

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN ASFALT
ÜRETİM SÜREÇLERİNE UYGULANMASI: İSTANBUL
BÜYÜKŞEHİR ÖRNEĞİ İSFALT**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Işıl ONAS

İstanbul, 2019

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN ASFALT
ÜRETİM SÜREÇLERİNE UYGULANMASI: İSTANBUL
BÜYÜKŞEHİR ÖRNEĞİ İSFALT**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Işıl ONAS

Öğrenci No:

150744070

Danışman:

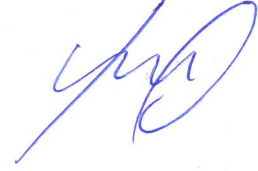
Doç. Dr. Mine M. AFACAN FINDIKLI

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN ASFALT ÜRETİM SÜREÇLERİNE UYGULANMASI: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR ÖRNEĞİ-İSFALT" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 26.09.2019

Işıl ONAS



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

26.../09/2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 150744070 numaralı *İşıl ONAS*'ın "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**EFQM Mükemmellik Modelinin Asfalt Üretim Süreçlerine Uygulanması: İstanbul Büyükşehir Örneği İSFALT**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN

Doç. Dr. Mine Mukaddes AFACAN FINDIKLI
(Beykent Üniversitesi)



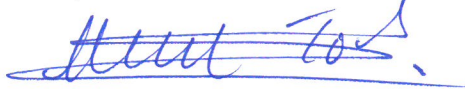
ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Duygu ACAR ERDUR
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Kerem TOKER
(Bezmialem Vakıf Üniversitesi)



Adı ve Soyadı : Işıl ONAS
Danışmanı : Doç. Dr. Mine M. AFACAN FINDIKLI
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : EFQM Mükemmellik Modeli, Asfalt Üretim Süreçleri, Toplam Kalite Yönetimi

ÖZ

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN ASFALT ÜRETİM SÜREÇLERİNE UYGULANMASI: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR ÖRNEĞİ-İSFALT

Hızla gelişen teknoloji ve rekabet ortamında her kurum ve kuruluş ayakta kalmak için politika ve stratejiler geliştirmektedir. Rekabet koşulları ve piyasa dinamikleri baskısı altında faaliyetlerini sürdürürken kalite yönetimine dikkat etmektedir. Üretim ve hizmet sektöründe müşteri memnuniyetini ve bağlılığını arttıracak önemli unsurların başında hizmetin/ürünün kalitesi geldiğinden, bu konu üzerinde akademik pek çok çalışma yapılmıştır. Günümüz koşullarında, özdeğerleme yapmak ve sonuçları değerlendirerek başarıyı ve gelişimi sürekli hale getirmek çok önemlidir. Bu çalışmada kalitenin değerlendirilmesi sürecinde Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın modeli olan EFQM Mükemmellik Modeli'nden yararlanılmış ve incelemeye alınan firmanın kalite ile ilgili süreçleri EFQM kriterleri çerçevesinde incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı, EFQM MM'nin kamuda uygulanabilirliğini araştırmaktır. Buradan hareketle, nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve derinlemesine mülakat yoluyla EFQM kriterlerinin kamu kurumunun kalite yönetimindeki varlığı ile ilgili yanıtlar alınmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi ve EFQM MM hakkında literatüre yönelik bilgiler sunulmuştur. Üçüncü ve son bölümde modelin tüm ana ve alt kriterlerini kapsayan sorular araştırmanın gerçekleştirildiği kamu kurumunun kalite yöneticisine sorulmuştur. Verilen cevaplar içerik analizi ile bulgular olarak aktarılmıştır. İçerik analiz sonuçları kurumda, EFQM MM'nin liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, ürünler ve hizmetler, müşterilerle ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçları (iş sonuçları) olan 9 ana kriteri açısından geliştirilmesi gereken boyutların olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Name and Surname :Işılray ONAS
Supervisor :Assoc. Prof. Mine M. AFACAN FINDIKLI
Degree and Date :Master, 2019
Major :Management Organization
Key Words :EFQM Excellence Model, Asphalt Manufacturing
Processes, Total Quality Management

