespiti ve bu alanlara yönelik ürün/hizmet geliştirme çalışmaları yapılabildiği gibi, mevcut ürün ve hizmetlerin gelişime açık yönleri de tespit edilebilmektedir. Bu anlamda Pazar analizi marka ve/veya ürünleri için, değişen pazar dinamikleri doğrultusunda, olası konumlandırma değişikliklerinde kılavuz görevi üstlenmektedir. Pazar analizi aynı zamanda sektörün geleceğine yönelik öngörülerde, ileriye dönük yatırımların ve iş modellerinin şekillendirilmesinde etkin olarak kullanılmaktadır.

İBB 153'ün saha yapılanması olan Çözüm Ekipleri çalışma alanlarına ait çalışma portföyleri oluşturularak potansiyel sürdürülebilir ve yenilikçi çözümleri belirlemektedir. Pazarlarda potansiyel çözümler için detaylı Pazar analizleri yapılmaktadır. Pazar analizlerine yönelik ise çeşitli bilgi kaynakları kullanılmaktadır. Yapılan Pazar

Araştırmalarının verimli bir şekilde analizi için 2015 yılında Raporlama Birimi çalışan sayısı 4'e çıkarılmıştır. Bununla birlikte, programın daha etkin çalışmak üzere yeniden yapılandırılmıştır. Pazar Araştırması İçin Bilgi Kaynakları tablo 4.1'deki gibidir.

Tablo 4.1 Pazar Araştırması İçin Bilgi Kaynakları

Pazar Araştırması ve Müşteri Profili Çalışmaları
• (2013) Gizli müşteri uygulaması • (2015) Çok Başvuruda Bulunan Müşteri Raporları • (2015) Vatandaş Memnuniyet Anketleri • (2015) Vatandaş Şikayet Kök Neden Analizleri • (2016) Yüz yüze görüşme, kurumsal müşteri derinlemesine görüşme

Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 5.

4.2.1.2 Rakip analizi

Pazar araştırmaları kapsamında yürütülen;

- i. Çağrı Merkezi Sektöründe Yerli/Yabancı Kurum Analizleri,
- ii. Gizli Müşteri Uygulaması,
- iii. Uluslararası kritik başarı faktörlerine göre karşılaştırmalı analizi,
- iv. Marka/İmaj Araştırması,
- v. Çağrı Merkezi sektörü basın yansımalarının düzenli takibi

ile rakipler detaylı analiz edilmektedir.

4.2.1.3 Paydaş analizi

Müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve toplum gereksinim ve beklentileri sistematik olarak yapılan algı ölçümleri yıllar itibariyle geliştirilmiştir. Toplanan algı ölçümleri analiz edilmekte ve stratejik planlamaya girdi oluşturmaktadır.

4.2.1.4 Müşteriler

İBB 153'ün müşterileri İstanbul'da yaşayan ve 5393 sayılı yasaya bağlı olarak yapılması gereken çalışmalardan faydalanan, bu çalışmalardan etkilenen vatandaşlardır. İBB 153'ün asli görevi vatandaştan gelen başvuruların ilgili birimlere aktararak çözümlendirilmesi, bu çözümün cevabının ise vatandaşa iletilmesidir.

İBB 153 müşterilerinin mevcut ve gelecek beklentileri; Vatandaş memnuniyeti anketleri (2012), vatandaştan çeşitli iletişim kanallarıyla gelen başvurular (2012), pazar araştırmaları (2013), vatandaş (muhtar, hastane) ziyaretleri (2012) ile müşterilerin gereksinim, beklenti ve şikayetleri alınmaktadır.

4.2.1.5 Çalışanlar

Çalışan memnuniyeti anketi (2012), öneri sistemi (2012), performans yönetim sistemi (2013) her seviyede yapılan birim/bölüm değerlendirme toplantıları ile mevcut ve gelecekteki beklentiler alınmaktadır.

Organizasyonun büyüklüğü (450 çalışan) ve kurum olarak hizmet verilen bölge (İstanbul) göz önünde tutulduğunda çalışanlardan etkin geri bildirim alınması kurum için çok önemlidir. 2012 yılından bu yana İBB 153 Yönetimi tüm çalışanlarla her toplantıda, etkinliklerde bir araya gelmekte ve onların geri bildirimleri ve beklentilerini almaktadır.

4.2.1.6 Tedarikçiler & işbirliği ortakları

Stratejiler saptanırken tedarikçilerle uzun vadeli ve sürekli maliyet ve kalite iyileştirmelerine öncülük eden bir ortaklık ilişkisi esas alınmaktadır.

İBB'nin birimleri en önemli ana işbirliği ortağıdır. Bu nedenle birimlerle ilişkilerin yönetimiyle Çözüm Şefliği aktif olarak ilgilenmektedir. (2012) ve Çözüm Şefliği tarafından planlanıp, yılda 2 defa yapılan "Çözüm Çalıştayları", Aylık Birim Toplantıları,

Birim Ziyaretleri, “Birim Memnuniyet Anketleri (BMA)” vb. çeşitli kanallarla sürekli geri bildirim alınmaktadır. (İBB 153. 2014. *Çözüm Yönetimi Prosedürü*. Nisan. İstanbul.)

Birimler dışında çeşitli tedarikçi, işbirliği ortakları da mevcuttur. Tüm bu işbirlikleri içerisinde, tedarikçilerle yapılan anlaşmalar dahilinde PRİZMA, PEYTEM, INNOVA, SMARTIKS, SİSTAŞ ile hizmet kalitesini arttırarak ve çözüm sürelerini kısaltarak müşteri memnuniyetinin sürekli iyileştirilmesine çalışılmaktadır. Halkla İlişkiler Akademi bünyesinde üniversiteler ve birçok eğitim kurumu ile çalışanların gelişimi ve yetkinliklerinin arttırılması için işbirlikleri kurulmuştur. Tüm bu tedarikçilerle gereksinim ve beklentileri protokol ve sözleşme aşamalarında belirlenmekte ve ilgili dokümanlara yansıtılmaktadır.

4.2.1.7 Toplum

Toplum ve çevresel boyutta çeşitli kuruluşlarla ve üniversitelerle karşılıklı gelişmeye zemin sağlayacak işbirlikleri de yürütülmektedir. Örneğin; 2016 yılında Orman Bakanlığı ile işbirliği kapsamında ağaç dikilmesi çalışmaları sürdürülmektedir. Bu toplumsal paydaşların beklentileri ve geri bildirimleri yüz yüze görüşmelerle direkt olarak ve algılama ölçümleriyle endirekt olarak alınmaktadır. (İBB 153. 2016. *Yıllık Etkinlik Planı*. Haziran. İstanbul.)

4.2.1.8 Pest analizi

Ulusal ve uluslararası alanda ekonomik, demografik, politik ve teknolojik gelişmeler yakından izlenmekte ve stratejik plan, bütçe çalışmalarına temel girdi oluşturmaktadır. 2015 yılında yapılan değerlendirme sonunda bu kapsamdaki verilerin daha yapısal analizi için “Pest Analizi” uygulamasına geçilmiştir. (İBB 153. 2015. *Stratejik Planlama Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

Ekonomik ve demografik göstergeler; Merkez/Dünya Bankası, Türkiye İstatistik Kurumu, Dünya Gazetesi vb. kaynaklarından veriler, izlenmekte ve

değerlendirilmektedir. Bu veriler, SWOT’a girdi olmasının ötesinde, finansal planların ve bütçenin oluşturulması çalışmalarında temel varsayımları oluşturmaktadır.

Bununla birlikte içinde bulunulan çağrı merkezi sektörünü etkileyen Çağrı Merkezi Sektörü, Halkla İlişkiler Dernekleri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik, Maliye Bakanlıkları, yerel yönetimler politikalarından direkt etkilenmektedir. Dolayısıyla bu politikalar ilgili departmanlar tarafından yakından izlenmekte ve stratejik yönün belirlenmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

4.2.1.9 Dış çevre analizi ve SWOT

Dış çevre analizi kapsamında yapılan ve yukarıda özetlenen tüm analiz sonuçları (Pazar Analizi, Rakip Analizi, Paydaş Analizi ve Pest Analizi) mevcut durum analizi olan SWOT’a (Şekil 4.2) temel girdi oluşturmaktadır.

Şekil 4.1 SWOT

SWOT ANALİZİ			
KUVVETLİ YÖNLER		ZAYIF YÖNLER	
1- Vatandaş Odaklı Hizmet 2- Bilgi, Teknoloji, İnsana Yapılan Yatırım 3- Yeniliğe açıklık 4- Kalite Yönetim Sistemleri Altyapısı		1- Hizmet sunumundaki aksaklıklar 2- 3 farklı lokasyondan hizmet verilmesi 3- Teknik Donanım Eksiklikleri 4- Kaynak yetersizliği	
FIRSATLAR		TEHDİTLER	
1- Saha Çözüm ekiplerinin yapılandırılması 2- Üniversitelerle başlanılan projeler 3- Benchmarking çalışmalarının artırılması 4- Elde edilen başarı ve ödüller		1- Birim ve Diğer kamu kurumlarıyla koordine eksikliği 2- Yasal düzenlemeler 3- Sektör turnoverının yüksek olması 4- Bölgedeki terör olayları	

Kaynak: İBB 153 KYS SWOT Analizi, 2016, s.4.

4.2.2 Strateji, İç Performans Ve Yeteneklerin Temel Alınması

Mevcut Durum Analizi kapsamında yürütülen iç performans analizi ise; ağırlıklı olarak Kurumsal Performans Analizini kapsamaktadır. Bunun dışında, işbirliklerine yönelik analizleri ve teknolojik gelişmelere yönelik analizler de yapılmaktadır. Özdeğerlendirme iç performans analizi için önemli bir girdi olmuştur. Mevcut durum analizi SWOT’un

“Kuvvetli Yönler” ve “Zayıf Yönleri”ni oluşturmaktadır. Belirlenen “Kuvvetli Yönler” İBB 153’ün temel yetkinliklerini göstermektedir.

Bu analizlerin yapılmasına yönelik gerekli bilgi kaynakları yıllar itibariyle zenginleştirilmiş ve iyileştirilmiştir.

4.2.2.1 Kurumsal performans analizi

Kurumsal performans analizini baz alan 2 grup bilgi kaynağından (VİYS ve CCPulse) elde edilen detaylı ve çeşitli performans raporları periyodik olarak izlenmektedir VİYS ve CCPulse programlarından alınan veriler Oracle BI-İş zekası sisteminde konsolide edilmektedir.

Yıllar itibariyle ihtiyaçlar doğrultusunda yapılan değerlendirmede raporların etkin olarak kullanılabilirliği göz önüne alınarak yalın ve yeterli bir raporlama yapısı oluşturulmuştur.

Kurumsal Performans ile ilgili yıl içerisinde yayınlanan periyodik raporlar ilgili yönetim kademelerinde düzenli olarak değerlendirilmekte, aksiyonlar alınmakta ve izlenmektedir. Yıllık değerlendirme raporları ise stratejik planlamaya girdi oluşturmaktadır.

4.1.2.2 İşbirliklerine yönelik analizler

İBB 153’ün birincil işbirliklerinden en önemlisi olan birimlerin temel yetkinlik ve yeteneklerine ilişkin bilgiler aylık olarak ölçülmektedir. “Kurumsal Karneler” içinde birimlerinde KPI verileri bulunmakta ve kurumumuz için yapılan bütün analizler birimler içinde yapılmaktadır.

Birimlerin dışındaki tedarikçilerin analizleri ise ISO 9001 KYS kapsamında kurulmuş olan “Tedarikçi Değerlendirme Performansları” ile takip edilmektedir.

4.2.2.3 Teknolojik gelişmelere yönelik analizler

Teknolojik gelişmeler Kalite Yönetim Sistemleri Şefliği tarafından izlenmektedir; internet üzerinden üye olunan alınan bilgiler temelinde “Sektörel Araştırma Raporları” hazırlanmaktadır. Sektörel ve bilişim fuarlarına düzenli katılınmakta ve yeni teknolojiler takip edilmektedir. (İBB 153. 2014. *Teknoloji Yönetimi Prosedürü*. Haziran. İstanbul.)

4.2.2.4 Özdeğerlendirme

2015 yılında UKH’ne katılmasına paralel olarak her yıl özdeğerlendirme yapılmakta ve belirlen “Kuvvetli Yön” ve “İyileştirmeye Açık Alanlar” iyileştirme faaliyet planlarına ve stratejik plana girdi oluşturmaktadır.

4.2.2.4 İç performans analizi ve SWOT

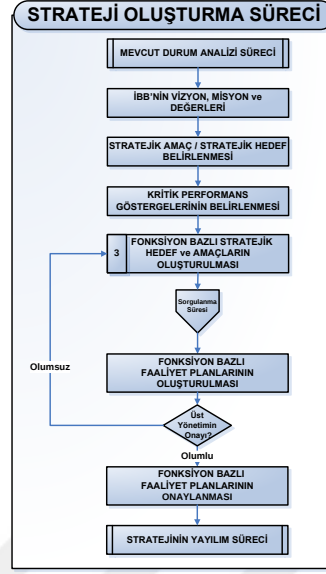
İç performans analizi kapsamında yapılan ve yukarıda özetlenen tüm analiz sonuçları (Kurumsal performans analizi, işbirliklerine yönelik analizler, teknolojik gelişmelere yönelik analizler, özdeğerlendirme) mevcut durum analizi olan SWOT’a temel girdi oluşturmaktadır.

2015 yılında da yapılan SWOT çalışmaları sonucunda elde edilen bilgiler stratejik planlama süreci içerisinde stratejilerin üretilmesinde temel girdileri oluşturmuştur. Belirlenen zayıf yönler ise iyileştirilmiştir. (Organizasyon yapısı güncellenmiştir, teknolojik alanda yatırımlara kaynak yaratılmıştır, saha çözüm ekipleri oluşturulmuştur.)

4.2.3 Strateji Ve Stratejiyi Destekleyen Politikaların Oluşturulması, Gözden Geçirilmesi Ve Güncellenmesi

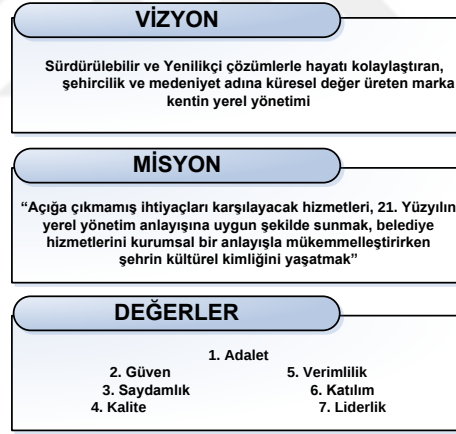
İBB 153’te Stratejik Planlama Sürecinin 2. Adımı “Strateji Oluşturma”dır (Şekil 4.2) . Bu alt sürece göre; MVD Güncellenmesi amiral gemi İBB tarafından yapılmaktadır. (Şekil 4.3)

Şekil 4.2 Strateji Oluşturma Süreci



Kaynak: İBB 153 KYS Stratejik Plan Süreç Kartı, 2016, s.2

Şekil 4.3 Vizyon, Misyon ve Değerler



Kaynak: <http://www.ibb.istanbul/tr-TR/kurumsal/VizyonIlkeler/Pages/VizyonMisionIlke.aspx>

4.2.3.1 Stratejik amaç ve hedefin belirlenmesi

2015 yılında revize edilen İBB 153 vizyonu baz alınarak oluşturulan “Küresel Değerler Düzeyinde Vatandaş Memnuniyeti’ni Artırma” stratejisi, ana stratejik amaç ve “1453” sloganıyla tanımlanan ana stratejik hedef olarak ifade edilmektedir. 2015 yılında stratejik plan tekrar gözden geçirilmiş ve stratejik amaç (Vatandaş Memnuniyeti’ni Artırma) 3 başlık altında kırılımlandırılması kararlaştırılmıştır: Yönetimsel, Marka ve Operasyonel

Mükemmeliği sağlamak (İBB 153. 2015. *İBB 153, 2015-2019 Stratejik Planı*. Şubat. İstanbul).

Strateji belirlemenin (Stratejik Amaç ve Hedef) ötesinde, stratejilerin hayata geçirilmesinde dikkate alınması gereken üst seviyede normları tanımlayan politika belirleme yaklaşımı “Kalite ve İnsan Kaynakları Politikaları”yla sınırlıdır. Bunun ötesinde tüm politikalar ilgili prosedürlerde tanımlanmaktadır.

4.2.3.2 Kurumsal karne ve kritik performans göstergelerinin (KPI) belirlenmesi

Stratejik amaç ve hedef doğrultusunda kritik performans göstergelerini (KPI) içeren kurumsal karne oluşturulmaktadır; 2013 yılında oluşturulan “Kurumsal Karne” müşteri, finans, süreç boyutlarıyla birlikte İnsan Kaynakları boyutu takip edilmektedir. Toplumsal paydaşa yönelik ise, ayrı bir boyut eklenmesi yerine potansiyel müşteri kitlesi aynı zamanda toplumsal paydaşı oluşturduğu için “Müşteri Boyutu”, “Müşteri ve Toplum Boyutu” olarak ele alınmıştır. Sonuç olarak “Kurumsal Karne” toplumsal paydaş dahil olmak üzere tüm paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini dengeli bir şekilde karşılamayı hedeflemektedir ve çalışmanın sonuç kriterlerinde görüldüğü gibi, her bir paydaşa yönelik sunulan performans sonuçları kapsamında izlenmekte ve değerlendirilmektedir (İBB 153. 2014. *Performans Değerlendirme Talimatı*. Şubat. İstanbul).

Kurumsal Karne ve Stratejik Faaliyetler, dolayısıyla Stratejik Plan, ekonomik sürdürülebilirliği güvence altına almanın ötesinde “Müşteri ve Toplum Boyutu’yla” ve bu boyut kapsamında yürütülen faaliyetlerle toplum ve çevre açısından da sürdürülebilirliğin güvence altına alınması hedeflenmektedir. Toplum ve çevre açısından sürdürülebilirliğin güvence altına alınmasına yönelik olarak Kalite Yönetim Sistemleri Şefliği 2015 yılı hedefleri arasında yer alan ISO 14001 ve 18001 Yönetim Sistemleri kurma çalışmalarını tamamlamıştır (İBB 153. 2014. *Performans Değerlendirme Talimatı*. Şubat. İstanbul).

4.2.3.3 Stratejik faaliyetlerin belirlenmesi

“Kurumsal Karne”de belirlenen hedefler doğrultusunda stratejik faaliyet planı oluşturulmaktadır. Stratejik faaliyetler aşağıdan yukarıya oluşturulmaktadır; Birim-Bölüm faaliyet taslakları oluşturulmakta ve kurumsal faaliyet planı içinde konsolide edilmektedir.

4.2.4 Strateji Ve Stratejiyi Destekleyen Politikaların Duyurulması, Uygulanması, İzlenmesi

4.2.4.1 Stratejilerin yayılması

Stratejik Planlama sürecinin 3. Adımı “Stratejilerin Yayılımı”dır.

Kurumsal Karne ve faaliyet planından hareketle ve organizasyonun tümünü kapsayacak şekilde, İBB 153’ün her bir şefliği için “Departman Karneleri” oluşturulmaktadır. Böylece tüm departmanlarımızda “Departman Karneleri”yle stratejilerin yayılımı sağlanmaktadır. 2013 yılında uygulamaya alınan bireysel performans yönetim sistemi (PYS) yetkinlik değerlendirmesinin yanında çalışan iş performansını da dikkate almaktadır. İş performans kriteri ise “Departman Karnesi”ndeki hedefleri gerçekleştirmeyi baz almaktadır. Bu yapı içerisinde stratejiler “Departman Karneleri”yle departmanlara indirgenmektedir. Sonuç olarak, büyük bir dağılımı olan organizasyonda, stratejilerin PYS içerisinde tüm çalışanlara indirgenmektedir. (İBB 153. 2014. *Performans Değerlendirme Talimatı*. Şubat. İstanbul).

4.2.4.2 Stratejilerin duyurulması

İBB 153’te yıllar itibariyle çeşitlendirilen ve geliştirilen iletişim kanallarıyla MVD ve Stratejiler paydaşlara duyurulmaktadır.(tablo 4.2)

Tablo 4.2 Stratejilerin Paydaşlara Duyurulması

İletişim Kanalı	Yıl	Bilgilendirme Kapsamı	Çalışan	Müşteri	Tedarikçi	Toplum
"İBB ALO 153" İnternet Sitesi	2013	MVD	x	x	x	x
Afişler	2013	Politikalar	x	x	x	x
İletişim Panoları	2014	Stratejik Amaç ve Hedef	x	x	x	x
Toplantılar	2014	Stratejik Plan	x		x	
Sosyal Ağlar (Facebook, Twitter vb.)(Sürekli)	2015	M.V.D	x	x	x	X
Değerlendirme Toplantıları	2015	Stratejik Plan	x		x	

Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 6.

4.2.4.3 Organizasyonel yapı ve süreçler

Yıllar itibariyle geliştirilen SYS'nde tanımlanan kademe yapıları süreç hiyerarşisine göre yapılmaktadır. Ana Süreçler ve Alt Süreçler stratejilerle ilişkili olarak sorgulanmakta ve ihtiyaca göre süreç yapısı (süreç çerçevesi) güncellenmektedir. Benzer şekilde stratejilere bağımlı olarak organizasyon yapısında da gerekli değişiklikler yapılmaktadır. (İBB 153. 2014. *Süreç Yönetim Sistemi Talimatı*. Şubat. İstanbul.)

SYS'nde tüm süreçlerin süreç kartları mevcuttur ve süreç kartlarında sürecin performans göstergeleri de tanımlanmıştır. Departman Karnelerinin de stratejik amaçlara yönelik stratejik hedefler ve KPI'lar belirlenirken ilgili süreçlerin performans göstergeleri baz alınmaktadır. Böylece stratejilerin KPI'lar ile süreç yapısı içerisinde yayılımı sağlanmaktadır. (İBB 153. 2014. *Süreç Yönetim Sistemi Talimatı*. Şubat. İstanbul.)

Stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda belirlenen ve faaliyet planında yer alan stratejik faaliyetlerin etkin olarak hayata geçirilmesi için tüm birimler gerekli yetke ile donatılmışlardır; her kademe için imza ve temsil yetkileri tanımlanmış, yetkilendirme sağlanmıştır.

Amaç "Beklentilerin üzerinde, kaliteli ve farklı hizmetler sunmak"tır. Farklı hizmet sunmak ise yenilikçiliği gerektirmektedir. Bu nedenle de Yenilikçilik kültürünün organizasyon içerisinde kök salması ve misyonu hayata geçirmek için ise İBB 153 stratejileri içerisinde yenilikçiliğe yönelik amaç ve hedeflerin yer alması sağlanmaktadır.

Yenileşim ve Stratejiler oluşturulmuştur. (İBB 153. 2014. *Süreç Yönetim Sistemi Talimatı*. Şubat. İstanbul.)

4.2.4.4 İzleme ve değerlendirme

Stratejik Planlama sürecinin 4. Adımı “İzleme ve Değerlendirme” dir.

Stratejinin etkin bir biçimde hayata geçirilmesinde performansın ve gelişmenin sürekli izlenmesi için raporlama mekanizması oluşturulmuştur; Departman Faaliyet Planları ve Departman Karnelerindeki gerçekleştirmeler aylık olarak yapılan Yönetim Toplantılarında gözden geçirilmektedir. Yapılan Stratejik Planlama Toplantısında ise Kurumsal Karne ve Faaliyet Planları ile stratejilerin gerçekleştirme düzeyi değerlendirilmekte ve gerekli güncellemeler yapılmaktadır (İBB 153. 2014. *Süreç Yönetim Sistemi Talimatı*. Şubat. İstanbul).

4.3 ÇALIŞANLAR

İBB 153’te insan kaynaklarına ilişkin politikalar, hizmet sektöründe olunması ve yaygın bir ağ üzerinde çalışmanın bilinciyle üst yönetimin gerçekleştirdiği 2012’de “Strateji Toplantısı” sonucunda oluşturulmuş, 2015 yılında ise gözden geçirilmiştir. İnsan kaynaklarına yönelik stratejiler, stratejik planlama ana süreci çerçevesinde belirlenmiş olan insan kaynaklarına yönelik alt amaçlar ve hedefler doğrultusunda SWOT çalışmalarında İK ile ilgili başlıklardan oluşturulmuştur (İBB 153. 2014. *Süreç Yönetim Sistemi Talimatı*. Şubat. İstanbul). Önceliklendirme yapılırken kritik başarı faktörleri ve süreçler arası ilişkiler, uyum, kaynak dikkate alınmaktadır. PYS sonuçları, ÇMA ve özdeğerlendirme çalışmaları kapsamında performans ve yaklaşımların etkililiği gözden geçirilip, iyileştirilmektedir. PYS’nin bir proje kapsamında yeniden ele alınması iyileştirmelere örnek verilebilir. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin ana süreç sorumluluğu İnsan Kaynakları Sorumlusu ve ilgili birim çalışanları tarafından üstlenilmiştir.

İBB 153'te Organizasyon Yapısı ve Hiyerarşi; 3 Lokasyon, 11 Departman, 97 Birim, 70 kişilik beyaz yakalı çalışan tarafından 450 kişilik uzman kadrosuyla her yıl 10 milyon vatandaşla etkileşime geçilmektedir.

4.3.1 Çalışanlara İlişkin Planların Kuruluşun Stratejisini Desteklemesi

İBB 153'ün İnsan Kaynakları (İK) Politikası, kurumun en önemli gücünün çalışanları olduğunu benimseyen bir yaklaşım üzerine kurulmuştur. Stratejik Planlama süreci kapsamında, kurum hedefleri doğrultusunda insan kaynaklarının yönetimi ve geliştirilmesi ile ilgili stratejiler ve faaliyetler belirlenmektedir (İBB 153. 2014. *Süreç Yönetim Sistemi Talimatı*. Şubat. İstanbul). Bu faaliyet ve hedeflerden hareketle her çalışandan beklenen performans düzeyleri, PYS ve Görev Tanımları ile tanımlanmış ve çalışanlarla paylaşılmaktadır.(şekil 4.4)

İnsan Kaynakları Politikaları, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi Ana Süreci kapsamında Personel Yönetmeliği ve Eğitim Yönetmeliği ile çalışanlarla paylaşılmaktadır.

Şekil 4.4 İK Vizyon, Misyon ve Politikaları

İnsan Kaynakları Vizyonumuz
Yaratıcılık ve yenilikçiliği destekleyerek verimli ve mutlu çalışanlar yaratmak.
İnsan Kaynakları Misyonumuz
Kurum performansını artırma hedefimiz doğrultusunda;
•Her bir çalışanın sürekli gelişimine destek olmak,
•İş süreçlerini kolaylaştıran ve zenginleştiren entegre insan kaynakları sistemlerini oluşturup, mevcut sistemleri daha verimli hale getirerek insana yatırımın geri dönüşünü sağlamak,
•Çalışan motivasyonunu artırarak sonuç ve performans odaklı ekiplere sahip olmaktır.
İnsan Kaynakları Politikası:
İBB 153'ün İnsan Kaynakları Politikaları, kurumun en önemli gücünün çalışanları olduğunu benimseyen bir yaklaşım üzerine kurulmuştur. Personel ihtiyacımızı karşılamada, doğru işe doğru insanı yerleştirme ilkesinden hareketle tüm adaylara eşit fırsat tanınmaktadır.
İnsan Kaynakları Politikalarımız;

- Kurumumuza, eğitim düzeyi yüksek, yenilik ve değişimlere açık, girişimci, dinamik, sonuç odaklı, kendini ve işini geliştirmeyi hedefleyen insanları kazandırmak.
- Kurumun en önemli varlığı olan çalışanların hem bireysel hem de mesleki anlamda kendilerini geliştirebilmeleri için huzurlu ve profesyonel bir çalışma ortamı yaratmak,
- Çalışanların yeteneklerinden, gücünden ve yaratıcılığından azami fayda sağlamak,
- Sektörde öncü olmamızda en önemli başarı anahtarı olduğuna inandığımız personelimize sürekli yatırım yaparak, çalışan memnuniyetini en üst noktaya çıkarmayı amaçlamak,
- Personelin, nitelik ve performansları doğrultusunda kariyer yapmalarına olanak sağlamak,
- Gereksinim duyulan kadro için, öncelikle kariyer planlaması doğrultusunda kurum bünyesindeki çalışanları araştırmak,
- Personelin ücret sistemi ve sosyal haklar açısından mevcut imkanlar çerçevesinde en iyi şekilde tatmin edilmesini sağlayarak, performansa dayalı adil bir ücret politikası uygulamak.

Kaynak: İBB 153 İnsan Kaynakları Politikası, 2016, ss.2-3

Stratejik Planlama süreci kapsamında, kurum hedefleri doğrultusunda İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Geliştirilmesi ile ilgili 2013, 2014 ve 2015 yılında belirlenen stratejilerden bazıları aşağıda verilmektedir: (İBB 153. 2015. – 2010-2014, 2015-2019 Stratejik Planı. Şubat. İstanbul.)

2013 Yılı

- PYS' nin tüm çalışanlara yayılımının sağlanması,
- Üniversite mezunu istihdam oranının artırılarak işe alımda dış kaynak kullanımı,

2014 Yılı

- Geleceğin yönetici adaylarını bugünden belirleyip, kritik pozisyonları yedekleme,
- Oryantasyon sisteminin iyileştirilerek, hizmet kalitesini arttırıp, kurumsal sadakati yükseltme,

2015 Yılı

- PYS'nin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayarak, yüksek performanslı ekipler yaratmak,

İnsan Kaynaklarına ilişkin strateji ve planlarının oluşturulması sürecinde çalışanların ve/veya temsilcilerinin doğrudan katılmaları söz konusu olmamakla birlikte, ÇMA yoluyla görüş ve beklentiler elde edilmektedir.

İnsan Kaynakları stratejik hedeflerinden biri olan süreç bazlı organizasyonel yapılanma hedefi doğrultusunda organizasyon yapısı ve mevcut unvan yapısı ile ilgili yalınlaştırma çalışmaları yapılmıştır. 2013 yılında yapılan unvan yalınlaştırma çalışmasıyla unvanlar değiştirilmiştir. (İBB 153. 2016. *Entegre Yönetim Sistemleri El Kitabı*. Şubat. İstanbul)

İBB 153 olarak İnsan Kaynakları Yönetimi bir ana süreç altında 9 alt süreç ile gerçekleştirilmektedir. Şekil 4.5’de İnsan Kaynakları alt süreçlerini göstermektedir.

(İBB 153. 2014. *Süreç Yönetim Sistemi Talimatı*. Şubat. İstanbul.)

Şekil 4.5 İnsan kaynakları alt süreçleri

İnsan Kaynakları Alt Süreçleri
İnsan Kaynakları Planlama ve Bütçeleme Süreci
Seçme-Yerleştirme Süreci
Eğitim ve Gelişim Süreci
Özlük İşleri Süreci
Performans Değerlendirme Süreci
Kariyer Planlama Süreci
Ödüllendirme ve Tanıma-Takdir Süreci
Çalışan Memnuniyetinin Yönetimi Süreci
İşten Ayrılma/Ayırma Süreci

Kaynak: İBB 153 Süreç Yönetimi Süreç Kartı, 2016, s.2

Tüm İnsan Kaynakları süreçleri 2015 yılı başında İK Yönetimi ve Geliştirilmesi ana süreci gözden geçirilip, güncellenmiş alt süreçler arası ilişkiler yeniden değerlendirilmiştir. İK Yönetimi ve Geliştirilmesi ana süreci altında yer alan alt süreçler de gözden geçirilerek performans kriterleri ile süreç tanımlamalarında güncellemeler yapılmıştır. (İBB 153. 2014. *Süreç Yönetim Sistemi Talimatı*. Şubat. İstanbul.)

İBB 153’te insan kaynaklarının planlanması norm kadro alt-alt çerçevesinde yürütülmektedir. Norm kadro planlaması, yıllık stratejik hedefler doğrultusunda, kurum operasyonel verileri baz alınarak oluşturulmuştur.

İBB 153'te çalışan personel için Norm Kadro çalışması yapılmaktadır. Bu çalışma, İnsan Kaynakları ve Kalite Yönetim Sistemleri Şefliği'nin, operasyonel kriterler çerçevesinde yapmış olduğu değerlendirme sonucunda ortaya çıkmaktadır. Değerlendirme sonucunda ortaya çıkan çalışma, ilgili birim yöneticileri ile paylaşılarak ve onların görüşleri de alınarak son şekline getirilmekte ve duyurulmaktadır. Norm kadronun değiştirilmesi ve revize edilmesi İnsan Kaynakları ve Operasyon Müdürlükleri'nin sorumluluğu altındadır. İş hacmindeki dönemsel değişimler göz önünde bulundurularak Norm kadro revize edilmekte ve tekrar duyurulmaktadır. (İBB 153. 2014. *İş Değerleme Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

İBB 153 bünyesinde norm kadro çalışmaları aşağıdaki şekilde yapılmaktadır (İBB 153. 2014. *İş Değerleme Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

- Tüm departmanlar bazında mevcut personel sayıları tespit edilmesi,
- Personel bütçesinin hesaplanması ve planlanmasının yapılması,
- Departmanlar bazında operasyonel iş yükünün hesaplanmasının yapılması,
- Operasyonel iş yüküne uygun personelin planlanmasının yapılması,
- Mevcut personel sayısı ile hesaplan iş yüküne göre planlanan personel bütçesinin karşılaştırılmasının yapılması,
- İlgili birim tarafından işe alınacak personel için işe alım takvimi kararlaştırılması,
- İK departmanı tarafından uygun personelin, zamanında seçilerek işe alım sürecinin tamamlanması gerçekleştirilir.

İşe alım süreci, ilgili birim tarafından personel ihtiyacının belirlenip, talep edilmesiyle başlamaktadır. Bu talebin gelmesiyle birlikte İK departmanı tarafından norm kadro dahilinde, taleplerin uygunluğu değerlendirilmektedir. Norm Kadroya uygunluğu onaylandıktan sonra İK departmanı 2 tip yöntem izlemektedir. Bunlardan ilki uygun bulunan talepler öncelikli olarak iç kaynaklardan yararlanılarak karşılanmaya çalışılır. İç kaynaklardan karşılanma durumunda "Kariyer Planlama Süreci" işlemektedir. (İBB 153. 2014. *Atama ve Terfi Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

İç Kaynaklardan faydalanamama durumunda ise; talebin dış kaynaklardan karşılanması gerektiği durumda, gerekli araştırmalar yapıp, başvuruların değerlendirilerek ve adaylarla görüşme sürecine gidilmektedir. Uygun bulunan aday birim yöneticisi ile görüştürülmektedir ve pozisyona uygun bulunduğu takdirde referans kontrolü yapılarak olumlu sonuçlar doğrultusunda adaya iş teklifi yapılmaktadır. Uygun bulunan aday işe giriş evraklarının tamamlanması ve özlük sicil dosyalarının hazırlanması sürecinden sonra oryantasyon sürecini tamamlayarak iş başı yapmaktadır. (İBB 153. 2014. Atama ve Terfi Prosedürü. Şubat. İstanbul.)

İşe alım süreci işletilirken fırsat eşitliği ve adiliyet; İBB 153, İK politikasında belirtilen “Personel ihtiyacını karşılamada, doğru işe doğru insanı yerleştirme ilkesinden hareketle tüm adaylara eşit fırsat tanınmaktadır” ilkesi doğrultusunda sağlanmaktadır. (İBB 153. 2014. İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Prosedürü. Şubat. İstanbul.)

İBB 153’te kariyer mimarisi; Kariyer Planlama süreci kapsamında, her düzeyde çalışanın belirlenen yetkinliklerinin analiz edilmesi, gelişim ve eğitim planlarının hazırlanması sağlanmaktadır.

İBB 153’te kurumun hedef ve stratejileri doğrultusunda, personelin sergiledikleri performansa göre İBB 153 bünyesinde yatay ve dikey kariyer yapma imkanları bulunmaktadır.

İBB 153’te sürekli verilen eğitimler ve yapılan kariyer planlama çalışmaları ile kurum kültürünü özümsemiş, kendini sürekli geliştiren her kademedeki çalışanlara kariyerlerinde ilerleme fırsatları sunulmaktadır.

2013 yılından bu yana PYS sonuçları doğrultusunda departman yöneticilerinin görüşleri de alınarak belirlenen 26 potansiyel çalışan için “Değerlendirme Merkezi” uygulamasıyla bir üst pozisyonda değerlendirilmiştir. Bu uygulamada her düzeyde çalışanın belirli yetkinlikleri analiz edilerek, gelişim ve eğitim planları oluşturulmuştur.

Buradaki sonuçlar, kısa ve uzun vadede kullanılacak şekilde planlanmaktadır. Sonuçlar sadece çalışanların terfisine yönelik değildir. Ana amaç; (İBB 153. 2014. *İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

-Çalışanların yetenek ve yetkinliklerine uygun görevlerde çalışmasını sağlamak,

- Uygun alanlarda uzmanlaşmasını ve yükselmesini sağlamak,
- Açık pozisyonları ağırlıklı, iç kaynaklardan karşılamak,
- Çalışanlara yeni fırsatlar tanımak,
- Gerekli eğitimleri almasını sağlamaktır.

Uygulamaya katılan her çalışana gelişmesi gereken yönleri ve başarılı olduğu alanlar hakkında geribildirimler yapılmakta ve neler yapılacağı/yapılması gerekliliği paylaşılmaktadır.

Ayrıca, başarılı personelleri belirleyerek çalışanların gelişimini sağlamak için Çağrı Merkezi Akademi kapsamında 3,5 ay süren eğitimlerle “Yönetici Geliştirme Eğitimleri” gerçekleştirilmektedir.

İBB 153’te Çalışan memnuniyetinin ölçülmesi (ÇMA); İnsan kaynaklarına ilişkin politika ve stratejiler, süreçlerin ve planların iyileştirilmesine yönelik çalışanların görüşlerinden yararlanmak amacıyla 2012 yılında ilk defa olmak üzere EFQM Mükemmellik Modeli gerekliliklerini karşılayacak bir Çalışan Memnuniyet Anketi (ÇMA) her yıl tekrarlanmak üzere yapılmıştır. Bu anket çalışmalarıyla birlikte ise Öneri Sistemi 2012 yılında kurulmuş olup, çalışanların görüşleri alınmaya başlanmıştır. (İBB 153. 2014. *Memnuniyet Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

İBB 153, müşteri memnuniyetinin, çalışan memnuniyetiyle sağlanacağına inanmaktadır. Çalışanlarında kuruma duygusal bir bağlılık söz konusudur. Hizmet sektöründe, çalışanlar kritik önem taşımakta; Ancak problemlerin çözümü konusunda çok net yol haritası çizilmesi sistemli bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu sistemli yaklaşımın ilk adımının çalışanın sesini tam ve eksiksiz duymak olduğu bilinmektedir.

Böylece, çalışan memnuniyetini sağlamaya ve personel devir oranını düşürmeye yönelik bu oran üzerinde etkili olan ana unsurların tespit edilmesi hedeflenmiştir. Bu sayede çalışanlara yatırım yapılması, yapılan yatırımın geri dönüşü için zemin sağlamaktadır. Özellikle de personel devir oranı azaltılarak, yapılan yatırımın boşa gitmesi önlenilmektedir. Her ne kadar eğitimlerin boşa gitmeyeceği, bir nevi topluma katkı

olacağını düşünüyorsak da yeni işe alım ve eğitim faaliyetleri işletme maliyetlerini arttırmakta ve rekabet gücümüzü olumsuz etkilemektedir.

İBB 153'ün içinde bulunduğu mevcut durumun çalışan bakış açısıyla analizini yapabilmek ve kurumumuzun önümüzdeki yıllardaki stratejilerine çalışanlarımızı ortak ederek; müşteri memnuniyetinde, çalışan memnuniyetinde tercih edilen marka olmasını sağlamak amacıyla 2012 yılında çalışan memnuniyeti anketi düzenlenmiştir. Kuruluş performansını etkileyen, çalışanlar için önemli konuların anlaşılmasını sağlayan sorulardan oluşan ankette katılımcıların kimliklerini belirleyecek bilgiler istenilmemiştir. Çalışan Memnuniyeti Anketlerinin, 2012 yılından itibaren yılda 2 defa olmak üzere her yılın Ocak ve Temmuz aylarında yapılması kararlaştırılmıştır. (İBB 153. 2014. *Memnuniyet Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

Çeşitli yollarla yapılan tüm duyurulara rağmen bu ankete, toplam personelin % 66'sı katılmıştır. 2012 yılında gerçekleştirilen anket için dış kaynak kullanılmış olup, basılı kağıt ortamında gerçekleştirilen ankete katılım % 60 olmuştur. Yıllar itibariyle gerçekleştirilen ÇMA sonuçlarına ilişkin gerekli iyileştirme faaliyetleri hayata geçirilmiştir. (tablo 4.3)

Tablo 4.3 ÇMA Sonuçları Doğrultusunda Hayata Geçen Uygulamalar(örnek)

ÇMA Yılı	Memnuniyetsizlik Konusu	Gerçekleştirilen iyileştirme
2012	Yemek	Yemek ile ilgili aylık ödeme yapılıyordu, iyileştirme yapılarak yenilen yemek kadar ödeme yapılmıştır.
2014	Çalışılan Gün Sayısı	Haftada 6 gün çalışılması, düzenlenerek 5 gün yapılmıştır.
2015	Servis Güzergahları	Servis güzergahlarında düzenlemeye gidilmiştir.

Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 8.

4.3.2 Çalışanların Bilgi Birikimlerinin Ve Yeteneklerinin Geliştirilmesi

Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi ve sınıflandırılması ve bunlarla norm kadro çalışmalarının uyumunun sağlanması “İşe alım süreci” kapsamında “Değerlendirme Merkezi” uygulamalarıyla sağlanmaktadır. çalışanları ve yeni işe alınacak personelin kurumun mevcut ve gelecekteki yetkinlik gereksinimlerine uygun hale getirilmeleri amacıyla eğitimleri, gelişimleri yıllar itibariyle planlanmakta ve yıllık bütçeler çerçevesinde uygulanmaktadır.

2013 yılından itibaren kurum bünyesinde Süreç Geliştirme, Eğitim, Raporlama, Bilgi İşlem ve Operasyon departman çalışanlarının katılımıyla, kurum stratejik hedefleri

doğrultusunda projeler yapılmıştır. Proje grupları ve bazı proje örnekleri aşağıdaki gibidir: (İBB 153. 2016. *Kalite Kültürü El Kitabı*. Şubat. İstanbul.)

Proje Gruplarının Katıldığı Bazı Projeler

- a. Bilgi Sistemleri Projesi
- b. Acil Durum Eylem Planı Projesi
- c. Mutlu Vatandaş Deneyimi Sağlama Projesi
- d. Çağrı Merkezi Ortamını İyileştirme Projesi
- e. En İyi Çağrı Merkezi Performans Gelişimi
- f. En İyi Çağrı Merkezi Eğitim Programı
- g. En İyi Çağrı Merkezi Eğitmeni
- h. En İyi Motivasyon Programı
- i. Sosyal Sorumluluk Projesi

Eğitim ve Geliştirme Planlanması ve Uygulanması; Eğitim ve geliştirme planları, mevcut hedefler ve stratejik amaçlara ulaşma yolunda gelecekte gerek duyulacak yeteneklerin kazanılmasını sağlayacak yönde oluşturulur ve geliştirilir (İBB 153. 2014. *Eğitim Yönetimi Prosedürü*. Mayıs. İstanbul).

Eğitim ihtiyaçları analizinin gerçekleştirilmesi ve yıllık planlamanın yapılmasında, “Maliyet - Optimum Fayda ” kriterleri esas alınmaktadır.

Eğitim içeriklerinin belirlenmesi için esas alınan kriterler; (İBB 153. 2016. *Tanıtım El Kitabı*. Mart. İstanbul.)

- a. Kurum Stratejik Amaç, Hedef ve Faaliyetleri,
- b. Performans Verileri,
- c. Değerlendirme Merkezi Sonuçları,
- d. Kişisel gelişim ihtiyaçları,
- e. Yasal Mevzuat,
- f. Denetim Raporları,
- g. Vatandaş Şikayetleri,
- h. Bir önceki yıla ait Eğitim Planının değerlendirilmesi,

- i. Departman Yöneticileri tarafından belirtilen iyileştirilmeye yönelik talepler esas alınarak belirlenir.