ABSTRACT

APPLICATION OF EFQM EXCELLENCE MODEL TO ASPHALT MANUFACTURING PROCESSES: ISTANBUL METROPOLITAN MUNICIPALITY-ISFALT

In a rapidly developing technology and competitive environment, every institution and organization develops policies and strategies to survive. It pays attention to quality management while maintaining its activities under the pressure of competition conditions and market dynamics. Since the quality of service / product is one of the important factors that will increase customer satisfaction and loyalty in production and service sector, many academic studies have been done on this subject. It is crucial to make success and development continuous by making self-assessment and assessing the results. In this study, EFQM Excellence Model which is the model of European Quality Management Foundation has been used in the process of assessing the quality and the processes related to quality of the company are examined within the framework of EFQM criteria. The aim of this study is to research the applicability of EFQM EM in the public sector. From this point of view, qualitative research method has been used and answers have been received regarding the existence of EFQM criteria in the quality management of public institute through in-depth interviews. The study consists of three parts. In the first and second sections. In the first and second sections, informations towards literature on Total Quality management and EFQM EM have been presented. In the third and last section, questions related to all main and sub criteria of the model have been asked to the quality manager of the public institution. The answers have been transferred with content analysis as findings. Content analysis results have revealed that there are dimensions to be improved in the institution in terms of 9 main criteria of EFQM EM as leadership, policy and strategy, people, partnership and resources, processes, products and services, customer results, people results, society results and key performance results.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI.....	3
1.1. Kalite Kavramı	4
1.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri.....	5
1.2.1. Müşteri Odaklılık.....	5
1.2.2. Üst Yönetimin Liderliği	5
1.2.3. Sürekli İyileştirme	6
1.2.4. Topyekun Katılım.....	7
1.2.5. Eğitim	7
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TARİHSEL GELİŞİMİ	8
2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Ortaya Çıkışı	8
3. KALİTENİN DEĞERLENDİRİLME SÜRECİ VE ÖZDEĞERLEME MODELLERİ.....	14
3.1. Deming Kalite Modeli.....	15
3.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli.....	19
3.3. Avrupa Kalite Ödülü (EFQM Mükemmellik Modeli).....	21

İKİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ HAKKINDA LİTERATÜR TARAMASI

1. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNE GENEL BAKIŞ	22
1.1. Avrupa Kalite Örgütü (EOQ - European Organization For Quality).....	23
1.2. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM - European Foundation For Quality Management).....	23
1.3. KalDer ve Ulusal Kalite Hareketi	24
2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN TEMEL İLKELERİ	25
2.1. Modelin Ana Unsurları	24
2.2. Modelin Temel İlkeleri	25
2.2.1. Sonuçlar Oryantasyonu	26
2.2.2. Müşteri Odaklılık.....	27
2.2.3. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı.....	27
2.2.4. Süreç ve Verilerle Yönetim	28
2.2.5. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	28
2.2.6. Sürekli Yenilik ve Öğrenme	29
2.2.7. Ortaklık Geliştirme	29
2.2.8. Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma	30
3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN ANA KRİTERLERİ	30
3.1. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Yapısı	30
3.2. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Kriterleri.....	31
3.2.1. Liderlik	34
3.2.2. Politika ve Strateji	37
3.2.3. Çalışanlar	39
3.2.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar	42
3.2.5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler.....	45
3.2.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar.....	48
3.2.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	49
3.2.8. Toplumla İlgili Sonuçlar.....	51
3.2.9. Temel Performans Sonuçları (İş Sonuçları)	52
3.3. RADAR Değerlendirme Sistemi.....	53
3.3.1. RADAR ve Ana Kriterler Arasındaki İlişki	56
4. KAMU YÖNETİMİNDE KALİTE YÖNETİMİ - GÜNCEL YAKLAŞIMLARININ GEREKLİLİĞİ.....	57
4.1. Kamu Kurumlarının Organizasyon Yapısı.....	58
4.2. Kamu Kurumlarının Yönetim Kültürü ve Başlıca Sorunlar	58
4.3. İSFALT Kurumunun Tarihçesi, Misyonu, Vizyonu ve Kalite Politikası	59
4.4. Kamu Sektöründe Kalite Yönetimine Yönelik Önceki Çalışmalardan Örnekler - Literatürdeki Benzer Çalışmalar	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR
UYGULAMASI: İSFALT

1.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE MODELİ	64
2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ	66
2.1. Araştırmanın Amacı	66
2.2. Araştırmanın Yöntemi.....	66
2.2.1. Araştırmanın Örneklemi	67
2.2.2. Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri	67
2.2.3. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi, Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	69
3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ UYGULAMASINDAKİ SES KAYIT VERİLERİNİN ANALİZİ	70
4. BULGULAR: İSFALT ÖRNEĞİ.....	97
5. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇLAR	103
KAYNAKÇA.....	107
EKLER	
Ek-1: Deming'in 14 Maddelik Yönetim Tablosu	113
Ek-2: Juran'ın Üçlemesi ve Adımları	114
Ek-3: Asfalt Üretim Süreci	115
Ek-4: İSFALT Stratejik Alan ve Amaçlar.....	116
Ek-5: Çalışan Memnuniyeti Anketi.....	117
Ek-6: İş Akış Şeması	118
Ek-7: İSFALT Kalite Politikası.....	119
Ek-8: İSFALT Vizyon ve Misyon.....	120

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Klasik Yönetim ile Toplam Kalite Yönetimi Karşılaştırılması	10
Tablo 2. Toplam Kalite Yönetimi Kronolojisi	13
Tablo 3. EFQM Mükemmellik Modeli Ana ve Alt Kriterleri.....	33
Tablo 4. RADAR Girdilerinin Değerlendirilmesi.....	55
Tablo 5. RADAR Sonuçlarının Değerlendirilmesi	55
Tablo 6. Paun'un Sürdürülebilirlik Performansı Değerlendirme Sistemi	68
Tablo 7. Girdi ve Sonuç Kriterleri	102



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. PUKO Döngüsü.....	7
Şekil 2. EFQM Mükemmellik Modelinin Temel İlkeleri.....	26
Şekil 3. EFQM Mükemmellik Modeli Ana Kriterleri	31
Şekil 4. RADAR Değerlendirme Sistemi	54
Şekil 5. RADAR ve Ana Kriterler Arasındaki İlişki	56
Şekil 6. İSFALT Organizasyon Şeması.....	60



KISALTMALAR

DAP	: Deming Uygulama Ödülü
EFQM	: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli
EOQ	: Avrupa Kalite Örgütü
EQA	: Avrupa Kalite Ödülü
ISO	: Uluslararası Standart Örgütü
İSFALT	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Asfalt Fabrikaları
JUSE	: Japon Mühendisleri ve Bilim Adamları Birliği
KİPTAŞ	: İstanbul Konut İmar Plan San. ve Tic. A.Ş.
MBNQA	: Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülleri
OHSAS	: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
SAP	: Kurumsal Kaynak Planlaması
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKK	: Toplam Kalite Kontrol
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TÜPRAŞ	: Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UKH	: Ulusal Kalite Hareketi

GİRİŞ

18. ve 19. yüzyıllarda ortaya çıkan yeni buluşların ve buhar makinelerinin üretime olan etkisi, yaşamımızı geri dönülemez biçimde değiştirmiştir. Sanayi Devrimi ya da bir diğer adıyla Endüstri Devrimi, rekabeti köklü biçimde farklılaştırmış, işletmeleri hayatta kalabilmeleri için gelişen teknoloji ile birlikte paralellik göstererek, yenilikçi anlayışı benimsemeye zorlamıştır.