İBB 153'te mesleki gelişim eğitimleri; Eğitim Departmanında yer alan uzman kadrolar aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Eğitim konuları, eğitim içeriği, eğitimciler, eğitim periyodu, katılımcı profili ve eğitim sürelerinin yer aldığı “Yıllık Eğitim Planı” oluşturulmakta ve İBB 153 Müdür Yardımcısının onayı ile yürürlüğe girerek yayınlanmaktadır. Bu planlamada herhangi bir değişiklik olduğunda gerekçeleriyle birlikte ertelenen tarih e-posta ile Eğitim Departmanı'na bildirilmektedir. Eğitim Departmanı, yıllık planlamayı Lokal Eğitim Planları doğrultusunda gerçekleştirmekte ve gerekli takip/kontrolü sağlamaktadır. Yapılan ara değerlendirmelerle Eğitim Planlarında gerekli revizyonlar gerçekleştirilmektedir. (İBB 153. 2014. *Eğitim Yönetimi Prosedürü*. Mayıs. İstanbul.)

2013 yılında yapılan değerlendirme ve gözden geçirme sonucunda, çalışanlara verilen tüm eğitimlerin sadece “işe dayalı” olduğu, ancak kişisel gelişim eğitimlerine de ihtiyaç olduğu tespit edilmiş ve 2013 yılında ünvan bazında belirlenen “Yetkinlikler” doğrultusunda 2014 yılı yıllık eğitim planına “Kişisel Gelişim” eğitimleri de dahil edilmiştir. Eğitim kadrosu tarafından tüm operasyon çalışanlarına; “İletişim”, “Stres Yönetimi” ve “Zor İnsanlarla Başa Çıkma” eğitimleri verilmiştir. Eğitimlerin etkinlikleri katılımcılar tarafından yapılan değerlendirme anketleri, eğitmenlerin katılımcı değerlendirmeleri ve iş başı performans verileri ile ölçülmekte ve gerekli aksiyonlar planlanarak hayata geçirilmektedir. (İBB 153. 2016. *Eğitim Planı*. Şubat. İstanbul.)

Çağrı Merkezi Akademisinin Hedefi; (İBB 153. 2016. *Tanıtım El Kitabı*. Mart. İstanbul.)

- a. Kurumsal kültürü ve stratejileri desteklemek,
- b. İnsan Kaynakları süreçleri ile entegre edilmiş bir yapı kurmak,
- c. Kurum gelişim programlarının standardını oluşturmak,
- d. Kurum içi iletişimin etkinliğini arttırmak,
- e. Ölçülebilirliği sağlamak,
- f. Çalışanları gelişime hazırlamak, sürekli öğrenme ve gelişimi bir yaşam biçimi haline getirmek,

- g. Geleneksel üniversite eğitim sistemini iş dünyasına entegre ederek, bilimsel bilgileri çalışanlarla paylaşmak ve teori ile uygulamayı bütünleştirerek, çağrı merkezi sektöründe etkin öğrenme süreçlerini geliştirmek,
- h. Çözüm ortakları ve kullanılan eğitim yöntemleri ile çalışanlarımıza farklı eğitim seçenekleri sunarak vizyonlarını genişletmektir.

Çağrı Merkezi Akademi'nin Sunduğu İmkanlar;

- a. Hızla gelişen 'çalışan/bölüm' gereksinimlerine duyarlı, geniş bir eğitim programı yelpazesi,
- b. Sektör koşulları ve çağın ihtiyaçlarına yönelik hazırlanmış eğitim içerikleri,
- c. Nitelikli, alanında uzman, sektörel deneyimli akademik eğitimci kadrosu,
- d. MEB ile işbirliği,
- e. Uzman ve akademisyenler tarafından verilen eğitimler ve sertifikalar,

2015 Çağrı Merkezi Akademi döneminde sertifika programları gerçekleştirilmiştir. Eğitim başlıklarında ve içeriklerinde kurum amaç ve hedefleri ile mükemmellik ve liderlik yaklaşımının yayılımı esas alınmıştır. 2015 ve 2016 yılında 2 gruba 36 kişinin katılımı ile toplam 1.100 saat eğitim gerçekleştirilmiştir.

Çağrı Merkezi Akademi eğitim sürecinin bir detay süreci olan oryantasyon sürecinde; İBB 153'te çalışmaya başlayan her çalışan, "Oryantasyon Süreci" çerçevesinde; süresi ve pozisyonlarına göre değişen oryantasyon eğitimine tabi tutulmaktadır. Daha sonra çalışacaklar departmanlarda görevlerine başlatılmaktadırlar. 2014 yılı sonunda İnsan Kaynakları süreçlerinin gözden geçirilmesi sonrasında oryantasyon sürecinin yeniden yapılandırılması kararlaştırılmıştır. (İBB 153. 2016. *Oryantasyon El Kitabı*. Şubat. İstanbul.)

Değerlendirmeler sonucunda yetersiz olduğu belirlenen eğitim süreleri artırılmış, güncelliğini yitiren eğitim dokümanları revize edilmiş ve katılımcılar için de oryantasyon eğitim kitapçığı oluşturulmuştur. Programın etkinliğini ölçmek ve değerlendirmek için katılımcılara program sonunda sınav yapılmasının yanında önemli dersler içinde ön test-son test uygulamaları yapılmasına karar verilmiştir. Yine çalışmalar kapsamında eğitmenlere becerilerini artırmak için "Eğitimcinin Eğitimi" aldırılmıştır.

Ağustos 2015 itibariyle e-eğitim (e-learning) portalinin hazırlık çalışmaları başlamıştır. Bu doğrultuda operasyon departmanı için 60 eğitim videosu çekilmiş ve devreye alınmıştır. Bu sistemle kullanıcılara “kişisel gelişim” ve “hobi eğitimleri” de verilmesi planlanmaktadır.

Tedarikçilerden sağlanan eğitimler için eğitimci firma/kişi tespiti, “Eğitim Departmanı” tarafından ilgili departman yöneticilerinin görüşleri alınarak yapılmaktadır.

Eğitimler, planlama sürecinde öngörülen yöntem ve içerik ile yapılmaktadır. Eğitimci ve eğitim ortamı ile ilgili değerlendirme kurum personeli tarafından verilen eğitimler ile kurum dışından tedarik edilen eğitimlerdeki memnuniyet “Eğitim Değerlendirme Anketi” aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. (İBB 153. 2014. *Eğitim Yönetimi Prosedürü*. Mayıs. İstanbul.) Tüm eğitimler, Eğitim Departmanı tarafından QDMS üzerinden takip edilip, izlenmektedir.

Performans Yönetim Sistemi (PYS) ve hedeflerin yayılımı için “Çağrı Merkezi Entegrasyon Projesi” kapsamında 2013 yılında içinde İBB 153’ün bulunduğu değişim sürecini destekleyerek, bireylerin ve takımların stratejiler doğrultusunda hareket etmelerini sağlayarak, çalışanların kişisel ve kariyer gelişimine destek olmak amacıyla tasarlanan “Hedeflerle Yönetim ve Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sistemi” uygulanmaya başlanmıştır. Bu sistemin hayata geçirilmesi ile çalışanların yetkinlikleri belirlenerek, kişi bazında verilen hedeflerle kurum ve çalışanların performanslarının belirli periyotlarla kontrol edilerek, artırılması amaçlanmaktadır. (İBB 153. 2016. *Oryantasyon El Kitabı*. Şubat. İstanbul.)

Vizyon ve stratejik plan doğrultusunda orta ve kısa vade hedeflerin yayılımı için birey ve ekip düzeyinde İBB 153 hedefleri ile uyumlu hedefler oluşturulmaktadır. Bu hedefler Performans Yönetim Sistemi (PYS) içerisinde ölçülüp değerlendirilmekte, gözden geçirilmekte ve gerektiğinde güncellenmektedir.

Yetkinlikler tüm İnsan Kaynakları fonksiyonlarının temeli olmakta ve bireysel performans ile iş sonuçları arasında bir köprü oluşturmaktadır. Yetkinlikler aynı zamanda “seçme ve yerleştirme, performans yönetimi, ücretlendirme, kariyer yönetimi ve eğitim” gibi tüm İnsan Kaynakları süreçlerine girdi oluşturmaktadır. çalışanları için aşağıda yer alan 6 yetkinlik (Müşteri Odaklılık (iç-dış), Etkin İletişim, Kalite Odaklılık, Sonuç

Odaklılık, Ekip Çalışması, Yeniliğe Açıklık) temel yetkinlik olarak belirlenmiştir. (İBB 153. 2013. *Yetkinlik Bazlı Performans Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

Temel Yetkinliklere ek olarak her bir fonksiyon için “Fonksiyonel Yetkinlikler ve yönetici pozisyonları” için “Yönetmelik Yetkinlikler” tanımlanmıştır. (İBB 153. 2013. *Yetkinlik Bazlı Performans Prosedürü*. Şubat. İstanbul). Kurum hedefleri önce İş Ailelerine, sonra iş ailesindeki bölümlerdeki ilgili kişilere dağıtılmıştır.

Çalışanların Yetkilendirilmesi için yapılan planların gerçekleştirilmesi aşamalarında da çalışanların katkılarının en üst düzeyde gerçekleştirebilmeleri için gerekli yetkiler çeşitli mecralarda (görev tanımları, yetki limitleri, yöneticiler için vekaletnameler) tanımlanmıştır. Bu yetkileri kullanmada ve karar almada ihtiyaç duydukları araçlar ve yetkinlikler ise Bütçe ve Eğitim planları doğrultusunda sağlanmaktadır. (İBB 153. 2013. *Yetkinlik Bazlı Performans Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

4.3.3 Çalışanların Yön Birliğinin Ve Katılımının Sağlanması, Çalışanların Yetkilendirilmesi

İBB 153’te, takım ruhu ve iletişimin kuvvetli olması mükemmellik hedefinin vazgeçilmez bir parçası olmaktadır. Çalışanların yön birliği içinde olması, iletişimin ve katılımın en geniş oranda sağlanması, faaliyet gösterilen sektörün dinamik olması açısından son derece önem taşımaktadır. Bunda dolayı en geniş oranda çalışanların katılımı sağlanmaktadır.

İBB 153’te EFQM mükemmellik modeli çalışmalarının başlamasını takiben, yönetim erkinin paylaşılması, çalışanların yönetime ve iyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılmalarının özendirilmesi ve desteklenmesi için pek çok girişimde bulunulmuştur. Yapılan ilk özdeğerlendirme çalışması (2015) sonrasında, paydaşlara süreçlere ve model kriterlerine yönelik çeşitli boyutlarda ekipler oluşturulmuştur. Ekiplere, çalışmalarında yardımcı olmak üzere başta model eğitimi, süreç yönetimi, PÇT olmak üzere çeşitli eğitimler verilmiştir. Özdeğerlendirmeyi takiben, oluşturulan proje ekiplerinde ve özellikle süreç iyileştirme çalışmalarında her bölüm çalışanlarının da katılımı ile takım çalışmaları başlatılmıştır. Bu amaçla, tüm süreçlerin ele alındığı “Süreç İyileştirme toplantıları” düzenlenmiştir. 2013 yılı 2. yarısından itibaren kurum stratejik hedefleri ve iyileştirmeye açık alanlara yönelik temsilcilerinde katılımıyla oluşturulan

takımlarla birçok iyileştirme faaliyeti gerçekleştirilmiştir. 2015 yılı içinde başlatılan iyileştirme çalışmalarına ilişkin bazı örnekler;

- a.En İyi Çağrı Merkezi Eğitim,
- b.En İyi Çağrı Merkezi Eğitimci,
- c.Mutlu Vatandaş Deneyimi Sağlama Projesi,

2013 yılından bu yana PYS aracılığıyla hedeflerin yayılımı sağlanmaktadır. Liderlerin hedeflerinin belirlenmesi aşamasında görüşleri alınmaktadır. Böylelikle hedeflerin ilgili çalışanlara sağıplendirilmesi, kurum hedefleri ile yön birliği içinde olmaları sağlanmaktadır.

Öneri sistemi, Süreç İyileştirme Toplantıları, gözden geçirme toplantıları gibi ortamlarda çalışanların katılımlarından ve yenilikçi yaklaşımlarından yararlanılmaktadır.

Memnuniyet Yönetimi Prosedürü ile tanımlanmış olan “Öneri Sistemi” ile çalışanların görüş ve önerileri doğrultusunda sürekli artan vatandaş istek ve beklentilerini karşılamak, işleyişteki hata ve eksikleri gidermek, yeni hizmetler geliştirmek, kurum içindeki süreçleri ve uygulamaları geliştirmek ve bunları yaparken çalışanları da yönetim kararlarına katılım sağlanmaktadır. (İBB 153. 2014. *Memnuniyet Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

“Öneri Sistemi” ile temsilcilerden yöneticilere kadar çalışanlar kurumdaki tüm çalışma alanları ile ilgili her türlü konuda ve vatandaşlara talepleri doğrultusunda iyileştirilmesi gereken hizmet alanları ve yeni hizmet ihtiyaçları konusunda görüş ve önerilerini kolaylıkla yönetime iletebilmektedir. Görüş ve önerilerini kurumla paylaşmak isteyen personelin portal sayfasında yer alan “Öneri Formu” nu doldurmaları ve kaydetmeleri yeterli olmaktadır. Öneri sisteminin çalışanlar tarafından farkındalığının arttırılarak katılımın sağlanması için e-kart vb. iç iletişim kanalları kullanılmaktadır.

Tüm hizmet önerileri her ay yönetim ekibinin içinde bulunduğu “Öneri Değerlendirme Kurulu” tarafından değerlendirilerek, sonuçları personelle paylaşılmaktadır. Her ayın en iyi ilk öneri sahibine ödöl verilmekte, ayrıca İBB 153 Müdürünün imzaladığı “Teşekkür Belgesi” verilmektedir. Kurum içi e-kart uygulamalarıyla tüm çalışanların bilgi sahibi

olması sağlanmaktadır. (İBB 153. 2014. *Memnuniyet Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

Kurumda düzenlenen motivasyon ve ödüllendirme çalışmaları; Öğretici Animasyonlar, Teknik Geziler, Okuma Kulübü, İBB 153 Tiyatro Kulübü, İBB 153 Korosu, Fotoğraf Kulübü, Diyalog Kulübü, çalışanlara psikolog ve engelli çalışanlara ergonomik ortam donanım desteği, İstanbul Sohbetleri, Mükemmel Hayat'a Dair Seminerleri, Akvaryum ve Vialand oyun parkı organizasyonları, yılın En İyileri plaketleri, prim uygulamaları, çalışanların teşvik edilmesi ve aynı zamanda yeteneklerinin keşfedilmesini sağlamak amacıyla, önemli konukların konuşmacı olarak katıldığı İstanbul Sohbetleri, Mükemmel Hayata Dair Seminerleri düzenlenmektedir. Aynı zamanda üst yönetimin liderliğinde kuruluş içi toplumsal projeler gerçekleştirilip, katılımın özendirilmesi ve yayılımı sağlanmaktadır. (İBB 153. 2016. *Yıllık Etkinlik Planı*. Haziran. İstanbul.)

Liderler dahil olmak üzere çalışanların yaptıkları işlerin daha etkin olması, yetkelendirme için birçok eğitim faaliyeti düzenlenmektedir. Bunun dışında yapılan işlerin hızlılığı ve verimliliği göz önünde bulundurularak teknolojik yatırımlarla desteklenmektedirler. (İş zekası yazılımları, vb.)

4.3.4 Çalışanların Kuruluşun Tümünde Etkili İletişim Kurması

İBB 153, 450 çalışanıyla 3 Lokasyon, 11 Departman ile hizmet vermektedir. Bu yaygın ağ nedeniyle etkin iletişim çok önemlidir. Çalışanların iletişim gereksinimleri ÇMA ve öneri sistemi ile engelsiz iletişim zemininin imkanlarıyla yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanalları kullanılmaktadır. (Yüz yüze görüşmeler, toplantılar, telefonlar, mailler, öneri sistemi, ÇMA, gözden geçirme toplantıları vs.) Bu kanallar kullanılarak iletişim gereksinimleri saptanmaktadır. İletişim gereksinimlerine ilişkin politika, stratejiler ve planlarda bu saptamalar temel alınmaktadır. İletişim kanallarının etkinliği ÇMA ile gözden geçirilmekte ve gerektiğinde iyileştirilmektedir. (İBB 153. 2014. *İç İletişim Prosedürü*. Ocak. İstanbul.)

İBB 153, personeli ile arasında hızlı iletişim sağlamak amacıyla her birimde destek personeller hariç her personelin internet bağlantısı olan bir bilgisayarı vardır. Kurum içi duyurular, mail, resmi yazı ve sms ile yapılmaktadır.

Tüm personelin kurum işleyişi hakkında bilgi alabilecekleri ve her zaman internet bağlantısı aracılığıyla ulaşabilecekleri “QDMS” adı altında bir yazılım mevcuttur. İşlerini gerçekleştirirken ihtiyaç duydukları tüm prosedür, talimat, form vb. dokümanlara buradan istedikleri an ulaşabilmektedirler.

Yine tüm personelin istediği zaman ulaşabileceği ve kurumdaki gelişmeleri takip edebileceği “ÖNERİ” de bulunabileceği bir portal mevcuttur.

İletişim kanallarının etkinliği ÇMA’da sorulan doğrudan ve dolaylı sorularla ölçülmekte ve gözden geçirilmektedir. (İBB 153. 2014. *Memnuniyet Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

Çalışanlar, VMD anlamaları, yön birliğinin sağlanması için kurum stratejik hedeflerinin neler olduğuna ilişkin çeşitli iletişim kanallarıyla bilgilendirilirler.

4.3.5 Çalışanların Takdir Edilmesi, Tanınması Ve Gözetilmesi

İnsan kaynakları politikaları ile uyumlu olarak işe alım, işten çıkarma, ücretlendirme konuları 4.1.3.1’de belirtilen süreçler çerçevesinde yürütülmektedir. (İBB 153. 2014. *İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

Ücret yönetiminde kurumdaki tüm iş aileleri tanımlanarak her bir pozisyonun organizasyondaki yeri ve sıralaması belirlenmiş olup, işin gerektirdiği bilgi, sorumluluk, büyüklüğüne göre ücret yapısı çıkarılmış olup, “Eşit işe, eşit ücret” politikası uygulanmaktadır. Ücret sisteminde, ücretler ve yan haklar her yıl gözden geçirilmektedir. Bu gözden geçirmeler doğrultusunda ücret artışları ve yan haklar belirlenmektedir. Ayrıca çalışanların işlerinin değişmesi, genişlemesi ve içeriğinin farklılaşması durumunda yeniden iş değerlendirmeleri yapılmakta ve iş ailesi ve seviyesi değişikliğine göre gerekli düzeltmeler, iyileştirmeler yapılmaktadır. (İBB 153. 2014. *Ücret Yönetimi ve Özlük İşleri Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

2013 yılında devreye giren PYS’nin çıktılarına göre, PYS sonucunda üstün başarı gösteren personel, açılan pozisyonlara başvuru hakkı kazanmakta ve “Değerlendirme Merkezi’ne” başvurmakta, değerlendirme sonucunda yapılan sıralama durumuna göre terfiye hak kazanmaktadır. (İBB 153. 2014. *Atama ve Terfi Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

Performans Takip Sistemi, İnsan Kaynakları modülü kullanılan özlük işlerinde yasal gereklilikler eksiksiz bir şekilde takip ve kontrol edilmektedir. Bu İnsan Kaynakları modülü sayesinde daha etkin bir yönetim söz konusu olmuştur. Daha fazla ve detaylı raporlar alma olanağı, kontrol edilmesi ve ölçülmesi kolaylaşmıştır.

İşe alınan personelin SSK kaydının yapılmasıyla başlayan Özlük İşleri, puantajların takip edilmesi, bordronun yapılması, yıllık ücretli izinlerin takip edilmesi, çıkış işlemlerinin yapılması, periyodik olarak yapılan yasal prosedürlerin yerine getirilmesi konularından sorumludur. (İBB 153. 2014. *Ücret Yönetimi ve Özlük İşleri Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

Çalışan memnuniyeti, İBB 153'ün temel prensiplerinden biridir. Her yıl gözden geçirilen çalışan beklentileri (ÇMA) ve rekabet unsurları göz önünde bulundurularak çalışanlar için iyileştirmeler hayata geçirilmektedir. (İBB 153. 2014. *Memnuniyet Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul.) Mutlu çalışanlar yaratmada önemli bir unsurun da iş yaşam dengesinin sağlanması olduğu yaklaşımı, 2014 ÇMA sonucunda yapılan değerlendirmeler sonrasında, haftada 6 gün çalışılmasından 5 gün çalışma düzeni uygulamasına başlanmıştır. Bir diğer yaklaşım da çalışanların sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını özendirerek, etkinlikler yapılmasıdır. Bu çalışmalar gönüllülük esaslı sosyal kulüpler (Okuma Kulübü, 153 Tiyatro Kulübü, 153 Korosu, Fotoğraf Kulübü, Diyalog Kulübü), Akvaryum ve Vialand oyun parkı organizasyonları, teknik geziler düzenlenmektedir. Aynı zamanda “Mükemmel Hayat’a Dair” seminerleri, İstanbul Sohbetleri düzenlenmektedir. (İBB 153. 2016. *Yıllık Etkinlik Planı*. Haziran. İstanbul.)

4.3.5.1 Çalışanların iş güvenliği ve sağlığına dikkat edilmesi

Çalışanların güvenliği ve sağlığı tanımlanmış süreçlerle (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetmelikleri, Güvenlik Yönetmeliği vb) yönetilmektedir. (İBB 153. 2014. *İş Sağlığı ve Güvenliği Prosedürü*. Ocak. İstanbul.) Kurum hizmetlerinin çalışanlar ve toplum üzerindeki etkisine yönelik risklerin minimize edilmesi için birçok yaklaşım geliştirilmiş ve yıllar itibarıyla iyileştirilmiştir.

İBB 153'te bulunan sağlık odalarında doktorlar belirlenen periyotlarda görev yapmaktadırlar. Çağrı merkezi sektöründe çalışanlar için en önemli sağlık riskleri stres ve ofis hastalıklarıdır. Bu nedenle çalışanlara ilgili eğitimler verilmektedir.

Sosyal Sorumluluk Seminerleri; 2015 dönemi başında çalışanların yaşam kalitelerini arttırmak amacı ile “Mükemmel Hayata Dair” adı altında “Bilinçlendirme Seminerleri” organize edilmiştir. 2015 tarihi itibari ile Bilinçlendirme Seminerleri ayda 1 defa planlı olarak gerçekleştirilmektedir. Seminer konusu seçiminde güncel çevre, sağlık, sosyal sorumluluk, kalite gibi konular tercih edilmektedir. (İBB 153. 2016. *Yıllık Etkinlik Planı*. Haziran. İstanbul.) Ayrıca 2015 yılında OHSAS 18001 ve 14001 Çevre Yönetim Sistemleri kurulmuştur.

4.3.5.2 Takdir-tanım ve ödüllendirme

Çalışanların takdir edilmesi ve tanınmasına ilişkin birçok uygulama mevcuttur.

Çalışanlara yılda 2 defa “Yılın En’leri Teşekkür Plaketi” yöneticiler tarafından takdim edilmektedir. Belirlenen Performans göstergelerinde başarılı olan çalışanlara aylık olarak prim ödülleri verilip, başarılar tanınmakta ve takdir edilmektedir. (İBB 153. 2016. *Yıllık Etkinlik Planı*. Haziran. İstanbul.)

2013 yılında kurulan “Öneri Sistemi’ne” çalışanlar tarafından yapılan öneriler, “Öneri Değerlendirme Kurulu” tarafından değerlendirilmektedir. Kurul üyeleri tarafından önerilere olumlu-olumsuz mutlaka geri dönüş sağlanmaktadır. Öneri değerlendirme kurulunda her bölüm için bir temsilci bulunmakta olup, kurul tarafından değerlendirmeye alınan öneriler arasından uygun bulunan öneri sahibi ödüllendirilmektedir. Ödülün takdim edildiği ana ait fotoğraflar, e-kart aracılığıyla tüm çalışanlara duyurularak, ödül alan çalışanlar onurlandırılmaktadır. (İBB 153. 2014. *Memnuniyet Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul.) ISO denetimleri sonrasında da, denetimi başarıyla tamamlayan, çalışanlara takdir belgeleri verilmektedir. Haftanın en iyi performans sergileyen takımı mail ile operasyona yazılı olarak duyurulmakta, ayrıca kurum içinde herkesin görebileceği ekranlarda takıma özel teşekkür mesajları yayınlanmaktadır.

Aynı zamanda 2014 yılından itibaren çalışanların doğum günü, evlilik günü, çalışanların bebeklerinin doğması gibi etkinliklerde de özel tebrik mesajları atılmaktadır. (İBB 153. 2014. *Memnuniyet Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul.)

4.3.5.3 Dayanışma kültürü

İBB 153'ün temel yetkinlikleri olarak da tanımlanan kuvvetli yönlerinden biri de çalışan sadakati, bağlılığı ve yine çalışanlar arasındaki dayanışma kültürüdür. Örneğin; hastalık vb. zor anlarda İnsan Kaynakları Departmanı tarafından tüm departmanlara yapılan duyurularla çalışanlar tarafından gerekli olan gönüllü maddi ve manevi desteğin sağlanması için olanak sağlanmaktadır. Çalışanların doğum günlerinde diğer çalışanlara da bilgi verilerek yöneticileri tarafından imzalı kutlama e-kartları gönderilmektedir.

4.4 İŞ BİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR

4.4.1 İşbirliği Yapılan Kuruluşlar Ve Tedarikçiler Sürdürülebilir Yarar Sağlama

İBB 153, Vizyon ve stratejik hedefler doğrultusunda müşterilere katma değer yaratan ve diğer paydaşların dengeli mutluluğunu sağlamayı hedefleyen, karşılıklı gelişmeye ve birlikte büyümeye zemin hazırlayacak işbirliği prensibine dayalı pek çok ortaklık kurmuştur. İşbirlikleri Birincil ve İkincil işbirlikleri olarak ele alınmaktadır. Birincil işbirlikleri, stratejik faaliyetlerle uyumlu olarak kilit süreçlerinin etkin yönetilmesi için gerekli işbirlikleridir. İkincil işbirlikleri ise, etik anlayış ve temel değerlerle uyumlu olarak, yasal gerekliliklerin ve toplumsal sorumlulukların etkin olarak yerine getirilmesi için gerekli işbirlikleridir (İBB 153. 2013. *Kaynak Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul) Bu geri bildirimden hareketle yapılan gözden geçirme sonucunda, İBB 153'e özgü yenilikçi bir yaklaşımla, işbirliklerinin belirlenmesi yaklaşımı stratejik planlama sürecine entegre edilmiştir. Yeni yaklaşıma göre; birim stratejik amaç ve hedefler belirlendikten sonra stratejik faaliyetler belirlenmeden önce "İşbirliği Gereksinimi" de sorgulanmaktadır. "İşbirliği Gereksinimi" belirlenen stratejik amaca yönelik olarak ilgili işbirliğinin yönetimine yönelik faaliyetler planlanmaktadır (tablo 4.4).

Tablo 4.4 İşbirlikler

Seviye	İşbirlikleri
Birincil işbirlikleri	Birimlerimiz
	Yerel Yönetimler / Devlet Kurumları
	Teknoloji Ortakları
	Düzenli Ürün/Hizmet Alımı Yapılan Tedarikçiler
İkincil işbirlikleri	Sivil Toplum Kuruluşları
	Eğitim Kurumları

Kaynak: İBB 153 Kaynak Yönetimi Prosedürü, 2014, s.4.

4.4.1.1 Birincil işbirlikleri

a) Birimler (İBB Müdürlük/İştirakleri): İBB 153’e gelen başvuruların konusuna göre ilişkili oldukları İBB birimlerine yönlendirilmekte ve çözüme ulaştırılan başvurular cevaplarının vatandaşlara iletilmesidir. Gerektiğinde ortak konularda birden fazla birimle bağlantı kurarak ortak çalışmalar yapılmasını sağlamaktadır. (İBB 153. 2013. *Kaynak Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul) İBB 153, yaptığı bu çalışmalarla proaktif bir yaklaşım sergileyerek, vatandaş odaklılık anlayışı ile servis hizmet kalitesini yükseltip, müşteri memnuniyetinin artırılması konusunda çalışmalarına devam etmektedir.

b) Yerel Yönetimler / Devlet Kurumları: Ana işbirliği ortağımız konumundaki birimler haricinde yerel yönetimler / devlet kurumları işbirlikleri mevcuttur. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir: (İBB 153. 2013. *Kaynak Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul)

İstanbul İlçe Belediyeleri; İBB 153’e gelen başvuruların “İlçe Belediye” ile ilgili olan başvuruların İlçe Belediyelere yönlendirilmesi, İlçe Belediyelere giden başvurulardan İBB ile ilgili olanların İBB 153’e iletilmesi çalışmalarıdır.

Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER)/Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER); BİMER/CİMER’e giden başvurulardan İBB ile ilgili olanların İBB 153’e iletilmektedir. İBB 153’e gelen başvurulardan Başbakanlık / Cumhurbaşkanlıkla ilgili olanların BİMER/CİMER’e iletilmesi ve gelen cevabın vatandaşa sunulmaktadır.

c) Teknoloji Ortakları:

Smartiks: CRM ve iş zekası sisteminin kurulması ve geliştirilmesi aşamasında destek alınmaktadır. (2013)

SİSTAŞ: Santral sisteminin ve iş zekası sistemine raporlamaların aktarılmasını sağlayan firmadır. (2015)

BİMSER: Doküman Yönetim Sistemi’nin kurulması ve geliştirilmesi aşamasında destek alınan firmalardır. (2015)

ç) Düzenli Ürün/Hizmet Alımı Yapılan Tedarikçiler:

Personel Tedariği, ilgili kurumlarla yapılan ihaleler doğrultusunda yapılan işbirlikleridir.

4.4.1.2 İkincil işbirlikleri kuruluşları

a. Sivil Toplum Kuruluşları: 2015 yılında KalDer ile “UKH İyi Niyet Bildirgesi” imzalanarak katılım sağlanan UKH doğrultusunda Kurumsal Mükemmellik ve EFQM Modeli uygulamaları konusunda işbirliği sağlanmıştır. Aynı zamanda Orman Bakanlığı ile birlikte İBB 153 Ormanları Projesi (2016) sürdürülmektedir. Aynı zamanda çeşitli STK’larla “Mükemmel Hayat’a Dair Seminerleri’ kapsamında çalışmalara devam edilmektedir. (İBB 153. 2013. Kaynak Yönetimi Prosedürü. Şubat. İstanbul)

b. Eğitim Kurumları: “Hizmet kalitesini arttırmak, yönetici ve çalışanların meslek gelişimlerine katkıda bulunma” stratejik hedefleri doğrultusunda çeşitli eğitim kurumlarıyla işbirliği ortaklıkları kurulmaktadır. Çağrı Merkezi Akademi bünyesinde 2014 yılından itibaren MEB onaylı eğitimler verilmektedir. (İBB 153. 2013. Kaynak Yönetimi Prosedürü. Şubat. İstanbul)

Tedarikçi Yönetiminde, tedarikçiler “KİLİT” ve “DİĞER” tedarikçiler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kilit tedarikçilerimiz; ürün ve hizmet kalitesini direkt etkileyen ve “Kilit Süreçler’e” girdi oluşturan tedarikçilerdir. Diğer tedarikçiler ise, ürün ve hizmet kalitesini direkt etkilemeyen, “Destek ve Yönetimsel Süreçlere” girdi oluşturan tedarikçilerdir (Tablo 4.4).

Tedarikçiler, ISO 9001 KYS kapsamında “Satınalma Süreci”yle yönetilmektedir. Tedarikçi, “Tedarikçi Seçme ve Değerlendirme Prosedürü” de tanımlanmış kriterlere göre seçilmekte, satın almalar gerçekleştirilmekte, yıllık tedarikçi değerlendirilme sistemine göre değerlendirilmektedir. Özellikle kilit tedarikçilerle ilgili, sürdürülebilir değer artışını güvence altına almak için; tedarikçilerin becerileri ve yetenekleri geliştirilmekte, uzmanlık ve kaynak kullanımı açısından karşılıklı desteklenmekte ve sonucunda ürün/hizmet kalitesi sürekli geliştirilmekte ve operasyonel faaliyetlerin etkililiği arttırılmaktadır. (İBB 153. 2013. Tedarikçi Seçme ve Değerlendirme Prosedürü. Şubat. İstanbul)

4.4.2 Finansal Kaynakların Sürdürülebilir Başarıyı Güvence Altına Alacak Biçimde Yönetilmesi

İBB’nin başka bir birimi tarafından yönetildiği için hariç tutulmuştur.

4.4.3 Binalar, Donanım, Malzemeler Ve Doğal Kaynakların Sürdürülebilir Bir Biçimde Yönetilmesi

İBB'nin başka bir birimi tarafından yönetildiği için hariç tutulmuştur.

4.4.4 Teknolojinin, Stratejinin Yaşama Geçirilmesini Destekleyecek Biçimde Yönetilmesi

İBB 153'te teknoloji Bilgi-İletişim Teknolojileri olarak yönetilmektedir; Bilgi-İletişim Teknolojilerinin kullanımı, yeni teknolojilerin izlenmesi, devreye alınması ve elden çıkarılmasını kapsayan teknoloji portföyü, kurumsal performans, yetenekler ve çevresel etki de dikkate alınarak, Süreç Geliştirme Bölümü tarafından yönetilmektedir. Yeni teknolojilerin devreye alınması çalışmalarına ilgili bölümlerdeki uzman çalışanların yanında işbirliği ortağı olarak tedarikçilerin katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Bu perspektifte ilgili teknolojilerin yönetimi aşağıda özetlenmiştir; (İBB 153. 2013. *Bilgi Teknolojileri Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul)

4.4.4.1 Teknoloji ve sistem altyapısı

Bilişim ve Güvenlik altyapıları modernize edilerek, İnsan Kaynakları altyapısını eğitime ve bilinçlendirme süreçleri ile başlamıştır. Kamuya hizmet veren, özellikle İstanbul Büyükşehir Belediyesi gibi milyonlarca vatandaşın hizmet aldığı kurumların bilgi teknoloji altyapıları, iş yükünün ağırlığı altında ezilmeden yüksek bir performans sergilemek ve 7 gün 24 saat kesintisiz hizmet sunmak zorundadır. Bu çalışmaların ilk aşamasında tüm sistemin temelini oluşturan bilgi teknolojileri altyapısı modernize edilerek; yüksek performanslı, verimli, ölçeklenebilir, kolay yönetilebilir ve süreklilik sağlayan bir yapı oluşturulmuştur. Bütün iletişim sistemleri tek çatı altında toplanarak, idari ve operasyonel tüm faaliyetler için gereken sistemler konsolide edilmiştir. Bu temel üzerinde kurumların en değerli varlığı olan bilginin etkin şekilde yönetilmesi, kullanılması, paylaşılması ve korunmasına yönelik çözümler geliştirilmiş, iç ve dış birimler arasında koordinasyon en üst düzeyde tesis edilerek, ekonomik hizmet üretimi yapılabilmesi için gereken mekanizmalar oluşturulmuştur. İletişim teknolojilerinin bulunduğu tüm imkanlar her katmanda bütünleşik ve entegre biçimde kullanılmıştır. Bu çalışmalarla İBB kamu hizmetlerinin etkin, şeffaf, sürekli, güvenilir, tek kapıdan ve farklı

platformlardan sunulduğu, bütünleşik bir e-devlet yapısını hedef almaktadır. (İBB 153. 2013. *Bilgi Teknolojileri Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul)

4.4.4.2 Bilgi teknolojileri sistem altyapısı

Tüm sistemlerin, herhangi bir tekil arıza noktası olmayacak şekilde, yüksek erişebilirlik konfigürasyonu içerisinde işletilmesine olanak sağlayan bir yapı tasarlanmıştır. Herhangi bir bileşendeki arıza (failover) durumuna karşı sistemin tüm bileşenlerinin kümelmiş (clustered) sunucularda çalışmasını sağlayan bir altyapı teşkil edilmiştir. Sistemlerde ölçeklenebilir servisleri destekleyebilmek için yük dengeleme (load Balancing) kabiliyeti kullanılmıştır. (İBB 153. 2013. *Bilgi Teknolojileri Sistem Altyapısı Talimatı*. Şubat. İstanbul)

Sistem Altyapısı Bileşenleri:

- Cluster Sunucu Sistemleri
- Veri Depolama Sistemleri
- Sanallaştırma Teknolojileri ve Yönetim Yazılımları
- Felaket Kurtarma Otomasyonu
- Cluster Yapıda Veritabanı Yönetim Sistemi
- Cluster Yapıda Uygulama Sunucuları
- Bilgi Güvenliği Sistemleri

4.4.4.3 Santral ve ses sistemleri

Çağrı merkezinde iletişim teknolojilerinin en güncel özellikleri taşıyan ve tüm iletişim metodlarını destekleyen bir santral donanımı alınmıştır. Kurulan teknoloji sayısal mimaride (IP) çalışmakta ve çağrı karşılama, e-posta karşılama, web chat gibi temel özelliklerin yanı sıra IVR, CTI, TTS, ses tanıma gibi çözümleri de bünyesinde barındırmaktadır. Sistemde çağrı karşılama özelliklerinin yanında otomatik dış arama sistemi de mevcut bulunmakta ve çağrı takip süreçleri içerisinde otomatik dış arama uygulaması

kullanılmaktadır. (İBB 153. 2013. *Bilgi Teknolojileri Sistem Altyapısı Talimatı*. Şubat. İstanbul)

Yeni yapılanma sonucunda çağrı merkezi birimlerinin bir kısmı doğrudan çağrı merkezi lokasyonunda çalışmakta, bir kısmı ise operasyonel dinamikler gereği teknik olarak 153 Çağrı Merkezi'ne bağlı bulunmakla birlikte farklı lokasyonlarda hizmet verebilmektedir.

Ses Sistemleri Bileşenleri; (İBB 153. 2013. *Bilgi Teknolojileri Sistem Altyapısı Talimatı*. Şubat. İstanbul)

- Santral (Analog, Digital, IP)
- IVR (Interactive Voice Response)
- CTI (Computer Telephony Integration)
- ACD (Automatic Call Distributor)
- ASR (Automated Speech Recognition)
- TTS (Text To Speech)
- Multimedia (Web-chat, E-mail)
- VRS (Voice/Call Recording System)
- Baz İstasyonları ve Dect/IP Dect Telefonlar
- IP Telefon ve Softphone

4.4.4.4 Vatandaş ilişkileri yönetim sistemi

İletişim merkezinde tüm süreçlerin takip edilebilmesi amacı ile bir VIYS çözümü kullanılmaktadır. Bu çözüm profesyonel halkla ilişkiler yönetimi altında sunulan hizmetlerle ilgili iş akışını düzenleyerek hizmet kalitesinin yükseltilmesini sağlamaktadır. Bir temas yönetim sisteminde bulunması gereken tüm temel bileşenleri içermektedir. Sistem süreç tabanlıdır. Problemlerin analizinde, ihtiyaçların belirlenmesinde, hizmetlerin planlanmasında ve kaynakların yönetilmesinde tanımlanan süreçler devreye girmekte ve iş akışını yönlendirmektedir. Tamamı ile otomatize edilen modellenebilir süreç yönetimi

sayesinde, kurum bünyesinde performansa dayalı ölçümleme yapılabilmektedir. (İBB 153. 2013. *Bilgi Teknolojileri Sistem Altyapısı Talimatı*. Şubat. İstanbul)

VIYS Bileşenleri; (İBB 153. 2013. *Bilgi Teknolojileri Sistem Altyapısı Talimatı*. Şubat. İstanbul)

-Vatandaş Bilgileri Yönetim

-Temas Yönetimi

-Hizmet (Bilgi, Şikayet, Öneri, Talep) Yönetimi

-Yazışma Yönetimi

-İş Akış Yönetimi

-Vaka Yönetimi

-Atama/Onay Yönetimi

-Mesajlaşma

-İletişim Kanalları Yönetimi

-Sosyal Medya takibi

-Raporlama ve Analiz

Entegrasyonlar;

-CTI Entegrasyonu

-GIS Entegrasyonu

-Sosyal Medya Entegrasyonu

-İBB Portalı Entegrasyonu

-Kamu Entegrasyonları (KPS, AKS, vd.)

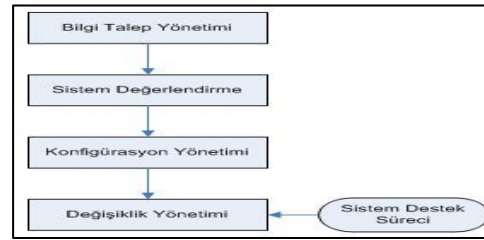
-İlçe Belediyeleri Entegrasyonları

4.4.5 Bilgi Ve Bilgi Birikiminin; Etkili Kararlar Verilebilmesine Destek Olacak Ve Kurumsal Yetenekleri Geliştirecek Biçimde Yönetilmesi

Bilgi ve bilgi birikiminin İBB 153 politika ve stratejilerini destekleyecek şekilde yönetilmesine ilişkin olarak kurum stratejik amaç ve hedefiyle ve kurumsal karne doğrultusunda Bilgi İşlem Müdürlüğü faaliyet planlarını hazırlanmaktadır.

Bilgi Teknolojileri (BT) Yönetimi Süreci, organizasyonel gelişime de paralel olarak yıllar itibariyle sürekli iyileştirilmiştir. 2013 yılından önce BT talep yönetimi genel olarak sorun odaklı (reaktif) bir yaklaşımla ele alınırken 2013'ten sonra organizasyonun edindiği bilgi birikim ve tecrübeden kaynaklanan değişim sonucunda iş analizi sürecinin Süreç Geliştirme Departmanı bünyesinde alınmasıyla proaktif talep yönetimine geçilmiştir. 2013 yılının başında devreye alınan yardım masasıyla sistem destek süreci de proaktif yaklaşımla yönetilmeye başlanmış ve BT Yönetim Ana Süreci bugünkü olgunluk seviyesine gelmiştir (Şekil 4.6). BT Yönetim Sürecinin de etkin yönetilmesiyle; VİYS (2013), Oracle BI (2013) ve Moreum (2013) sistemlerinin devreye alınmasıyla “İBB 153 Bilgi Mimarisi” günümüze kadar sürekli geliştirilmiştir. (İBB 153. 2013. *Bilgi Teknolojileri Yönetimi Prosedürü*. Şubat. İstanbul)

Şekil 4.6 BT Yönetim Süreci



Kaynak: İBB 153 Bilgi Teknolojileri Yönetimi Süreç Kartı, 2016, s.2.

Veriden bilgi birikimine; bilgi mimarisi; başvuru ve santral bilgileri, vatandaş bilgileri (CRM), yönetim sistemleri bilgileri ile ilgili veriler “Siebel-VİYS” ve santral programı üzerinde toplanmakta, analiz edilmekte ve raporlanmaktadır. Rapor sayıları yıllar itibariyle sürekli geliştirilmiştir. 2013 yılında yapılan değerlendirmede rapor kullanımının etkinliğinin arttırılması ve kullanıcıların kendi raporlarını oluşturabilmesi ihtiyacı görülmüştür. Oracle BI iş zekası yönetimi programı devreye alınmış ve entegrasyonu sağlanmıştır.

Liderlere doğru ve yeterli bilgi verilmesi; Siebel VİYS ve santral yazılımı temelli bilgi ve raporlamalar ağırlıklı olarak operasyonlar hakkında zamanında ve etkin karar verebilmek için yeterli sistemlerdir. Öte yandan Siebel VİYS ve ccpulse bazlı bilgilerin raporlamaya yönelik entegre edilebilmesi ve piyasa bilgileri gibi dış bilgilerin performans bilgileriyle entegre edilebilmesi gelecekteki performansa yönelik daha sağlıklı bilgi edinilmesini sağlayabilmektedir. Bu nedenle 2013 yılında devreye alınan ve İBB 153'ün iş zekasını yönetmeye başlayan Oracle BI ile İBB 153 liderlerinin İBB 153'ün gelecekteki performansını daha doğru tahmin edebilmesi güvence altına alınmıştır.

4.5 SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER

4.5.1 Süreçlerin Paydaşlara En Uygun Değeri Sağlamak Amacıyla Tasarlanması

2012 yılında başlatılan Kalite Yönetim Sistemi (KYS) kurma çalışmaları, 2013 yılı ISO 9001 KYS faaliyetleri ile birlikte İBB 153'te süreçler ilk kez tanımlanmıştır ve ISO 9001 KYS Belgesi alınmıştır. Stratejik hedeflerimiz arasında bulunan 2014 yılında ISO 10002 MMYs, 2015 yılında EN 15838 ÇMHS, ISO 14001 ÇYS, ISO 18001 İSGYS kurulmuştur (İBB 153. 2016. *Kalite Kültürü El Kitabı*. Şubat. İstanbul).