İşletmelerin yenilikçi davranışı ve çıktıları elde etmesinde, nitelikli insan kaynağı oluşturabilmesi, oluşturulan bu kaynağı verimli şekilde kullanabilmesi ve sadece üretim araçlarında değil, insan kaynağında da etkin ve verimli biçimde yenilik odaklı yararlanmak gerekmektedir. Üretim ve hizmet sektörü ve diğer tüm sektörlerde işletmelerin değer zincirindeki tüm süreçlerini ve sundukları ürün/hizmeti kaliteyi gözeterek topluma kazandırmaları önemlidir. Kaliteli ürün veya hizmet ortaya koyabilmek, teknolojik ilerleme kadar hızlı değişebilen bir süreçtir. Toplumun, tüketicilerin kaliteye bakış açısı her geçen gün değişmektedir. Bu sebeple, her işletme bir kalite politikası edinmek ve buna bağlı kalmak durumundadır. Kalitenin önemi 20. yüzyılın sonlarında daha iyi anlaşılmış, buna bağlı olarak çeşitli yöntemler geliştirilmiş ve Toplam Kalite Yönetimi çatısı altında bütünleştirilmiştir. Klasik kalite politikalarına nazaran TKY çatısı altında daha etkili modeller inşa edilmiş ve hem özel sektörde, hem kamuda hem de sivil toplum kuruluşlarında kullanılabilecek mükemmellik modelleri ortaya çıkmıştır. Bu modellerden en sık kullanılanları; EFQM Mükemmellik Modeli (*Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli*), Deming Kalite Modeli ve MBNQA (*Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülleri*) modelleridir. Modellerin odak noktası kurum ve kuruluşların özdeğerleme yapması ve sonuçları değerlendirerek, gelişimi ve başarıyı sürekli kılarak kaliteyi tüm boyutlarıyla içselleştirmiş hale getirebilmesidir. Bu kapsamda modellerin her birinin bir çok ana ve alt kriterleri mevcuttur. Özdeğerleme modellerinin uygulanmasını teşvik etmek amacıyla her modelin bir kalite ödülü bulunmaktadır. Bu ödül mekanizması, modellerin kriterlerinden alınan puanlara göre işlemektedir. Her modelin puanlama sistemi kendine özgüdür ve dolayısıyla farklılık göstermektedir. Türkiye'de en yaygın kullanılan model Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın uygulamaya koyduğu EFQM Mükemmellik Modeli'dir. Bu modelin

Türkiye'de temsilcisi olarak görev alan kuruluş KalDer'dir ve Ulusal Kalite Ödülü kapsamında, EFQM MM'yi istenen düzeyde uygulayabilenler ödüllendirilmektedir.

EFQM MM yapısı gereği sadece özel sektöre uygulanabilen bir model değildir. Dolayısıyla küçük, orta ve büyük özel sektör işletmelerinin yanı sıra devlet kurumlarında, okullarda -eğitimde-, sivil toplum kuruluşlarında ve hatta bireysel olarak da uygulanabilmektedir. Buradan hareketle, bu çalışmada modelin kamu kurumlarında uygulanabilirliğinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmada EFQM Mükemmellik Modelinin amacı, kapsamı, kamuda uygulanabilirliği ve diğer tüm alt başlıkları incelenmiş, asfalt üretim süreçleri ile birlikte uygulanması araştırılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi, ikinci bölümde EFQM Mükemmellik Modeli, üçüncü bölümde kamuda EFQM MM'nin bir kamu kuruluşunda uygulandığı takdirde hangi kriterlerin geliştirilmesi gerektiği incelenmiştir. Bu inceleme için nitel araştırma yöntemlerinden en sık kullanılan görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu bağlamda, İSFALT (*İstanbul Büyükşehir Belediyesi Asfalt Fabrikaları*) yetkilisi ile görüşülmüş ve derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma, literatürdeki diğer araştırmalarla desteklenmiştir. Bulgular değerlendirilmiş ve İSFALT kurumunun EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında daha etkili mükemmellik yolculuğu yapabilmesi adına öneriler sunulmuştur. Çalışma bir kamu kurumunun kalite süreçlerinin incelenmesi ve durumun ortaya çıkarılmasına yönelik nitel bir araştırmadır. Başka bir deyişle, öneriler keyfi değildir ve tamamen modelin istediği kriterlere uymayan süreçler, bu kriterlere *nasıl* uygun hale getirilebilir sorusu baz alınarak yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde, Toplam Kalite Yönetimi üzerine literatür taraması yapılmış ve TKY'nin tanımı, tarihsel gelişimi, kalite kavramı, TKY'nin ilkeleri başlıkları altında bilgiler sunulmuştur.

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI

Kalite, kişiler ve kuruluşlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte, literatürde daha çok müşteri odaklı tanımlara rastlanmaktadır. Kalite tanımlamalarına şu örnekler verilebilir: Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) kaliteyi “Bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.” şeklinde tanımlarken, Japon Sanayi Standartları (JIS), “Ürün yada hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir.” diye tanımlamaktadır. Tanımlamalar da vurgulanmak istenen konu; müşteri tatmininde üretim sisteminin dikkate alınması ve bu süreç sonucu ulaşılan sonucun kalite olmasıdır (Çoban 2004, 85-98).