2013 yılında ISO 9001-KYS kurulumu sırasında Süreç Geliştirme Bölümü tarafından Operasyonel Süreçler ve daha sonra tüm süreçleri kapsayan performans göstergeleri belirlenmiştir (İBB 153. 2016. *Kalite Kültürü El Kitabı*. Şubat. İstanbul).

2015 yılında EFQM Mükemmellik Modelinde öğrenme sonucu, süreç yapısı gözden geçirilerek daha bütünsel bir Süreç Yönetim Sistemi (SYS) kurulmuştur. Bu kapsamda 2015 yılında süreç hiyerarşi yapısı belirlenmiş, süreçler yeniden tanımlanmış ve süreç kartları oluşturulmuştur.

Süreç Yapısı; Süreçler 5 kademeli hiyerarşik bir yapıda oluşturulmuştur; Temel, Ana, Alt, Alt-Alt ve Detay süreçler. İlk 2 kademeyi içeren süreç yapısı Tablo 4.5'te örnek olarak verilmiştir. (İBB 153. 2013. *Süreç Yönetim Sistemi Prosedürü*. Şubat. İstanbul)

Ana Süreçler ve Alt Süreçler, her yıl "Stratejik Planlama Süreci"nde stratejilerle ilişkili olarak sorgulanmakta ve stratejilerin hayata geçirilmesi için üst seviyede yönetilmesi gereken süreçler belirlenmekte, önceliklendirilmekte ve süreç yapısı (süreç çerçevesi) güncellenmektedir (Tablo 4.5).

Tablo 4.5 Süreç Yapısı

Yönetimsel Süreçler
Kurumsal Gelişim Yönetim Süreci
Yönetim Sistemlerinin Yönetilmesi Süreci
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Süreci
Yönetişim Sistemleri Süreci
Operasyonel Süreçler
Tanıtım Süreci
Çözüm Süreci
Memnuniyet Yönetim Süreci
Destek Süreçler
İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi Süreci
Tedarik Yönetimi Süreci
Bilgi Kaynaklarının Yönetimi Süreci
Bina ve Tesis Yönetimi Süreci
Bütçe Yönetim Süreci

Kaynak: İBB 153 Süreç Yönetimi Süreç Kartı, 2016, s.2

Süreçlerin Tanımlanması; Süreç Yapısı ve Doküman Yapısı arasındaki ilişki tablosunda görüldüğü gibi (tablo 4.6) tüm süreçlerin “Süreç Kartları” oluşturulmuştur ve “Süreç Kartları” süreç tanımları sayfasını ve “İş Akış Diyagramı” sayfasını içermektedir. (İBB 153. 2013. *Süreç Yönetim Sistemi Prosedürü*. Şubat. İstanbul).

Tablo 4.6 Süreç Kartı

1. Süreç Sahibi	Inbound Operasyon Şefi
2. Sürecin Uygulayıcıları	Inbound Operasyon
3. Sürecin Amacı	Müşteri hizmetimizi performans ve kalitesini artırmak,
4. Sürecin Kaynakları	Çalışan, Teknoloji
5. Sürecin Girdileri	Potansiyel/ Kısmen çalışılan müşteri
6. Sürecin Çıktıları	Başvuru
7. Sürecin Tedarikçileri	Birimler
8. Sürecin Müşterileri	İç ve dış müşteriler
9. Süreç Perf. Göstergeleri	ACHT, ACW, Çağrı karşılama performansı
10. İzleme ve Ölçme Yöntemi	Günlük, haftalık ve aylık konsolide raporlar
11. Risk Alanları	Hedef gerçekleştirilememesi
12. Kontrol Noktaları	Günlük, haftalık ve aylık raporlamalar, alınan aksiyonlar

Kaynak: İBB 153 Inbound Operasyon Süreç Kartı, 2016, s.2.

Süreçlerin Sahiplendirilmesi: “Süreç Kartları”nda her sürecin sahibi tanımlanmıştır. SYS ile süreçlerin etkin biçimde yönetilmesi için “Ana Süreçler” Şef’ler tarafından sahiplenilmiştir. (İBB 153. 2013. *Süreç Yönetim Sistemi Prosedürü*. Şubat.

İstanbul).Süreç sahipliği organizasyonun hiyerarşisi ile ilintilidir. Süreç sahipleri, süreçlerin hedeflerini kurumun misyonuna, vizyonuna ve sahipliğini yürüttükleri süreçlerin amacına uygun olarak belirlerler. Kontrol noktaları ve süreç performans göstergeleri süreç sahibi tarafından belirlenir.

Süreç Performans Göstergeleri: Süreç Kartları'nda her sürecin süreç performans göstergeleri de tanımlanmıştır. Süreç performans göstergeleri; süreç girdi göstergelerini, süreç içi göstergelerini ve/veya süreç çıktı/algı göstergelerini kapsamaktadır.

Süreçlere ilişkin yapılan iyileştirmelerin performans değerlendirmesi yine süreç sahibi tarafından yapılır.

Süreçlerin İyileştirilmesi; “Süreç Yönetim Süreci”ne bağlı alt süreç olan “İyileştirme Süreci” ile yönetilmektedir.

4.5.2 İBB 153'te Süreç İyileştirme

Süreç iyileştirme çalışmaları 2 ana başlık altında ele alınmaktadır; (İBB 153. 2014. *Süreç İyileştirme Talimatı*. Şubat. İstanbul)

1. Seviyesine göre; Stratejik ve Operasyonel
2. Etkisine göre; Kademeli ve Sıçramalı iyileştirmeler

Stratejik Seviyede Yapılan İyileştirmeler; Strateji yayılım süreci içinde kurumsal karte'nin içerisinde tanımlanan KPI'lar ile stratejik faaliyet planları kapsamında gerekli süreç iyileştirmeleri gerçekleştirilir.

Operasyonel Seviyede Yapılan İyileştirmeler; aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmektedir; (İBB 153. 2014. *Süreç İyileştirme Talimatı*. Şubat. İstanbul)

-KPI iyileştirmeleri; KPI'lar dışında diğer süreç performans göstergeleri izlenerek belirlenen iyileştirme fırsatlarına yönelik hedefler konulur ve gerekli iyileştirmeler gerçekleştirilir.

- Öneri Sistemi İyileştirmeleri; Çalışanlar ve müşterilerden gelen öneriler doğrultusunda öneri değerlendirme ekibi tarafından değerlendirilip, önceliklendirilen iyileştirmelerdir.

-Müşteri önerileri; web adresi üzerinden alınmakta Kalite Yönetim Sistemleri koordinasyonunda ilgili fonksiyonlarla gerekli iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir.

-Çalışan önerileri; "Öneri Sistemi" kapsamında portal aracılığıyla tüm çalışanlardan alınabilmektedir. Gelen öneriler aylık olarak, Kalite Yönetim Sistemleri Departmanı yönlendirmesi "Öneri Değerlendirme Kurulu" tarafından değerlendirilmekte ve seçilen en iyi önerinin sahibi ödüllendirilmektedir.

2012 yılından bu yana uygulanan öneri sisteminde yıllar itibariyle gelen öneri sayıları dikkat çekicidir.

- Geri Bildirimlere İlişkin İyileştirmeler; Paydaşlara yönelik gerçekleştirilen algılama ölçümleri ve müşterilerden yansıyan geri bildirimler doğrultusunda gerçekleştirilen iyileştirmelerdir (ÇMA, VMA, şikayet, vb.).

ÇMA, Cumartesi Toplantıları, Grup Çalışmaları ve Öneri Sistemi, Gözden Geçirme Toplantıları; çalışanların yenilikçi ve yaratıcı fikirlerinin iyileştirme fırsatlarına dönüştüğü araçlar olarak algılanmaktadır.

- Problemlerin çözümüne yönelik iyileştirmeler; Süreçler arası problemler ve süreçlere ilişkin yapılan denetimler sonucunda ortaya çıkan uygunsuzluklar ve problemler doğrultusunda gerçekleştirilen iyileştirmelerdir.

- Kademeli İyileştirme; Stratejik ve operasyonel seviyede süreç iyileştirme faaliyetleri ağırlıklı olarak kademeli iyileştirmelerdir. Sıçramalı iyileştirme gerektirmeyen tüm operasyonel ve stratejik seviyelerde kademeli iyileştirme yapılması beklenmektedir ve geçmiş performans göz önünde tutularak performans hedefi belirlenmektedir.

Sıçramalı iyileştirme ihtiyacı;

-Rekabet Şartları (Rakip Performansı)

-Tolere Edilemeyen Problem

-Vizyon ve Stratejik Amaçtan kaynaklanabilir. (1453)

Sıçramalı iyileştirme, teknoloji yenileme faaliyetlerini ve/veya yenilikçiliği gerektirir. Bu konudaki etkililiğimizi arttırmaya yönelik ise organizasyonel ve işlevsel yaklaşımlar

sürekli iyileştirilmektedir; Proje Yönetim Ofisi fonksiyonun kurulması (2016), Mükemmelliyetçiliği hedefleyen Çağrı Merkezi Akademi uygulaması (2014).

Yenilikçilik; “Liderlik” Değeri ile “Açığa çıkmamış ihtiyaçları karşılayacak hizmetleri sunmak” misyonu doğrultusunda gerçekleştirilen yenilikçilik yaklaşımları ağırlıklı olarak “yeni ürün/hizmet geliştirme” ve “sıçramalı süreç iyileştirme” faaliyetlerini kapsamaktadır.

2012 yılında kurulan Süreç Geliştirme Departmanı’nın liderliğinde ürün/hizmetler yıllar itibariyle, müşteri beklentileri doğrultusunda iyileştirilmiştir.

Benzer şekilde ağırlıklı olarak bilişim teknolojilerindeki yenilikleri kullanarak kilit süreçlerinin verimliliğinde sıçramalı iyileştirme sağlayacak uygulamalar geliştirilmiştir.

Müdür, Müdür Yardımcısı, Şefler, Sorumlular ve uzmanların katılımıyla 2013 yılında İBB 153 Süreçlerinin etkililiği süreç çalıştayı ile gözden geçirilmiştir.

2013’ün 2. yarıyıl ve 2014’ün 1. yarıyılında Kritik Performans Göstergeleri ile yapılan ölçümlerin aylık izlenimleri sonucunda, Üst Yönetimin hedeflere ulaşım performanslarını değerlendirmesi ve önceliklendirmesi ile birçok süreç iyileştirme örneği hayata geçirilmiştir.

Yeni ve değiştirilmiş süreçlerde pilot çalışmalarla ön denemeler yapılmaktadır. Örneğin; PYS’nin hayata geçirilmesi, VIYS programındaki versiyon değişiklikleri gibi. Operasyonel süreçlerde meydana gelen yenilikler ve değişiklikler Eğitim Departmanı tarafından verilen eğitimlerle çalışanlara aktarılmaktadır. Yönetimsel ve destek süreçlerde yapılan yenilikler ise verilen eğitimlerle uygulayıcılara aktarılmaktadır.

Süreç değişikliklerinde öngörülen sonuçların elde edilmesinin doğrulanması amacıyla; iç göstergeler ve kritik performans göstergeleri (KPI) izlenmektedir. İstenilen sonuçlara ulaşamadığı durumlarda, alternatif iyileştirmeler değerlendirilmektedir.

2015 yılında “Portal” yönetim sisteminin “A+ Kalite Yönetim Sistemi”ne geçiş çalışmaları başlatılmıştır. Bu kapsamda yapılan değerlendirme sonucunda mevcut yazılımın ihtiyacı karşılamaması sebebiyle yeni bir yazılım alınmasına karar verilmiştir. Yazılım seçiminde ise EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan başarılı şirketlerin

uygulamaları değerlendirilmiş ve bu doğrultuda QDMS- KYS yazılımı alınarak kurulum çalışmaları başlatılmıştır.

İBB Ana süreçleri, müşteri odaklı süreçlerdir ve nihai çıktılar müşteriler için değer yaratan hizmetlerdir. Yaratılan değer artırılması ve farklılaştırılması için yeni ürün ve hizmet geliştirme faaliyetleri de yürütülmektedir (İBB 153. 2013. *Süreç Yönetim Sistemi Prosedürü*. Şubat. İstanbul). Bu faaliyetler, 2013 yılı öncesine kadar Operasyon Müdürlüğü'nün süreç sahipliğinde yürütülmüştür. 2013 yılında yapılan özdeğerlendirme ve SYS' nin yeniden yapılandırılması sonucunda yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerinin daha etkin yönetilmesine yönelik olarak Süreç Geliştirme Departmanı kurulmuştur. 2014 yılında ise, Süreç Geliştirme ana süreçlerinden biri olarak tanımlanmıştır. MMA' nın yeni ürün/hizmet bilinirliği ölçülmesi eklenmiştir.

Müşteri Geri Bildirimleri; Müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda beklentileri ve tatmin düzeyleri çeşitli araçlarla ölçülmektedir. 2012 yılından itibaren yapılan anketlerle ölçülmeye başlanmıştır. Müşterilerden elde edilen verilere dayanarak, yeni birçok Ürün/Hizmet yıllar itibariyle hayata geçirilmiştir. Bu hizmetlerin, düzenli olarak performans sonuçları Birim Raporları üzerinden takip edilmektedir.

4.5.3 Ürün Ve Hizmetlerin Etkin Bir Biçimde Tanıtılması Ve Pazarlanması

İş Modeli ve Değer Önermesi; 1994 yılında 40 metrekarelik alanda 6 kişi ile çalışmaya başlayan İBB 153, günümüzde 1.600 metrekarelik alanda 3 Lokasyon, 11 Departman, 97 Birim, 70 kişilik beyaz yakalı çalışan tarafından 450 kişilik uzman kadrosuyla her yıl 10 milyon vatandaşla etkileşime geçerek müşterilerine hizmet sunumunu gerçekleştirmektedir (İBB 153. 2016. *Tanıtım El Kitabı*. Mart. İstanbul). Kurum Şehrin 1 numarası olmak stratejik amacından hareketle 2012 yılından itibaren “Çağrı Merkezi Entegrasyon Projesi” modeliyle hizmet sunulmasına başlamıştır. Bu doğrultuda birimlerle çalışmalar yoğunlaştırılmıştır.

2013 yılından itibaren SYS içerisinde tanımlanan Yönetmelik, Kilit ve Destek Süreçlerle gerçekleştirilmektedir. Süreçlerin performansları KPI ve PI'ların periyodik takibi ile izlenmekte ve gerektiğinde iyileştirmeler yapılmaktadır. (İBB 153. 2013. *Süreç Yönetim Sistemi Prosedürü*. Şubat. İstanbul) Temel yetkinlikleri de tanımlayan “Kuvvetli Yönler”le misyonda da belirtilen farklı hizmetler sunma anlayışı hayata geçirilmektedir.

Standart hizmetin dışında sürekli geliştirilen yeni ürün/hizmetlerle müşteri nezdinde de katma değer yaratılmaktadır.

Müşteriler ve Pazar Konumlandırma; İBB 153'ün potansiyel müşterileri, İstanbuldaki tüm bireyler ve kurumlar/kuruluşlardır. Dolayısıyla pazar tüm İstanbul'dur, yıllar itibariyle hizmet verilen birim sayısına paralel olarak ihtiyaç bazlı hedef müşteri/kitle de çeşitlenmektedir.

Hizmet sunum kanalları; vatandaşların başvurularını iletebildiği için pek çok iletişim kanalından yararlanmaktadır. İletişim kanallarının seçiminde günümüzün ihtiyaçları, teknolojik yenilikler ve toplumun sosyokültürel yapısı dikkate alınmıştır. Beyazmasa başvuru kanalları: İBB 153, Beyazmasa Webform, 1530 SMS Hattı, BİMER, CİMER, BEHAK, Sosyal Medya, Beyazmasa Mobil Uygulaması (IOS ve Android uyumlu), Posta, Faks, E-posta, Şikayet siteleri, Saha Hizmetleri iletişim kanallarından gelen başvurular İBB 153 personelleri tarafından alınmaktadır. (İBB 153. 2013. *Başvuru Yönetim Süreci Talimatı*. Şubat. İstanbul)

Tanıtım ve Pazarlama; Vatandaş başvurularının alınması konusunda verilen hizmetleri, broşürler, kitapçıklar, web sayfası, sosyal medya, basın yayın araçları (gazete, televizyon, vb.), İBB bünyesinde bulunan iştiraklerin araçları üzerinde (İETT, Otobüs A.Ş., vb.) ve ürünlerin ambalajlarında (Hamidiye, Halk Ekmek vb.) ve Vatandaş Portalı kısacası İstanbul halkının rahatlıkla görebileceği ve farkındalığını artıracak yerlerde yayınlamaktadır. (İBB 153. 2013. *Vatandaş Memnuniyeti ve Şikayet Yönetimi El Kitabı*. Şubat. İstanbul)

Ayrıca Çözüm Süreci, İBB Halkla İlişkiler Müdürlüğü Beyazmasa Vatandaş Portalı, Halkla İlişkiler Müdürlüğü Kurumsal Web Sayfası üzerinden vatandaş ile paylaşılmaktadır. (İBB 153. 2013. *Başvuru Yönetim Süreci Talimatı*. Şubat. İstanbul)

4.5.4 Ürün Ve Hizmetlerin Üretilmesi, Sunulması Ve Sağlanması

İBB 153, vatandaş memnuniyetini ve İstanbul Büyükşehir Belediyesinin hizmet kalitesini artırmak amacıyla, birçok iletişim kanalı vasıtası ile vatandaş başvurularını (şikayet, talep, öneri, bilgi istemi) almakta ve kurum içi-kurum dışı birimlere ileterek hızlı ve etkili bir şekilde çözüme kavuşturulması yönünde gerekli çalışmaları yapmaktadır.

İBB 153, vatandaşların başvurularını iletebildiği için pek çok iletişim kanalından yararlanmaktadır. İletişim kanallarından gelen başvurular Beyazmasa personelleri tarafından değerlendirilerek kurum içi-kurum dışı birimlere yönlendirmesi yapılır. Aynı zamanda vatandaşların başvuruları ve vatandaş bilgileri, Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) yazılımı olan Vatandaş İlişkileri Yönetim Sistemi (VİYS) tarafından kaydedilerek, tüm vatandaş kayıtları ve başvuruların tek bir sistem üzerinden yönetilmesi amaçlanmıştır. (İBB 153. 2013. *Vatandaş Memnuniyeti ve Şikayet Yönetimi El Kitabı*. Şubat. İstanbul)

Çözümleme ve Yanıtlama; Gelen başvurular, başvurunun içeriklerine göre belirli çözüm sürelerine, önceliklere ve gizlilik derecelerine sahiptir. Başvuruların çözüm süreleri sistemde başvuru konu ve içeriğine göre tanımlanmıştır. Başvurular, İBB 153 temsilcileri tarafından incelendikten sonra kurum içi-kurum dışı birimlere yönlendirilerek belirtilen sürelerde çözülmesi için çalışmalar yapılmaktadır. Müşteriye başvuru ve güvenlik numarası, başvurusu oluşturulduktan sonra e-posta veya sms yoluyla iletilmektedir. Bu sayede vatandaş, başvurusunun durumunu <https://crmweb.ibb.gov.tr/AppSearch.aspx> adresinden başvuru ve güvenlik numarasıyla veya İBB 153'ü arayarak başvuru numarasıyla öğrenebilmektedir. (İBB 153. 2013. *Başvuru Yönetim Süreci Talimatı*. Şubat. İstanbul)

Detaylı araştırma ve bilgilendirme; 48 saat içerisinde çözülmeyen başvurularda, vatandaş başvurusunun ilgili birimlere iletildiğine dair sms veya e-posta ile bilgilendirilmektedir.

Sürekli iyileştirme; Halkla İlişkiler Müdürlüğü, vatandaş başvurularını başvuru konu ve birimlerine göre raporlamakta ve ilgili müdürlük-iştiraklere aylık olarak iletmektedir. Bu faaliyet raporları doğrultusunda, müdürlük ve iştirakler hizmetlerini geliştirmektedir.

4.5.5 Müşteri İlişkilerinin Yönetilmesi Ve Geliştirilmesi

Müşterilerle ilişkiler, “Vatandaş Odaklılık” yaklaşımıyla yürütülmektedir. 2012 yılında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi kurma çalışmalarıyla sistematik bir yapıya dönüşen Müşteri ilişkileri, “Müşteri İlişkileri Yönetimi Kilit Süreci” ile yönetilmektedir. (İBB 153. 2016. *Kalite Kültürü El Kitabı*. Şubat. İstanbul.)

Müşteriye dokunan yüz olan telefon hattı ile müşterilere doğrudan hizmet sunulmaktadır. Ayrıca, müşterilerle ilişkiler 6 kişi ile başlayan çalışmalar çalışan sayısı, yıllar itibariyle gerçekleşen büyümeye bağlı olarak artırılmış ve 450 kişiye çıkmış ve organizasyonel değişikliklerle daha etkin hale getirilmiştir. (İBB 153. 2016. *Tanıtım El Kitabı*. Mart. İstanbul.)

Müşteri başvurularının değerlendirilip, çözüme kavuşturulmasında iyileştirmeler sağlanmış çözüm performansında 2012 yılında %86'lardan, 2013'te %88'ler seviyesine çıkarılmıştır. 2014 yılı için verilen % 91 hedef tutturulmuştur. 2015 yılında %95 olmuştur.

Müşteri ilişkilerini daha etkin yönetebilmek için 2012 yılında başlayan iyileştirme çalışmaları sonucunda “Çağrı Merkezi Entegrasyon Projesi” hayata geçirilmiştir. Bu projenin temel amacı, müşteri ilişkilerini geliştirmek ve yönetmek, olarak tanımlanmıştır. (İBB 153. 2016. *Tanıtım El Kitabı*. Mart. İstanbul.)

5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN SONUÇLAR

5.1 MÜŞTERİLER İLE İLGİLİ SONUÇLAR

İBB 153'ün müşterileri; 5393 sayılı kanun kapsamında belirtilen ve İBB'nin birim ve iştiraklerinden hizmet alan ve bu kapsamda onlar için talep, öneri, şikâyet ve bilgi isteminde bulunan vatandaşlardır.

İBB 153 müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesini yükseltmek için; “Aradığınız An Çözüm Başlar” sloganı ile hizmet vermektedir. Müşteriye hizmette mükemmellik anlayışıyla yaklaşırken yasal mevzuatlar, maddi imkânlar ve kurum politikalarına göre hizmet vermeyi ilke edinmiştir. Bu kapsamda yaptığı çalışmaları müşteri gereksinim, algı ve beklentiler ölçülüp, sürdürülebilir ilişkilerin olduğu gözlemlenmiştir. Yerel yönetimlerde yaptığı çalışmalarla ilk olma özelliğini taşıyarak müşteri memnuniyetini sürekli artırmayı kendisine hedef edinmiştir. (İBB 153. 2013. *Başvuru Yönetim Süreci Talimatı*. Şubat. İstanbul)

5.1.1 Algılama Ölçümleri

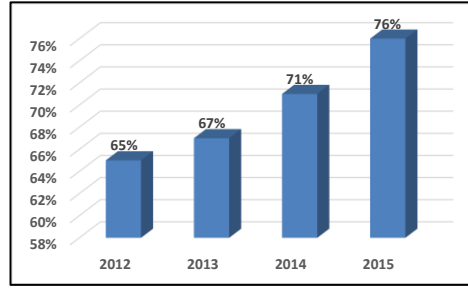
Kurumun sektörde başarılı ve kalıcı olmanın yolunun, müşterilerin sürekli değişen ihtiyaç ve beklentilerinin tam olarak karşılanmasıyla mümkün olacağına inanan İBB 153'te müşteri algısı ölçülmektedir. VMA kurumu temsil edebilecek örneklem seçilmekte, aylık olarak birim bazında müşteri başvuru verileri dikkate alınarak İBB 153 bünyesinde çalışan “Dış Arama Birimi” tarafından yapılmaktadır. Bu ölçümler kurumda yapılan toplantılarda paylaşıp, bunlara göre stratejik hedefler gözden geçirilmekte, gerektiği noktalarda projeler hazırlanmakta, gerekli aksiyonlar alınmaktadır. Algılama ile ilgili ölçümler tablo 5.1 de belirtilmiştir.

Tablo 5.1 Algılama Ölçümleri

ALGILAMA ÖLÇÜMLERİ	Başlangıç Tarihi	Periyodu
VMA	2012	Aylık
Toplantılar	2012	Sürekli
Şikayetler/Öneri/Talepler	2012	Sürekli
BMA (Birim Memnuniyet Anketi)	2015	2 Adet/Yıl

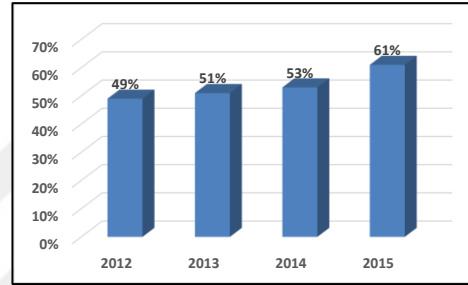
Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 10.

Şekil 5.1 VMA-Genel Vatandaş Memnuniyeti



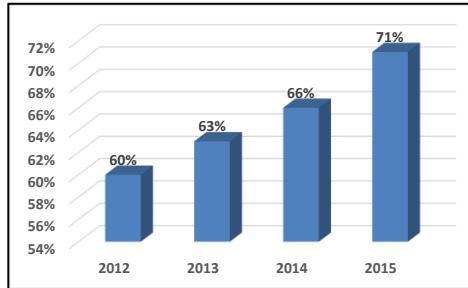
Kaynak: İBB 153 KYS Vatandaş Memnuniyet Anketi Raporu, 2016, s. 3.

Şekil 5.2 VMA-Geri Dönüş Yapılan Süreden Memnuniyet



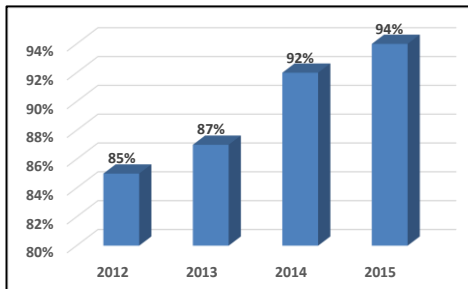
Kaynak: İBB 153 KYS Vatandaş Memnuniyet Anketi Raporu, 2016, s. 4.

Şekil 5.3 VMA-Alınan Cevaptan Memnuniyet



Kaynak: İBB 153 KYS Vatandaş Memnuniyet Anketi Raporu, 2016, s. 5.

Şekil 5.4 VMA-Vatandaş Temsilcilerinden Memnuniyet



Kaynak: İBB 153 KYS Vatandaş Memnuniyet Anketi Raporu, 2016, s.6.

Vatandaş Memnuniyet Anketi, çeşitli kırımlarla ölçülmektedir. (Şekil 5.1, Şekil 5.2, Şekil 5.3) Bununla birlikte Şekil 5.2.'de Başvuru geri dönüşte yapılan süreden memnuniyet ve Şekil 5.3.'de Alınan Cevaptan Memnuniyet ile ilgili alınan memnuniyet oranlarının yıllara göre artan bir eğilim göstermesine rağmen diğer kritere göre düşük olması vatandaş başvurularının çözümünün belediyenin ilgili birimleri tarafından yapılması gösterilmektedir.

Buradaki vatandaş memnuniyetinin artırılması için “çok kapsamlı”, tüm kurumu yönlendirecek iyileştirme çalışmalarına gidilmiştir. “Süreç geliştirme çalışmaları Doğrultusunda Saha Çalışmalarında Beyazmasa Çözüm Ekiplerinin Oluşturulması, vb.)

5.1.2 Performans Göstergeleri

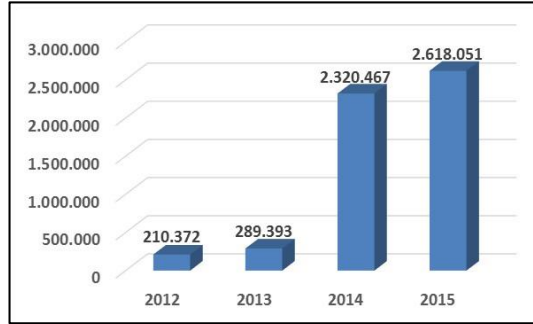
Kurum hizmetlerinin sunumu ile ilgili izlenen konular ve temel performans göstergeleri aşağıda belirtilmiştir.

1994 yılında 6 kişi ile başlamış olduğumuz Beyazmasa birimi 2012 yılında Çağrı Merkezi Entegrasyon Projesiyle gerek teknoloji, gerek İnsan Kaynakları yapısı ve gerekse donanımsal olarak çağın gerekliliklerine uygun olarak yeniden düzenlenmiştir. bu dönüşüm projesiyle birlikte 2012 yılında Toplam Kalite Çalışmalarına başlamış olup, 2013 yılında ISO 9001 KYS'yi, 2014 yılında ISO 10002 MMYS'ni, 2015 yılında EN 15838 ÇMHS, ISO 14001 ÇYS, ISO 18001 İSGYS'ni kurarak belediyenin diğer birimleri arasında bir rol model haline gelmiştir. (İBB 153. 2016. *Kalite Kültürü El Kitabı*. Şubat. İstanbul.)

Ürünlerin ve Hizmetlerin Sunumu; İBB 153 hizmetlerinin sunumu ile ilgili temel performans göstergeleri başvuruların alınması ve başvuruların çözüme ulaşması ile ilgili vatandaş odaklı hizmetlerimizle doğrultusunda SP doğrultusunda belirlenip, periyodik olarak takip edilmektedir. (İBB 153. 2013. *Başvuru Yönetim Süreci Talimatı*. Şubat. İstanbul)

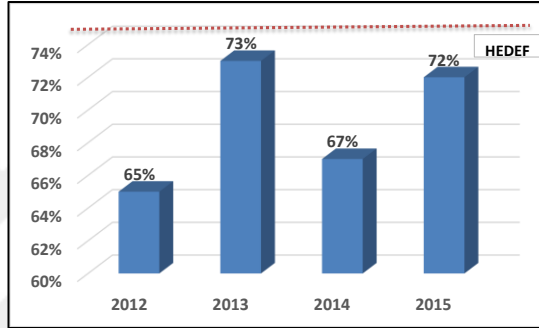
Başvuru Sayıları; Vatandaş tarafından gelen bilgi, talep, öneri ve şikayetler başvuru olarak izlenen göstergelerdir. Çağrı Merkezi Entegrasyon Projesiyle birlikte başvurularda artış gözlemlenmiştir. (şekil 5.5.)

Şekil 5.5 Başvuru Sayıları



Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 12.

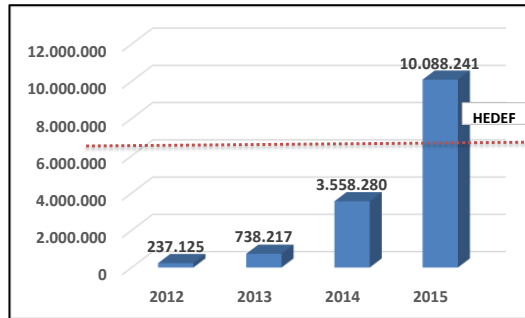
Şekil 5.6 Servis Seviyesi



Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 13.

Müşteri Hizmeti, İlişkileri ve Desteği; İBB 153'ün yıl bazında hizmet verdiği birimlerin sisteme entegre olmasıyla vatandaşla daha fazla temas sağlamaktadır. Bu temasların yıllar itibariyle performansı sürekli izlenen ve çözüm sürelerinin artması veya iyileştirme çalışmaları kapsamında ilgili hizmet verilen birimlerle toplantı yapılmaktadır. (şekil 5.6)

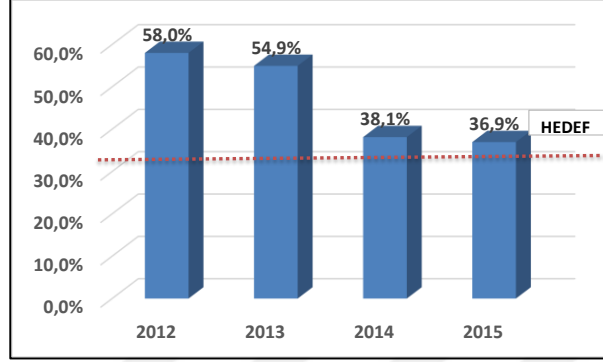
Şekil 5.7 Temas Sayısı



Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 11.

Şikayetler ve Övgüler; İBB 153'ün müşterileri ile ilgili izlediği en önemli göstergelerden bir tanesi müşteri şikayetleridir. Oluşan bütün şikayetler kayıt altına alınmaktadır. Şikayetlerin başvuru içerisindeki ortalamaları alınmaktadır. (şekil 5.7)

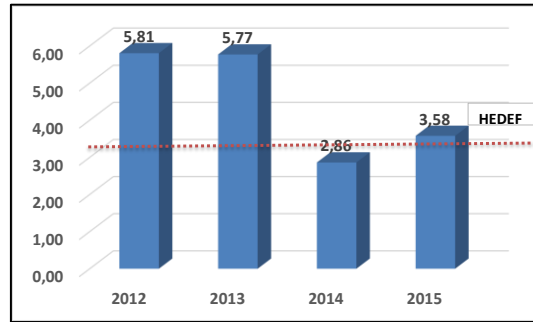
Şekil 5.8 Şikayet Başvuru Oranları



Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 16.

Ayrıca, müşterilerinden gelen geri bildirimlerin yine müşterilerine değer yaratmak için önemli bir fırsat olduğunu bilen İBB 153, çeşitli şikayet siteleri üzerinden şikayetlerini bildiren müşterileri için çözüm üretmek amacıyla şikayet sitelerini de takip etmektedir. (Şikayet sitesine gelen başvuru sayısının toplam gelen başvuru sayısına bölünüp, 10.000 ile çarpılmasıyla oluşmuştur.) Şekil 5.8 ve şekil 5.9 bu durum gözlemlenmektedir.

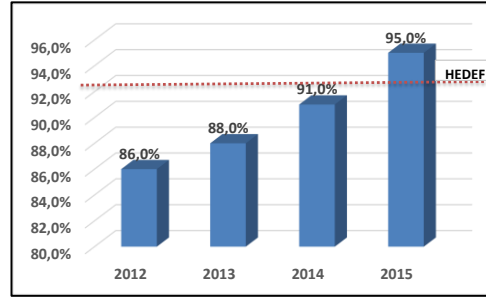
Şekil 5.9 Şikayet Sitesi Başvuru Oranları



Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 14.

Çözüm Oranı; Vatandaş başvurularında CRM sistemine kayıt edilen başvuruların ilgili birimlere gönderilip, çözüme ulaştırılan başvuruların, toplam başvuru sayısına oranını ifade eden performans göstergesidir. Bu durum şekil 5.10 ve tablo 5.2'de görülmektedir.

Şekil 5.10 Çözüm Oranı



Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 9.

Çağrı Merkezine Gelen Çağrı Dağılımı: Gelen çağrılar, memnuniyetsizlikleri daha kolay görebilmek adına kategorilere ayrılarak izlenmektedir. Toplam gelen çağrılar arasındaki şikayet yüzdeleri yıllar itibariyle azalma göstermektedir (Tablo 5.2).

Tablo 5.2 Çözüm Oranı

	2012	2013	2014	2015
Bilgi İstemi	5.064	27.241	885.294	1.073.401
Talep	26.769	103.079	547.764	680.693
Şikayet	40.515	158.992	884.567	863.957

Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 15.

Dış Kuruluşlar Tarafından Tanınma; Yaptığı çalışmalar doğrultusunda Çağrı Merkezi Entegrasyon projesi kapsamında gerek ulusal, gerekse uluslararası aynı yapıyı kurmak isteyen belediyeler tarafından bilgi alınır duruma gelmiştir. Bu dönüşüm sürecinde sektöründe tek olan “İMİ Conferencess Çağrı Merkezi Ödüllerinde” 2014 yılında “En Övgüye Değer Teknoloji Ödülü’nü”, 2015 yılında ise “En Övgüye Eğitim Ödülü’nü” almıştır. Alınan kalite belgesi adetleri, ödül, plaket ve katılım sağlanan fuarlar adetleri tablo 5.3’te belirtilmiştir. (İBB 153. 2016. *Tanıtım El Kitabı*. Mart. İstanbul.)

Tablo 5.3 Yıl Bazında Alınan Kalite Belgesi, Plaket, Ödül ve Katılım Sağlanan Fuarlar

	2013	2014	2015
Kalite Belgesi	1	1	3
Plaket	1	2	2
Ödül		1	1
Fuar			3

Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 17.

İBB 153'ün yaptığı çalışmalar ve hizmet verdiği alanların duyurulması doğrultusunda medyada yer alma durumları şekil 5.23'te belirtilmiştir.

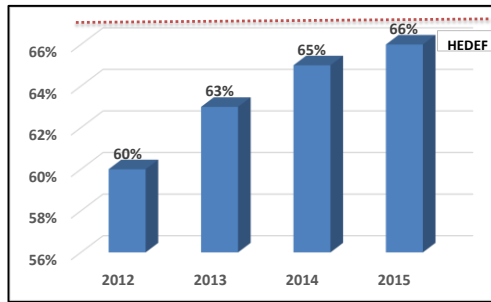
5.2 ÇALIŞANLAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR

5.2.1 Algılama Ölçümleri

Yaklaşık 450 çalışanı olan İBB 153, Vatandaş Memnuniyetinin, çalışan memnuniyetiyle sağlanacağına inanmaktadır. Çalışanlarında kuruma duygusal bir bağlılık söz konusudur. Ancak bunu sistematik bir yaklaşımla besleyip geliştirmek istenildiği için 2012 yılı itibarıyla Çalışan Memnuniyeti Anketi gerçekleştirmeye başlanmıştır. Çalışan memnuniyetine yönelik hedef, geçmiş yıl verileri ile karşılaştırma yaparak “Sürekli İyileştirme” sağlamaktır.

2012 yılı ÇMA'sı ilk defa yapıldığında katılım oranı %60'ta kalmıştır. Buna karşın memnuniyet oranı %60 olarak çıkmıştır. 2013 yılında ikincisi gerçekleştirilen anket sonucunda ortaya çıkan katılım oranının % 63 olduğu anket sonucunda, çalışan memnuniyet düzeyinin %62 olduğu görülmüştür. 2014 yılında gerçekleştirilen anket sonucunda ortaya çıkan katılım oranının % 65 olduğu anket sonucunda, çalışan memnuniyet düzeyinin %62 olduğu görülmüştür. 2015 yılında çalışanlara yapılan yatırımlar gözönüne alındığında gerçekleştirilen anket sonucunda ortaya çıkan katılım oranının % 66 olduğu anket sonucunda, çalışan memnuniyet düzeyinin %78 olduğu görülmüştür. (şekil 5.11) (şekil 5.12)

Şekil 5.11 Çalışan Memnuniyet Anketi Katılım Oranı



Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 20.

Tablo 5.4 Soru Grubu Bazında 2014-2015 Çalışan Memnuniyet Anketi

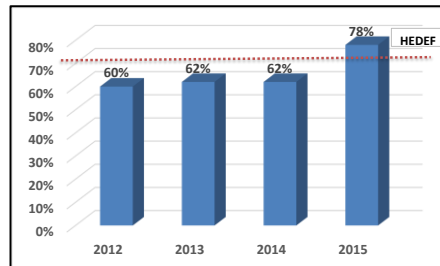
Genel Memnuniyet
Tatmin Katılım ve Bağlılık
Motivasyon ve Yetkilendirme
Liderlik ve Yönetim
Yetkinlik ve Performans Yönetimi
Eğitim ve Kariyer Geliştirme
Etkili İletişim
Çalışma Koşulları
Yöneticilerle İlişkiler
Çalışan-Kurum Yatay Ve Dikey İletişim Kanalları
Çalışan-Politika, Vizyon, Misyon, Stratejilerin Belirlenmesi, İyileştirme Çalışmalarına Katılma

Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 19.

İBB 153 tarafından 2013 yılında yapılan ÇMA'nın geri besleme raporu doğrultusunda ve mükemmellik modelini tam olarak karşılayamaması sebebiyle, 2014 yılında dış kaynak tarafından soru grupları değiştirilerek daha detaylı ve profesyonel çalışma yapılmıştır. Yıllara göre ÇMA karşılaştırması soru gruplarının değişmesi dolayısıyla ancak kısıtlı şekilde yapılmıştır. (tablo 5.5)

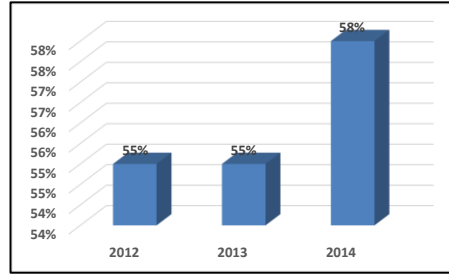
Genel Memnuniyet; Yıllar bazında ÇMA değerlendirmeleri sonucunda belirlenen genel memnuniyet oranları Şekil 5.12'de belirtilmiştir. Çalışan memnuniyet anketlerinden elde edilen veriler şekil 5.13, şekil 5.14, şekil 5.15'te ve şekil 5.16'da gözlemlenmektedir.

Şekil 5.12 ÇMA (Genel Memnuniyet Algısı)



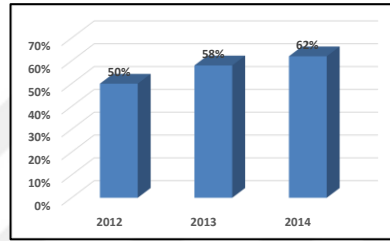
Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 21.

Şekil 5.13 Tatmin, Katılım ve Bağlılık



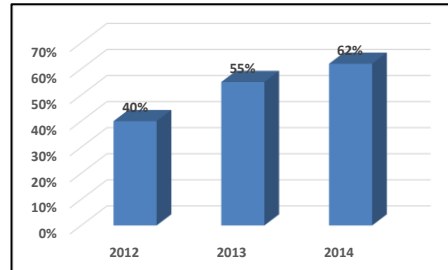
Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 22.

Şekil 5.14 Liderlik ve Yönetim



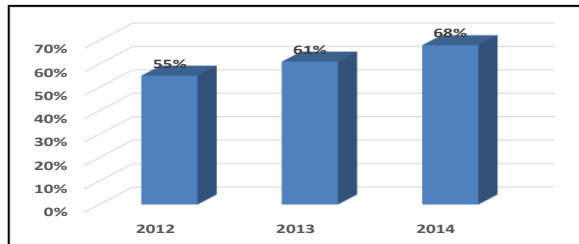
Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 23.

Şekil 5.15 Eğitim ve Kariyer Geliştirme



Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 24.

Şekil 5.16 Yöneticilerle İlişkiler



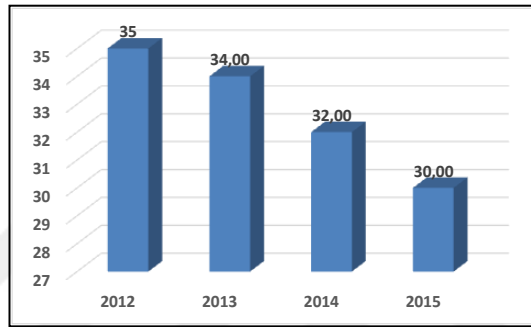
Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 25.

5.2.2 Performans Göstergeleri

İBB 153'ün Çalışan Memnuniyetine yönelik izlenmiş olduğu öncü göstergelerin bazıları aşağıda verilmektedir.

İş Gücü Devir Oranı: 2013 – 2015 yılları arasındaki işgücü devir oranındaki eğilim Şekil 5.17'de görülmektedir. Sektöre göre incelendiği zaman çalışana yapılan yatırımlar doğrultusunda %50 daha az personel devir oranının olduğu gözlemlenmektedir.

Şekil 5.17 İşgücü Devir Oranı



Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 26.

2013 ve 2014 yıllarında gerek “Personel Devir Oranları” gerekse Çalışan Memnuniyet Anketleri değerlendirilerek iyileştirilmesi için haftada 6 gün çalışma sisteminden haftada 5 gün çalışma sistemine, yemekhanedeki aylık ücret alınması yerine günlük karttan ücret alınması yapısına geçilmiştir.