Toplam Kalite Yönetimi'nin yapılmış birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar, birbirlerine göre farklılık göstermeyip, yalnızca, bakış açılarına göre farklılık gösterir. Kalite; kamuya, özel sektöre, kar amacı olan ya da olmayan her türlü organizasyona uygulanabilir. Kalite insanların ne yaptığı ve diğerlerine nasıl davrandığı ile ilgilidir. Kalite insanların hangi düzeyde ne yaptıklarına, aldıkları karar ve önlemlere, ürünlere, hizmetlere, verilere, davranışlara uygulanır (Zengin ve Erdal 2000, 43-56).

Toplam Kalite Yönetimi'ni kelime olarak ayrı ayrı incelediğimizde kelimelerin anlamı şu şekilde ortaya çıkmaktadır (Eren 2017, 57):

TOPLAM; bu yönetim şeklinin, işletme içindeki tüm olguları kapsadığını belirtir. “Toplam” terimini en iyi ifade eden tanım ise “tüm çalışanların katılımı”

olarak verilebilir. “Toplam” kelimesiyle vurgulanmak istenen başka bir tanım ise kalite kavramının, işletmede toplu olarak icra edilmesidir.

KALİTE; kelime olarak sözlüklerde, bir şeyin iyi ya da kötü olma özelliğiyle ilişkilendirilir. Herhangi bir bakımdan üstün ya da eksiksiz olma durumu olarak tanımlanabilir. Klasik tanımı “standartlara uygunluktur”. Fakat güncel koşullar bu tanımı yetersi kılar ve kalite; “müşterilerin istediklerine uygunluktur” olarak tanım değişikliğine uğrar.

YÖNETİM; kalitenin de her şey kadar uygun şekilde yönetilmesi gerektiği kaçınılmazdır. Bu sebeple, işletmedeki tüm çalışanları ilgilendiren, etkileyen ve tüm işletmeye uygulanması gereken bir olgu olduğu kabul edilmektedir. Kalite, ihtiyaçlara yanıt verebilme yeteneği olduğundan dolayı sürekli irdelenmeli ve güncellenmelidir. Bu ilerlemeyi sağlayacak olan olgu yönetimdir. Yönetimin bu süreçteki katkısı çalışanları eğiterek mümkün olmaktadır.

TKY, müşterilerin ihtiyaçlarını, isteklerini ve şikâyetlerini saptayarak ve çalışanları günümüz koşullarına göre eğiterek; "sürekli iyileştirme" olarak tanımlanabilir. Klasik yönetim anlayışları, TKY ile birlikte çeşitli değişikliklere uğramıştır.

1.1. Kalite Kavramı

Son yıllarda "kalite" sözcüğü adeta işletmelerin sloganı haline gelmiştir. Zaman zaman yanlış anlaşılıp uygulansa da günümüzde amacını bilmeyen yoktur. Bu sözcük Latince "quails" sözcüğünden türetilmiştir ve "nasıllık - niteliği nasıl" anlamına gelmektedir. Kalitenin kapsamı tamamen öznel ve insandan insana, ülkeden ülkeye, kültürden kültüre farklılık gösterir. Kaliteyi tanımlayan ortak bir tanım bulunamadığından dolayı bir çok araştırmacı ve organizasyon farklı tanımlar kullanmıştır (Oakland 2004, 5):

- "Amaç veya kullanım için uygunluk." -Juan
- "Bir ürünün bilinen en iyi özellikleri bünyesinde taşıma durumudur." -TDK
- "Kalite, müşterilerin isteklerini karşılayabilmektir." -Oakland

- "Ürün veya hizmet gereksinimlerine cevap verme yeteneğine dayalı özelliklerin birleşimidir." -TSE

1.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Her kurumun, kuruluşun, işletmenin ve hatta bireyin temel ilkeleri bulunmaktadır. Ülkeler dahi kurucu ilkelerini dayanak alarak, gelişimlerini bunlar üzerine inşa ederler. İlkeler detaylı ve kapsamlı şekilde araştırılıp belirlendikten sonra uygulamaya sokulur. Karar kılınmış ilkeler ışığında disiplinli bir şekilde çalışma gösterilirse başarı kaçınılmazdır. İşletmelerde temel alınan ilkelerin odağında insanın olması ve akıla dayandırılması gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin temel ilkeleri; müşteri odaklılık, üst yönetimin liderliği, sürekli iyileştirme, topyekun katılım ve eğitimidir (Ertuğrul 2006, 98).

1.2.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri, ülkemiz esnafı arasında çok yaygın olarak kullanılan "velinimet" sözcüğüyle tanımlanabileceği gibi ortaya koyduğumuz hizmeti veya ürettiğimiz bir ürünü para karşılığında satabildiğimiz alıcı olarak da tanımlanabilir. Müşteri kraldır, o bize bağımlı değildir, biz ona bağımlıyız. Müşterinin önemi arttıkça müşteri memnuniyeti ölçümleri aynı oranda önem kazanmaktadır. Müşteri memnuniyeti indeksi 1989'dan bu yana İsveç'te, 1992'den bu yana Almanya'da, 1994'ten bu yana Avrupa'da uygulanmaktadır (Dedhia 2001, 658).

Müşteri memnuniyetinin sağlanması işletmenin devamlılığı açısından oldukça elzem bir konudur. Bir işletmenin sağladığı mal ve/veya hizmeti alıcısına en üst düzeyde sunabilmesi ve beklentileri karşılayabilmesi, aynı alıcının tekrar aynı işletmeye yönelmesine olanak sunmaktadır. Neticede işletme ve dolayısıyla çalışanlar kazanç elde etmektedir.

1.2.2. Üst Yönetimin Liderliği

Tablo 1.'de yapılan karşılaştırmadan da anlaşılacağı üzere; TKY, problemleri önceden belirleyip, meydana gelmeden çözme çalışmalarını kapsamaktadır. Bu durumda üst yönetimin katılımı hayati önem arz etmektedir. Üst yönetim,

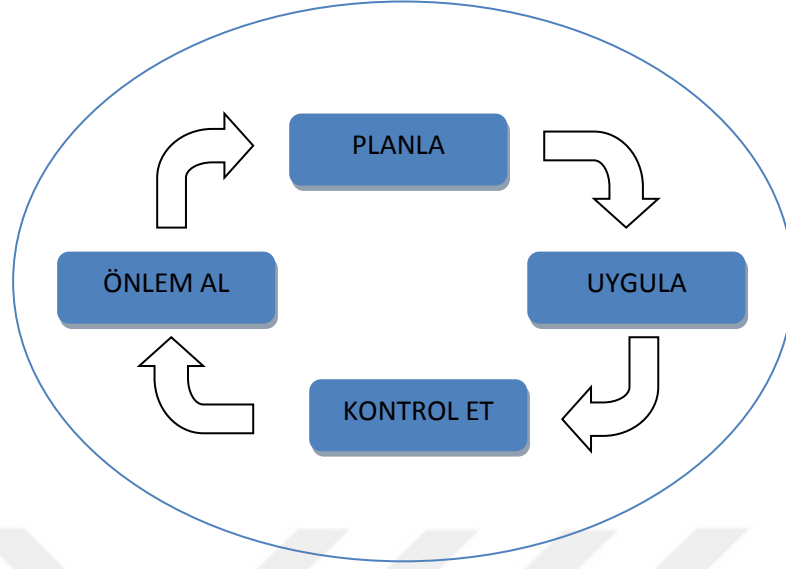
Çalışanların gelişiminden ve işletmenin sürdürülebilirliğinden sorumlu olduğu kadar kendi gelişimlerinden ve yenilikçi anlayışı benimsemesinden de sorumludur. Toplu katılımın önderi tartışmasız üst yönetim olacak ve TKY aşamaları eksiksiz olarak tamamlanabilecektir.