Personel Kıdem: İBB 153'te sürekli artan çalışan kıdem yılı için bir hedef konulmamıştır, ancak çalışanların bağlılığının artırılması konusunda önemli bir gösterge olduğu için izlenmektedir. (Tablo 5.18)

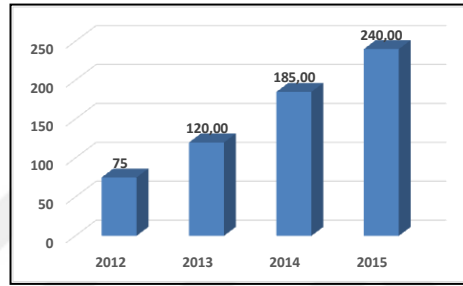
Tablo 5.5 Kıdem Profili

KIDEM PROFİLİ	2012	2013	2014	2015	2016
0-6 ay	20	155	105	34	113
6 ay-1 YIL ARASI		25	55	58	31
1 – 1,5 YIL ARASI			114	125	146
1,5 – 2,0 YIL ARASI			21	63	39
2-2,5 YIL ARASI				84	58
2,5-3 YIL VE ÜZERİ				20	70
3 YIL VE ÜZERİ					
TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI	20	180	295	384	457

Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 27.

Öneri Sayısı; İBB 153'te 2013 yılı Ağustos ayında başlayan bireysel öneri sistemine katılım için bir hedef verilmemekle birlikte, katılım oranları izlenmektedir. Gelen tüm öneriler tek tek değerlendirilmekte ve uygun bulunanlar hayata geçirilmektedir. Ayrıca, ödüllendirme ile öneri sistemine katılım özendirilmektedir. Ayın önerisi tüm çalışanlara duyurularak, önerisi ödüllendirilen çalışanların tanınması ve takdir edilmesi sağlanmaktadır. Yıllar itibariyle öneri sistemine katılım sayıları Şekil 5.18'de verilmektedir.

Şekil 5.18 Çalışandan Gelen Öneri Sayıları

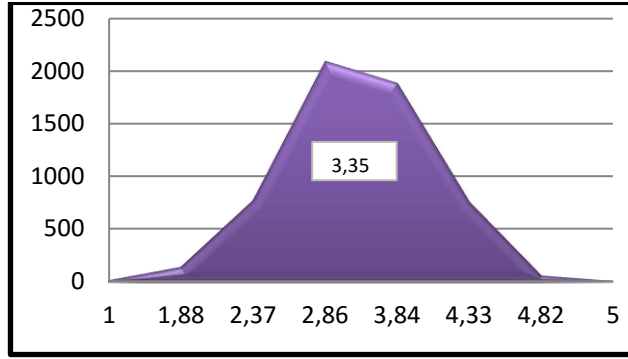


Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 28.

Çalışanların öneri sistemine katılım oranları e-kart uygulamaları sayesinde yapılan duyurular ve düzenli şekilde her ay yapılan değerlendirmeler tarafından seçilen ilk 3 öneriye verilen ödüller sayesinde öneri sistemine katılımda önemli bir artış sağlanmıştır.

Hedef Belirleme, Yetkinlik ve Performans Yönetimi; Performans Yönetim Sistemi, 2013 yılında yapılan değerlendirmeler sonucunda yapılmaya başlamıştır. 2014 yılında PYS sonuçları doğrultusunda bazı eğitim programları güncellenmiştir. Bununla birlikte Inbound Operasyon Biriminde 15 kişilik bir “Dream Team Ekibi” kurulmuş. Yapılan bu çalışmada performans artışı gözlemlendikten sonra diğer ekiplere de yayılım sağlanmıştır. Genel performans puanı, gelişimi gerekli olarak değerlendirilen çalışanlarımızın yöneticileriyle birebir görüşmesi sağlanarak performanslarını artırıcı aksiyonlar alınması hedeflenmiştir. (şekil 5.19)

Şekil 5.19 PYS Performans Değeri



2016 Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 29.

Liderlik Performansı; 2013 yılında Takım Lideri ve Süpervizörlere iç kaynaklarla liderlik eğitimleri verilirken, 2014 yılında Çağrı Merkezi sektörüne danışmanlık veren bir firma tarafından Takım Liderleri ve Süpervizörlere eğitim verilmeye başlanılmıştır. 2015 yılında İSMEK tarafından MEB Onaylı Yöneticilik Eğitimleri 12 Takım Lideri, Süpervizör ve uzmanlarımıza eğitimler verilmiştir. Yine 2015'te Yönetici Geliştirme Akademisi (YGA) kurulmuş olup, Operasyonda belirlenmiş performans kriterlerine göre seçilmiş 18 kişiye 3,5 ay süren eğitimler verilmiştir. Yine 2016 yılında YGA kapsamında yine 18 kişiye eğitimler devam etmektedir. (şekil 5.20)

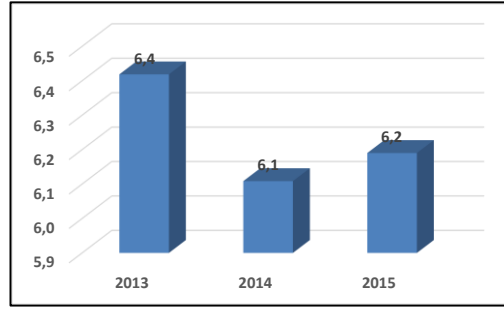
Eğitim ve Kariyer Geliştirme; kurum vizyon, misyon ve değerleri, stratejik yönetim, liderlik, iletişim eğitimleri, ISO 9001, ISO 10002, EN 15838, ISO 14001, OHSAS 18001, İBB Projeleri eğitimleri gibi hizmet içi eğitimler verilmektedir. Çalışanların alınan eğitimler ve kendi gelişim düzeyleri doğrultusunda kariyer planları yapılmaktadır. Mesela Çağrı Merkezi Akademide başarılı olan 2 kişi Vatandaş Temsilciliğinden, Takım Lideri olarak atanmıştır. (şekil 5.21)

Tablo 5.6 Eğitim Bilgileri

YIL	PERSONEL SAYISI	ORT EĞİTİM SÜRESİ	EĞİTİM ANKETİ SONUCU
2013	178	6,4	86,1
2014	295	6,1	87,2
2015	384	6,2	96,0

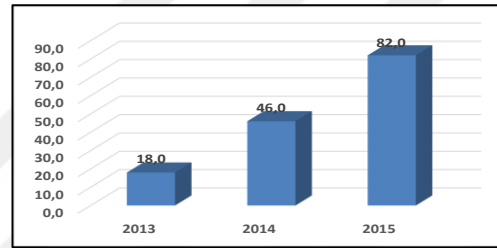
Kaynak: İBB 153 Eğitim Faaliyet Raporu, 2016, s. 2.

Şekil 5.20 Eğitim Adam/Saat



Kaynak: İBB 153 Eğitim Faaliyet Raporu, 2016, s. 3.

Şekil 5.21 Eğitim Konu Sayısı



Kaynak: İBB 153 Eğitim Faaliyet Raporu, 2016, s. 4.

5.3 TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR

5.3.1 Algılama Ölçümleri

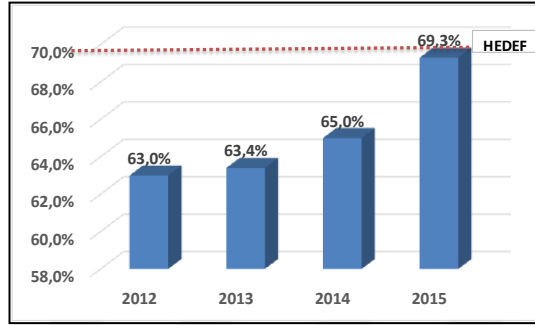
İBB 153, topluma yararlı olabilmek adına pek çok toplumsal ve çevresel sorumluluk projesinde yer almaktadır. Toplumun İBB 153'ün kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili algılamaları, aynı zamanda toplumsal boyutta hedef kitleyi temsil eden vatandaşların algılamalarıyla ölçülmektedir. İBB 153'ün diğer kuruluşlardan farkı, hizmetleri sunduğumuz kesim aynı zamanda toplumu oluşturmaktadır. Bu sebeple asli olarak yürüttüğü çalışmalar olan eğitim, sosyal, kültürel, spor, muhtaçlara yardım ve çevre konularındaki süreçler bu kapsamla birlikte değerlendirilmektedir. (İBB 153. 2016. *Tanıtım El Kitabı*. Mart. İstanbul.)

Toplumun İBB 153 ile ilgili algılamaları, 2012 yılından itibaren yapılan anketler, medyada çıkan haberler, fuarlarda yapılan anketlerle ölçümlenmektedir. Anketler bu konuda profesyonel çalışan tedarikçiler tarafından yapılmaktadır. Bu yüzden demografik

yapı gözönünde bulundurularak bölge, yaş, gelir grupları gibi kırılımlara göre dağılımları bulunmaktadır. (İBB 153. 2016. *Kalite Kültürü El Kitabı*. Şubat. İstanbul.)

Genel Hizmet Memnuniyet Algısı; Yapılan anketler sonucunda yıllar itibariyle çıkan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir. (şekil 5.22)

Şekil 5.22 Genel Hizmet Memnuniyet Algısı



Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s.30.

Ödüller ve Basında Yer Alma; Alınan Ödüller: İBB 153'ün 2012-2015 yılları arasında çeşitli kurumlardan aldığı ödüller tablo 5.8'te belirtilmiştir.

Tablo 5.7 Toplumsal Boyutta Alınan Ödüller

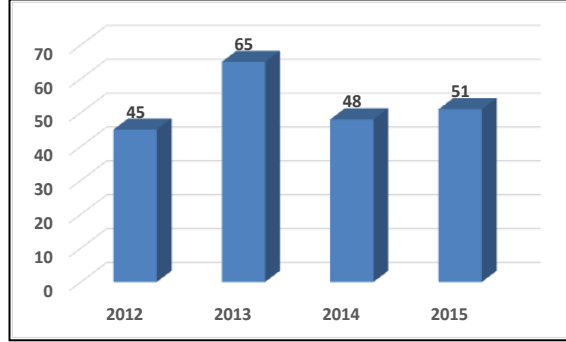
NO	TARİH	NEREDEN	İÇERİK
1	2013	ISS	PERFORMANS ÖDÜLÜ
2	2014	INNOVA	EN BAŞARILI KAMU PROJESİ
3	2014	ALBERK	SOSYAL SORUMLULUK ALANINDA TEŞEKKÜR
4	2014	İMİ CONFERENCE	EN ÖVGÜYE DEĞER TEKNOLOJİ ÖDÜLÜ
5	2015	ALBERK	EĞİTİM ALANINDA TEŞEKKÜR
6	2015	İMİ CONFERENCE	EN ÖVGÜYE DEĞER EĞİTİM ÖDÜLÜ
7	2015	BİRCOM	İŞBİRLİKLERİ ALANINDA TEŞEKKÜR
8	2015	İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ	SOSYAL MEDYA ÖDÜLÜ

Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s.31.

İBB 153, Çağrı Merkezi Entegrasyon Projesi kapsamında 2013 yılında E-tr ödülleri katılmış. Finale kadar yükselmiştir. Çağrı merkezi alanında tek olan İMİ Conference tarafından yapılan Çağrı Merkezi Yarışmasında ise 2014'ten bu yana aday gösterilmektedir. 2014 yılında “En Övgüye Değer Teknoloji”, 2015 yılında ise “En Övgüye Değer Eğitim” kategorisinde ödül almıştır. (İBB 153. 2016. *Kalite Kültürü El Kitabı*. Şubat. İstanbul.)

Basında Yer Alma; Medyada İBB 153 ile ilgili çıkan haberler takip edilip, kayıt altına alınmaktadır. (şekil 5.23)

Şekil 5.23 Basında Yer Alma

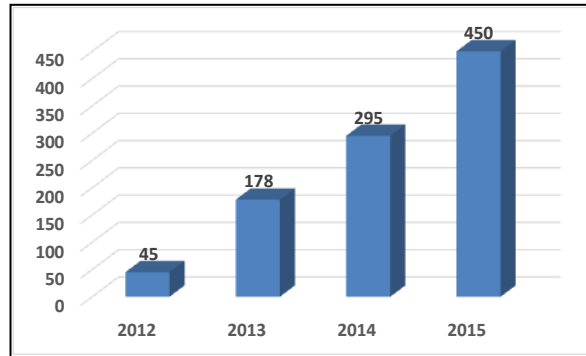


Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s. 18.

5.3.2 Performans Göstergeleri

Yerel istihdam ve yerel ekonomiye katkı; 2012 yılında 20 kişiyle İBB Çağrı Merkezi Entegrasyon Projesiyle çalışmalara başlayan, 2015 yılında 450 çalışana ulaşarak istihdam olanağı sağlayan ve 3 yıl içerisinde temin ettiği mal ve hizmetlere ödediği bedel ile tesislerin bulunduğu alana yapmış olduğu katkıların trendi aşağıda belirtilmiştir. (şekil 5.24)

Şekil 5.24 Yerel İstihdam ve Ekonomiye Katkı



Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s.32.

Hizmetlerin Bilinirliği; Halkla İlişkiler Müdürlüğü, vatandaş başvurularının alınması konusunda verdiği hizmetleri, broşürler, kitapçıklar, web sayfası, sosyal medya, basın yayın araçları (gazete, televizyon, vb.), İBB bünyesinde bulunan iştiraklerin araçları üzerinde (İETT, Otobüs A.Ş., vb.) ve ürünlerin ambalajlarında (Hamidiye, Halk Ekmek vb.) ve vatandaş portalı kısacası İstanbul Halkının rahatlıkla görebileceği ve

farkındalığını artıracak yerlerde yayınlamaktadır (İBB 153. 2013. *Vatandaş Memnuniyeti ve Şikayet Yönetimi El Kitabı*. Şubat. İstanbul) Bununla birlikte 2015 İMİ Fuarında, Çağrı Merkezi Zirvesinde ve Kalite Kongresinde stand açarak tanınırlığı ve bilgi paylaşımı sağlamaktadır. Katılımda bulunduğu organizasyonlarda kurum faaliyetlerinin anlatıldığı broşürler, bültenler dağıtılarak bilgi yayılımı sağlanmaktadır.

Eğitim; İBB 153, 2014 yılında Halkla İlişkiler Akademisi'ni kurmuş olup, 2015 yılında da bu çalışmalarını daha da genişleterek Daire Başkanlığı'na yayılımını sağlamış olup, burada da İDEA Akademi'nin kurularak eğitimlerin tek çatı altında toplanmasına önderlik yapmıştır. Bu süreç içerisinde bu yapının orada kurulması için gerekli eğitimleri vermiş ve proje takviminin yapılandırılması ve gerçekleştirilmesini sağlamıştır. Aynı zamanda Belediye Birim ve İştiraklerine İletişim Eğitimleri vermiştir. Eğitim verilen kişilerin sayılarını gösteren bilgiler aşağıda belirtilmiştir. (İBB 153. 2016. *Tanıtım El Kitabı*. Mart. İstanbul.)

Atıkların değerlendirilmesi; İBB 153'te "Çevreye Duyarlılık" bakış açısı neticesinde, iletişim noktalarına atık kağıtların ve poşetlerin değerlendirilmesi amacıyla "Geri Dönüşüm Kutuları" dağıtılmıştır. Bu uygulama ile atık kağıtların ve poşetlerin yeniden değerlendirilmesi, doğal kaynakların korunması ve verimli kullanılması amaçlanmıştır.

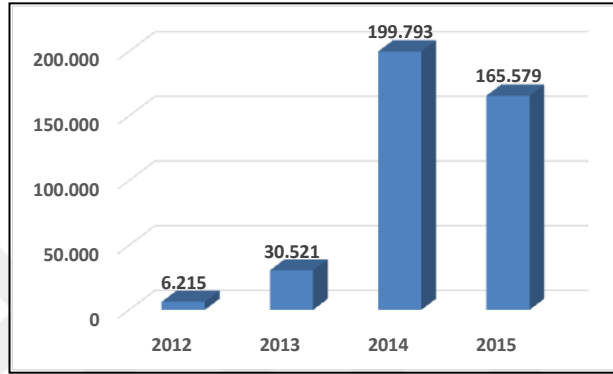
Çevresel sosyal sorumluluk bilinci kapsamında ve doğal kaynakların verimli kullanımı çerçevesinde naylon ambalaj atıkları bir bölgede toplatılarak geri dönüşüme gönderilmektedir.

Toplumsal Faaliyetler (işbirlikler vs); Üst düzey yöneticilerinin yakın ilgisi sonucu İBB 153 genelinde pek çok kurumsal sosyal sorumluluk projesi başlatılmış olup, sürdürülmektedir. Başta eğitim, kültür, sağlık ve spor olmak üzere çok sayıda proje ve organizasyonda çeşitli organizasyonlarda bulunmaktadır. (İBB 153. 2016. *Kalite Kültürü El Kitabı*. Şubat. İstanbul.)

Toplum ve çevre değerleri işbirlikleri stratejisinden yola çıkılarak, Yeşilay, Kızılay, PAGÇEV, Dünya Göz Hastanesi gibi kuruluşlarla stratejik işbirlikleri yapılmaktadır. Bununla birlikte, Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi ile karşılıklı gelişmeye zemin sağlayacak işbirlikleri de başlatılmıştır. Aynı zamanda 2013 yılında yapılan çalışmalarla organizasyonel yapı içerisinde Sağlık Birimi kurulmuş olup, İSEM (Engelliler

Müdürlüğü), Psikolojik Danışmanlık Merkezi (PDM), KSM (Kadın Sağlığı Merkezi) başvuruları alınıp, hizmet talepleri gerçekleştirilmektedir. Dış arama birimi tarafından akrabası vefat eden veya yangından mağdur olan vatandaşlara da “Geçmiş Olsun” mesajları iletilmektedir. 2015 yılında başlayan uygulamalarla Dünya Sanatçılar gününde ve Öğretmenler gününde toplumun her kesimine kutlama mesajları iletilmektedir. (İBB 153. 2016. *Tanıtım El Kitabı*. Mart. İstanbul.)

Şekil 5.25 Sağlık Birimleri Başvuru Sayıları



Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s.33.

Sorumlu Kaynak Temini; İBB 153, sürdürülebilir bir performans için doğal kaynakların etkin yönetimine yönelik yaklaşımlar da iyileştirilmiştir;

- Elektrik sensörleri kullanımı,

- Su tasarrufuna yönelik olarak aç-kapa bataryalı muslukların kullanımı,

Elektrik, su, doğalgaz sistemlerinin kullanımında da kontrol edilmektedir.

5.4 TEMEL PERFORMANSLA İLGİLİ SONUÇLAR

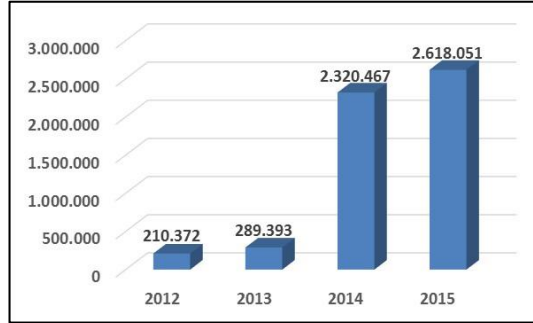
5.4.1 Temel Performans Sonuçları

Finansal Çıktılar; İBB 153, kurumsal performans sonuçlarına yönelik pek çok parametreyi izlemektedir.

Mali göstergeler, kurumun dış ve iç çevre şartlarından dolayı endekslenmiş şekilde yıllar itibariyle eğilimi göstermektedir.

Sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar; İş hacminin temel performans çıktısına ait verileri Şekil 5.26’da gösterilmiştir. Gelen başvurulardaki artış, Çağrı Merkezi Entegrasyon Projesinde birimlerin İBB 153’e katılmasından kaynaklanmaktadır.

Şekil 5.26 Başvuru Sayıları

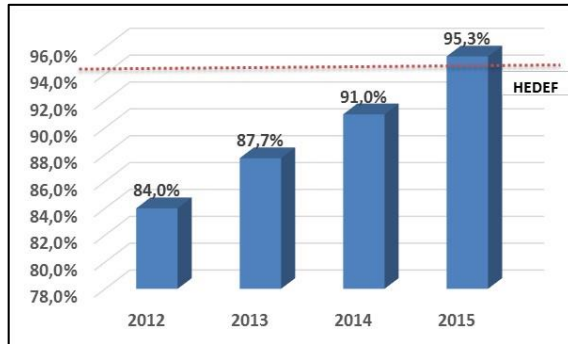


Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s.34.

Temel Süreç Çıktıları; Çağrı merkezi entegrasyon stratejisi doğrultusunda birim sayısı yıllar itibariyle artmış, çağrı karşılama oranında aşağıdaki gibi değişmiştir. (şekil 5.28)

Çağrı Karşılama Oranı (ÇKO); Vatandaş tarafından gelen başvurularda cevaplanan çağrı sayısının, gelen çağrı sayısına oranını ifade eden performans göstergesidir. Hedefler uluslararası standartlar gözönünde bulundurularak verilmiştir.

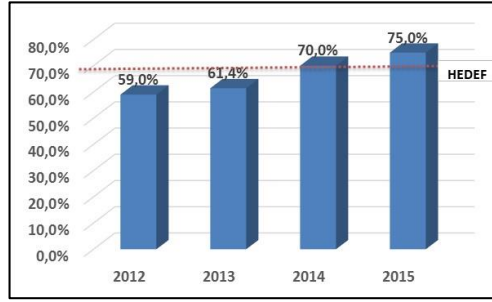
Şekil 5.27 Çağrı Karşılama Oranı



Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s.35.

Anlık Çözüm Oranı (AÇO);Vatandaş başvurularında başvuru sırasında ilgili başvurunun çözüme kavuşturulmasıdır. (şekil 5.29)

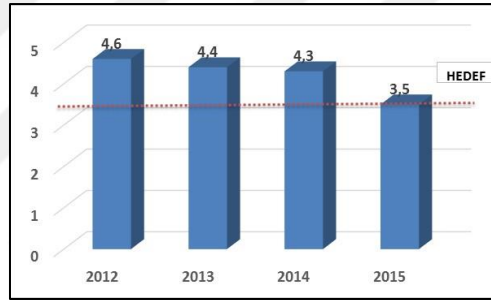
Şekil 5.28 Anlık Çözüm Oranı



Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s.36.