1.2.3. Sürekli İyileştirme

Kendi gelişimimizi sağlamanın tek yolunun, başkalarının gelişimine de katkı sağlamak olduğunu anlamamız gerekmektedir. Kendi potansiyelimizi arttırmanın tek yolu başkalarının her gün, yavaş yavaş ilerlemesine yardımcı olmaktan geçtiğini aklımızdan çıkarmamız önemlidir. Sürekli gelişime kendini adamaya "Kaizen" der, Japonlar. Kaizen kavramını ortaya koyan Masaaki Imai, en genel anlamda kalitenin, geliştirilebilecek her şey olduğunu ve kaliteden söz ederken ilk akla gelenin "ürün" ve "hizmet" kalitesi olduğunu açıklamaktadır (Kalaycı 2008, 165).

Günümüzde sürekli iyileştirme uygulamalarında Shewart tarafından bulunan ve Deming tarafından geliştirilen PUKO döngüsü kullanılmaktadır. İsmi Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al sözcüklerinin baş harflerinden alan bu uygulama aynı zamanda bu aşamalardan oluşmaktadır (Kalaycı 2008, 165). Planla; döngünün en önemli aşamasıdır. Bu aşamada; hedefler ve bu hedefleri kimlerin nasıl yerine getireceğı belirlenir. Uygula; plan aşamasından sonraki faaliyete geçirme aşamasıdır. Kontrol et; istenen iyileşmelerin gerçekleşip gerçekleşmediğı hakkındaki verilerin toplanması aşamasıdır. Önlem al; bir diğere tabirle "düzelt" de denebilir. Hataların ve eksikliklerin belirlendiğı, bunlara sebep olan etmenlerin ortadan kaldırılmaya çalışıldığı aşamadır.

Şekil 1. PUKO Döngüsü



Kaynak: Aydoğmuş, B. (2015). *Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesinde Toplam Kalite Yönetiminin Hekim Tatminine Etkileri Konusunda Bir Araştırma* içinde. (22 Ocak 2019) tarihinde <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp> 'den alındı.

1.2.4. Topyekun Katılım

İşletmelerde bulunan tüm personellerin, öncelikli olarak kendi alanları olmak üzere, tüm konularda fikir beyan edebilmesi ve iyileştirmelere katkıda bulunabilmesi çok önemlidir. Yönetim mekanizmasının çalışanlarını bu doğrultuda eğitmeleri ve geri bildirim alabilmek adına uygulamalar yapması gereklidir. Bu sayede, işletmenin tüm çalışanları kendilerinde aidiyet duygusu hissedecektir. Kendisini çalıştığı kurum ile bütünleştirebilen, kurumun problemlerini kendi problemleri kadar iyi analiz edebilen, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına kendi işletmesinin müşterisiymiş gibi davranabilen çalışanlar, çalıştıkları firmalarda sürekli gelişmeye büyük ölçüde katkı sağlamaktadırlar.

1.2.5. Eğitim

Hayatın her anında ve durmaksızın gereken eğitim, TKY'de de kaçınılmazdır. En üst düzeyden en alt düzeye kadar bütün çalışanları kapsayan eğitimlerin düzenlenmesi işletmelerin TKY felsefesini benimseme aşamasında önemli bir etkidir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TARİHSEL GELİŞİMİ

TKY'nin tarihsel gelişimini anlayabilmek için öncelikle "kalite" kavramının tarihsel gelişimini incelemek gerekir. TKY gelişimi şuurlu ve düzenli bir biçimde uygulandığı kesin olarak bilinmeyen kalitenin, Mısır piramitlerinin yapılışına kadar kalitenin kontrol edildiğinde dair çabaların olduğu ortaya çıkmıştır. Eski yapıların kalıntıları ve arkeolojik çalışmalar bu durumu destekleyici yönde olmuştur.(Gencel 2001, 164-218). Kalite, son zamanlarda ortaya çıkan bir kavram asla değildir ve günümüz tarihçilerinin ortak inancına göre M.Ö. 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Tarihçilerin bu zamanı referans almalarının sebebi, dönemin Babil Kralı Hammurabi'nin sarf etmiş olduğu sözlerdir. Hammurabi; "Eğer bir kişi bir ev yapar ve bu ev çökerse, ölen olursa; o evi yapan da öldürülmelidir" diyerek belki de farkında olmadan bugünkü kalitenin temellerini atmıştır (Güner ve Giritli 2004, 21).