Ortalama Görüşme Süresi (ACHT); Cevaplanan çağrılarda vatandaş temsilcilerinin hizmet verdiği sürelerin, cevaplanan çağrı başına ortalama değeridir. Hedefler uluslararası standartlara göre belirlenmiştir. (şekil 5.29)

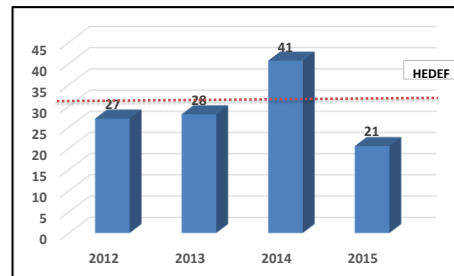
Şekil 5.29 ACHT



Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s.37.

Çağrı Sonrası Süre (ACW); Bir çağrıyı bitirdikten sonra vatandaş temsilcisinin diğer çağrıyı almaya hazır olana kadar geçen süredir. 2014 yılında yapılan birim entegrasyonundan dolayı ACW de artış gözlemlenmiş olup, yapılan çalışmalarla iyileştirme sağlanmıştır. (şekil 5.30)

Şekil 5.30. Çağrı Sonrası Süre



Kaynak: İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016, s.37.

Teknoloji, bilgi ve bilgi birikimine ilişkin göstergeler; İBB 153'te hizmet kalitesini etkileyen ürün/hizmet satın alımlarında birlikte çalışılan Tedarikçilerin Performansı, 2013 yılından itibaren “Kalite Yönetim Sistemi” kapsamında izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

Devam eden iyileştirme çalışmalarına ait sonuçları günlük olarak ölçümlenmektedir. Bu ölçümler, kullanıcı ekranlarından yapılan bir sorgulamanın iyileştirme öncesi 4,5 dakika sürerken iyileştirme sonrası 3,5 dakikaya düşmesi gibi sayısal değerlerle yapılmaktadır.



6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Günümüzde insanoğlunun ihtiyaçları sürekli değişmekte ve sürekli fazlalaşmaktadır. Bu değişim süreci vatandaşın gelen hizmet kalitesinin artırılması talepleri doğrultusunda kamu kurumları tarafından da bu etki hissedilmektedir. Bunun farkında olan mükemmelliğe aday kamu kurumları vatandaşa daha iyi hizmet sunabilmek amacıyla küresel değerler ve yeni dünya düzeni doğrultusunda süreçlerini sürekli güncel tutmaya çalışmak zorundadır. Kamu kurumları, toplum ve vatandaşa hizmet için varolduğu gözönünde bulundurularak, modelinde desteklediği gibi kurum en iyiyi, en mükemmeli arama, bulma ve onu icra etmeye çalışmalıdır. Bu kısıtları da gözönünde bulundurarak İBB 153 çalışmalarını bir standart yapı çerçevesinde şekillendirmek amacıyla “Toplam Kalite” çalışmalarına başlamıştır.

İBB 153 kalite yönetim sistemleriyle ilgili 2013 yılında ISO 9001 çalışmalarına başlamış olup, 2014 yılında ISO 10002 Müşteri Şikayetleri Yönetim Sistemi, 2015 yılında EN 15838 Çağrı Merkezi Yönetim Standartı, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri ile kalite alanında standartlara göre bir yönetim modeli oluşturmuştur. 2015 yılında KALDER ile “Ulusal Kalite Hareketi İyi Niyet Bildirgesi’ni” imzalamıştır. Yaptığı bu çalışmalar kapsamında Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile “iş mükemmelliği” alanında ulaştığı aşamaları ulusal platformlarda tescil ederken, Türkiye’deki özellikle kamu kuruluşlarına bu alanda başarının adresi olarak gösterip, yapacakları çalışmalarda bir çerçeve belirleyerek, yol göstermeyi amaçlamaktadır.

EFQM Mükemmellik Modelinin temeli Toplam Kalite Yönetimi’ne dayanmakta olup, liderlik, amaç ve hedeflerin tutarlılığı, sonuç ve müşteri odaklılığı, süreçlerle yönetimin sağlanması, çalışanların katılımı ve sürekli geliştirilmesi, sürekli öğrenme, iyileştirme, işbirliklerinin geliştirilmesi, sosyal sorumluluk temel kavramlarını içermektedir.

Bu temel kavramlar EFQM’de 9 temel kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Mükemmellik yolculuğunda esas alınan bu 9 temel kriter açısından İBB 153’ün yaklaşımı ve performansı verilerle anlatılmaktadır. Bu 9 temel, 32 alt kriterden liderlik, strateji, çalışanlar, kaynaklar, süreçler girdi kriterleriyle yapılan çalışmaları, sonuç kriterleri de girdi kriterleri sonucunda ortaya çıkan çalışanlarla, müşterilerle, toplumla, temel

performans sonuç göstergeleriyle ölçülmüş 4 yıllık ilgili değerleri göstermektedir. Modelin kendine özgü RADAR metodolojisiyle çok boyutlu ve objektif bir değerlendirmeye kurumun gelişimi gözlemlenmiştir. Böylece stratejilerin yeterince etkin olup, olmadığı, hedeflenen sonuçlara ulaşılması için bütünleşik, sağlam temelli yaklaşımlar oluşturulmuş, bu yaklaşımlardan sistematik bir yayılım sağlanarak, bu yaklaşımlar doğrultusunda düzenli olarak değerlendiren, gözden geçiren, iyileştirme mekanizması oluşmasını sağlamıştır.

Yapılan uygulamada EFQM Mükemmellik Modelinin özel sektörde olduğu kadar, kamu alanında da etkili olduğu görülmektedir. Model kurulmuş sistemde, mükemmellik yolculuğunda kurumun yolun neresinde olduğunu objektif kriterlerle, çok boyutlu olarak göstermektedir. Modelin sadece eksikliklerin tespit edilmesini değil, uygun çözümler bulunmasını da sağladığı görülmektedir. Modeldeki iyileştirme faaliyetleri kurumun hedef ve stratejileriyle ilişkilendirilmesini de sağlayarak bütünleşik bir yapı oluşturmaktadır. Kurumda, tüm birimlerce paylaşılacak ortak bir dil yapısının oluştuğu gözlemlenmiştir.

Süreç içerisinde modelin planlı bir şekilde yürütülen kalite yönetim süreçleriyle kurumun performansının sürekli geliştiği, katılımcı bir anlayışla; kalite, hizmet ve yenilik yarattığı, paydaş odaklı, stratejik ve sistematik bir yönetim anlayışı oluşturmuştur.

Çalışmada yıllar bazında gerek performans verileri, gerekse yapılan anketler incelendiği takdirde modelin yararları gözlemlenmektedir. Modelin iç ve dış paydaş memnuniyetini sağlayarak, süreçleri düzenleyerek, gerekli ölçümlerinin yapılmasına başlanmasını sağladığı, liderlik yeteneklerini geliştirdiği, stratejik altyapıyı sağlayarak kurumun geleceğini garanti altına aldığı, işbirliği kaynaklarının gelişmesini teşvik ettiği, çalışan memnuniyetini arttırdığı, topluma fayda sağlayacak çalışmaları arttırdığı gözlemlenmiştir. Yapılan iyileştirmeler doğrultusunda kurum temel performans göstergelerini geliştirerek vatandaş memnuniyetinin artmasına sebep olmuştur.

EFQM'in kurulum süreçlerinde üst yönetimin modeli bir kurum kültürü olarak benimsemelerinin ve yapılan çalışmaları desteklemelerinin önemi görülmüştür. Model kurulumunda modelin 5 girdi kriterinden liderliğin strateji, süreçler, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklarında güçlü etkisi görülmektedir. Liderlerin desteğiyle kurumun Misyon,

Vizyon, Değerleri ve kurumun hedefleri doğrultusunda paydaşların talepleri de gözönünde bulundurularak Stratejik Plan oluşturulmuştur.

Liderlerin sahiplenmesiyle süreç altyapısı model baz alınarak süreçler tasarlanmış ve süreç performansları ölçümlenmiştir. Süreçlerde kritik noktalar belirlenerek önce birimlere daha sonra da kişilere inilerek performans kriterleri oluşturularak yapılan çalışmalar ölçümlenmiştir.

Kurum çalışmalarını aynı zamanda bu süreç altyapısını uluslararası standartların kullanıldığı kalite belgeleri üzerinde konumlandırmıştır. Çalışanlara etkin liderlik eğitimleri kurum içi ve dışından verilmesi kurumun liderlik yeteneklerini geliştirmiştir. Kurumsal yönetim sistemi programı ve bilgi temelli karar destek sistemleri kullanılarak bilgi yönetiminin sistematik bir yapıya sahip olmasını sağlamıştır. Aynı zamanda dış paydaşlarla ilişkileri yürütürken onların beklenti ve gereksinimlerini almakta ve pek çok iletişim mekanizması oluşturulması kurumun çalışmalarına önemli bir katma değer katmaktadır. Bu çalışmaları yaparken paydaş beklentilerine yönelik raporlar oluşturulmakta çalışmaların verimliliği gözlemlenebilmektedir.

İnsan kaynakları faktörünün kurumun en önemli gücü olduğunu benimseyen bir yaklaşım üzerine sistemin kurulması gerektiği görülmektedir. Stratejik plan doğrultusunda belirlenmiş olan hedefler her seviyede çalışana tanımlanmıştır.

Her seviyede çalışanların bilgi birikimlerini ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla projelerde katılımlarına yer verilmiştir. Sivil toplum örgütleri, İBB'nin birimleriyle sosyal etkinlikler düzenlenerek sağlık, spor, çevre, hayvanlar, kalite alanlarında çalışanların bilgi sahibi olmaları, sosyalleşmeleri için etkinlikler düzenlenip, periyodik Çalışan Memnuniyet Anketleri düzenlenerek memnuniyet dereceleri gözlemlenip, öneri sistemiyle önerileri alınarak, iyileştirmek için ilgili aksiyonlar alınması çalışanların kişisel ve yönetsel gelişimleri sağlanmaktadır. Vatandaş memnuniyetinin ancak başta çalışan memnuniyetiyle sağlanacağı görülmektedir. Çalışan memnuniyet anketlerinin artan bir trend'te olması ve gerekse çalışan turnoverlarındaki sektörün altındaki değerlere sahip, vatandaş memnuniyetinde de yıllar bazında artış gözlemlenmektedir.

Eğitimin çalışanların gelişiminde önemli bir paydaya sahip olduğu bilinciyle; Çağrı Merkezi Akademi kurulup, eğitim kadrosu artırılıp, eğitim konu başlıklarının ihtiyaca

göre düzenlenmesi kurumun sürekli gelişim yapısına sahip olmasını sağlamaktadır. Çalışanların gerek öneri sistemlerindeki önerileri doğrultusunda, performansa dayalı olarak plaket ve prim ödülleri verilerek teşvik edilmesi çalışma verimliliğini artırmaktadır.

Yapılan bu çalışmalar kapsamında çalışan memnuniyet anket katılımı 4 yılda %6 artmış olup, çalışan memnuniyet anket oranı %18 artmış, işgücü devir oranları ise %5 iyileşme ulusal ortalamanın seviyesini geçmiştir.

İşbirlikleri kurumda birincil ve ikincil işbirlikleri olarak ele alınmıştır. Birincil işbirlikleri stratejik faaliyetlerle uyumlu kilit süreçlerin yönetilmesiyle ilgili gerekli olan işbirlikleridir. İkincil işbirlikleri ise, kurum etik anlayışı ve değerlerine uyumlu yasal gerekliliklerin ve toplumsal sorumluluklarının yerine getirilmesi için gerekli işbirlikleridir. Bu işbirlikleri sınıflandırılarak daha iyi ve kolay yönetilmeye başlanılmıştır.

Teknoloji ve sistem altyapı ise; tüm sistemin temelini oluşturan bilgi teknolojileri altyapısı modernize edilerek; Bütün iletişim sistemleri tek çatı altında toplanıp, idari ve operasyonel tüm faaliyetler konsolide edilmiştir. Böylece performansı yüksek, verimli, ölçeklenebilir, kolay yönetilebilir ve süreklilik sağlayan bir yapı oluşturulmuştur.

Süreçler 5 kademeli temel, ana, alt, alt-alt ve detay süreçler olmak üzere hiyerarşik bir yapıda oluşturulmuştur. Ana ve alt süreçler her yıl periyodik olarak kurum stratejileriyle ilişkili olarak sorgulanmakta, önceliklendirilmekte ve süreç yapısı güncellenmekte; süreçler seviyesine ve etkisine göre iyileştirilmektedir.

Vatandaştan gelen başvurular 4 yıl önceye göre 11 kat artmasına rağmen vatandaş memnuniyetinde %11'lik, servis seviyesinde %7'lik, başvuru çözüm oranlarında %9'luk iyileşme, vatandaş şikayet başvuru oranlarında da %21,1 lik azalma gerçekleşmiştir.

Toplumla ilgili sonuçlarda yıllar bazında artış gözlemlenmiş olup, ALO 153 Ormanları kurulmuş, sektörde fuarlara sponsor olarak katılması, aynı zamanda İBB'nin birimlerine eğitimler verilmekte, üniversite kulüplerinin düzenlediği seminerlere İBB 153 liderleri katılmakta, İBB 153 çalışanları huzur evi, kimsesiz çocuk yurtları, hastanelerde hasta ziyaretlerine katılmaktadır. Yapılan bu çalışmaların çeşitli basın organlarında yer

alınmasını sağlamıştır. Bu da yapılan hizmetlerin da toplum bazında bilinirliği artırmıştır. Bu doğrultuda genel hizmet memnuniyet algısını son 4 yılda %6,3, istihdama katkısı ise 10 kat artmıştır.

Benzer şekilde temel performans göstergelerine bakıldığında sektörün temel metrikleri olarak 4 yıllık periyotta çağrı karşılama oranı %11,3, anlık çözüm oranı %16, ACHT de %24, ACW lerde %29 iyileşme gözlemlenmesi yapılan çalışmalardaki pozitif yararları gözönüne sermektedir.

Bütün bu çalışmadan elde edilen veriler doğrultusunda; kamu kurumlarında hizmet standartının artırılmasında, mükemmellik modelinin sağladığı etkileri yıllar bazında gözlemlenebilmekte, iyileştirmeye açık alanlar tespit edilmekte, çalışanların uygulayabileceği, yöneticilerin değişimi gözlemleyebildiği bir sistem oluşturulmuştur. Mükemmellik model yapısının kurumda yapılan çalışmaların faydalarının bu yolculuğa katılan kurumların sürekli artmasının topluma ve özellikle yerel yönetimlere değerler katacağı görülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Baines. 1992. "A Casual Model For Employee Satisfaction." Total Quality Management.

Carrillo J.I.C & Ortiz F, 2005. "Theoretical Foundation of The EFQM Model: The Resource-Based View", Total Quality Management,

Çetin, C. 2001. "Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi." İstanbul: Beta Yayınları.

Eskildsen, J.K. & Dahlgaard J.J. 2000. A Casual Model For Employee Satisfaction.

Total Quality Management.

Kalder, 2003. EFQM Mükemmellik Modeli Kamu ve Sivil Toplum, İstanbul: KALDER Yayınları.

Nabitz U, Severens P, Brink W.V.D and Jansen P , 2001. "Improving the EFQM Model: An Empirical Study on Model Development and Theory Building Using Concept Mapping", Total Quality Management, vol.12(1),

Rusjan, B, 2005. "Usefulness of The EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues", Total Quality Management, vol.16(3),

Şimşek, M , "Kalite Yönetimi", Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.

Tütüncü, Ö. & Küçükusta, D. 2007. Relationship Between Organizational Commitment and EFQM Business Excellence Model: A Study on Turkish Quality Award Winners. Total Quality Management and Business Excellence.

Yenersoy, Ğ. & Ensari, H., Kömürcü, N. 2002. Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme. İstanbul: KALDER Yayınları.

Wilford, S , 2007. "The Limits of Award Incentives: The (non-) Relationship Between Awards for Quality and Organisational Performance", Total Quality Management, vol.18(3),

Sürekli Yayınlar

Anonymous, 1993. "EFQM viewpoint: Gaining advantages", The TQM Magazine.

Basım, H.N. & Şeşen, H. 2007. "EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarını Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma." Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.

Conti, T.A. 2007. "A History and Review of The European Quality Award Model", The TQM Magazine

Emanet, H. 2007 "EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(1),

Hides M.T, Davies J & Jackson S, 2004. "Implementation of EFQM Excellence Model Self-Assessment", The TQM Magazine, vol.16(3),

İşılğiray, E. 2001. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi" Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 1(3): 22.

Marrewijk M, Wuisman I, De Cleyn W, Timmers J, Panapanaan V and Linnanen L , 2004 "A Phase-Wise Development Approach to Business Excellence Towards an Innovative, Stakeholder-Oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR", Journal of Business Ethics, vol.55,

Nabitz U, Schramade M and Schippers G , 2006. "Evaluating Treatment Process Redesign by Applying the EFQM Excellence Model", International Journal for Quality in Health Care, vol.18(5),

Özhan, S. 2001. Toplam Kalite Yönetimi'ndeki Kritik Başarı Alanlarının Değerlendirilmesi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.7(26):23.

Steed C, Maslow D & Mazaletskaya A , 2005. "The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British-Russian Journey", Higher Education in Europe, vol.30(3-4),

Tezler

Akayadın, Ö. 2010. “EFQM Mükemmellik Modelinin Petrokimya Sektöründe Uygulanması” Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Candeğer, A. 2008. "Deniz Okulları/Eğitim Merkezlerindeki Yabancı Dil Öğretiminin Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli Kapsamında Değerlendirmesi." Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çaylak, A. 2005. “Demir Çelik Sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli.” Yüksek Lisans Tezi. Antakya: Mustafa Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Dikmen, C. 2010. "Toplam Kalite Yönetimi’nin Kamuda Uygulanabilirliği." Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Emanet, H. 2007. “EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği” Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gönen, Z. 2012. ““Örgüt Kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama.” Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaymaz, F.N. 2002. “Toplam Kalite Yönetimi’nin Eğitime Uygulanabilirliği.” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Süzer, H. 1997. “Toplam Kalite yönetimi EFQM modeli ve MAKÖ’da bir uygulama” Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Diğer Yayınlar

Ardügen, Y. 2006. "EFQM Mükemmellik Modeli ve Balance Scorecard."

Dubas K.H & Nijhawan I.P, 2005 , "A Test of The EFQM Excellence Model of TQM",
Proceedings of The Academy of Marketing Studies, vol.10(2),

EFQM Mükemmellik Aşamaları Tanıtma Programı PowerPoint Sunumu, Kalder, 2006.

[http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/EF](http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/EFQMukemmellikModeliveBalancedScorecard.aspx)

[QMukemmellikModeliveBalancedScorecard.aspx](http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/EFQMukemmellikModeliveBalancedScorecard.aspx),

<http://www.ibb.istanbul/tr-TR/kurumsal/VizyonIlkeler/Pages/VizyonMisyonIlke.aspx>

İBB 153. 2013. Başvuru Yönetim Süreci Talimatı. Şubat. İstanbul

İBB 153. 2013. Bilgi Teknolojileri Sistem Altyapısı Talimatı. Şubat. İstanbul

İBB 153. 2013. Bilgi Teknolojileri Yönetimi Prosedürü. Şubat. İstanbul

İBB 153. 2013. Kaynak Yönetimi Prosedürü. Şubat. İstanbul.

İBB 153. 2013. Süreç Yönetim Sistemi Prosedürü. Şubat. İstanbul

İBB 153. 2013. Tedarikçi Seçme ve Değerlendirme Prosedürü. Şubat. İstanbul

İBB 153. 2013. Vatandaş Memnuniyeti ve Şikayet Yönetimi El Kitabı. Şubat. İstanbul

İBB 153. 2013. Yetkinlik Bazlı Performans Prosedürü. Şubat. İstanbul.

İBB 153. 2014. Atama ve Terfi Prosedürü. Şubat. İstanbul.

İBB 153. 2014. Çağrı Merkezi Bilgi Kaynakları Çözümleri İç İletişim Talimatı. Şubat.
İstanbul.

İBB 153. 2014. Çözüm Yönetimi Prosedürü. Nisan. İstanbul.

İBB 153. 2014. Eğitim Yönetimi Prosedürü. Mayıs. İstanbul.

İBB 153. 2014. İç İletişim Prosedürü. Ocak. İstanbul.

İBB 153. 2014. İş Sağlığı ve Güvenliği Prosedürü. Ocak. İstanbul.

İBB 153. 2014. İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Prosedürü. Şubat. İstanbul.

İBB 153. 2014. Kurumsal İlişkiler Prosedürü. Mart. İstanbul.

İBB 153. 2014. Teknoloji Yönetimi Prosedürü. Haziran. İstanbul.

İBB 153. 2014. Performans Değerlendirme Talimatı. Şubat. İstanbul.

İBB 153. 2014. Süreç Yönetim Sistemi Talimatı. Şubat. İstanbul.

İBB 153. 2014. İş Değerleme Prosedürü. Şubat. İstanbul.

İBB 153. 2014. İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Prosedürü. Şubat. İstanbul.

İBB 153. 2014. Memnuniyet Yönetimi Prosedürü. Şubat. İstanbul.

İBB 153. 2014. Süreç İyileştirme Talimatı. Şubat. İstanbul

İBB 153. 2015. 2010-2014, 2015-2019 Stratejik Planı. Şubat. İstanbul.

İBB 153. 2015. Stratejik Planlama Yönetimi Prosedürü. Şubat. İstanbul.

İBB 153. 2016. Eğitim Planı. Şubat. İstanbul.

İBB 153. 2016. Entegre Yönetim Sistemleri El Kitabı. Şubat. İstanbul

İBB 153. 2016. Kalite Kültürü El Kitabı. Şubat. İstanbul.

İBB 153. 2016. Oryantasyon El Kitabı. Şubat. İstanbul.

İBB 153. 2016. Tanıtım El Kitabı. Mart. İstanbul.

İBB 153. 2016. Yıllık Etkinlik Planı. Haziran. İstanbul.

İBB 153 Bilgi Teknolojileri Yönetimi Süreç Kartı, 2016

İBB 153 Eğitim Faaliyet Raporu, 2016

İBB 153 Inbound Operasyon Süreç Kartı, 2016

İBB 153 İnsan Kaynakları Politikası, 2016,

İBB 153 KYS EFQM Model Faaliyet Raporu, 2016

İBB 153 KYS Stratejik Plan Süreç Kartı, 2016

İBB 153 KYS SWOT Analizi, 2016

İBB 153 KYS Vatandaş Memnuniyet Anketi Raporu, 2016

İBB 153 Süreç Yönetimi Süreç Kartı, 2016

Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyon Raporu, Ankara, 2002

V.ÖZTAŞKIN, yazılı görüşme