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Ortaya Çıkışı

TKY'nin temellerinin atılması II. Dünya Savaşı'nın sonlarına dayanır. JUSE'nin (*Japon Mühendisleri ve Bilim Adamları Birliği*) kurucuları, Deming'in "Yönetim Teorisi"ni istatistiksel kalite ile birleştirerek kendi üretim ve ekonomilerini kalkındırma yoluna gittiler. TKY Japonya'da; kalite çemberi, eşitlik çemberi, tedarikçi ilişkileri, hücresel (noktasal) imalat ve tam zamanında üretim (just-in-time production) ilkeleri ile birlikte yenilikçi yönetim anlayışını ortaya çıkarmıştır. TKY'nin üretim sektöründeki başarısının etkileri bu felsefenin sivil toplum kuruluşlarında, iş geliştirmede, AR-GE'de, finansta ve daha bir çok alanda benimsenip kullanılmasına olanak sağlamıştır. Kalitenin yalnızca kontrol edilmektense yönetilmesi gerektiği ortaya çıktığında TKK (*Toplam Kalite Kontrol*) terimi yerini TKY'ye bırakmıştır ve bu terim, toplu denetime karşı olan Deming ile sıfır hatalı üretimin kontrole gerek duymadığını iddia eden Crosby tarafından desteklenmiştir (Al-Tarawneh 2011, 2).

"Taylor Sistemi" 19.yy'ın sonunda belki de Amerika'yı dünyanın öncüsü durumuna getiren bu sistem iyileştirilmiştir. Taylor Sistemi'nin mantığında eksiksiz bir şekilde prosedürlerin herhangi bir yetenek gerektirmeyecek biçimde kolay ve ufak parçalar haline getirilmesi ve standardize edilmesi vaziyetinde, kısa zamanlı

eğitimden geçmiş yarı vasıflı kişinin, yüksek seviyede yetenek istenen işi mükemmel bir biçimde başarabileceğidir. Bu sistemle birlikte hayal edilemeyecek şekilde verimlilik artışlarına şahit olunmuştur. Bu durum birçok probleme neden olmuştur. Bu problemlerin bireyle alakalı olanları bilhassa görmezden gelinmiştir. Zira bu yöntemin toplam verimliliği engellenemez bir biçimde artmıştır. Giderek bu problemler, verimlilikteki fark edilecek olan artışları olumsuz olarak etkilemeye başlamıştır. Bu negatif durumları bertaraf etmek için kuruluşlar, sistem içi yönlendirmelerle iş ortamını hareketlendirmeye uğraşmışlar fakat istenilen etkinliği sağlayamamışlardır. Uygulanan bu yöntemler bireylerde inovatif ve keşfedici gücün açığa çıkmasına yetmemiştir. Juran'ın "Taylor'ın elde ettiği sonuç, hünerli işçiliğe indirilen ağır bir darbedir" deyişiyle tarihte yerini alan ve planlamayı üretimden ayıran bugüne kadar varlığını devam ettiren bu durum, çalışanı işini geliştirme mesuliyetinden uzaklaştırarak bugünün yönetim anlayışında esas alınan problemin temelini oluşturmuştur (Gencel 2001, 164-218). İnsan etmeninin önemli olması, verimlilik, kalitenin ve yüksek maliyetlerle alakalı problemlerin çözülmesinde birincil derecede önemli olduğunun idrak edilmesi yeni yönetim modellerinin var olmasına sebep olmuştur.

1970'li yıllarda Japon firmalarının hızla artan kaliteli ürünleri Amerikalıları harekete geçirmiştir. Toplam Kalite Kontrol anlayışının evrimleşerek Toplam Kalite Yönetimi'ne dönüşmesi ve Japonya'da bunun göstermiş olduğu başarı, Amerika'da hareketlenmeyi başlatmış ve bu değişime ayak uydurmanın hayati olduğu gerçeği kabul görmüştür. II. Dünya Savaşı'ndan sonra TKY'nin sistemleşmesi, belirli bir iskelete oturması konusunda Deming, Juran ve Ishikawa ile birlikte Crosby ve Feigenbaum'un katkıları büyük olmuştur. TKY'nin teknikleri bu ustaların çalışmalarından ibarettir (MEB 2007, 13). Klasik yönetim anlayışında, yönetimin temelini "emir ver ve kontrol et" kuralı oluşturmaktadır. Bu yaklaşıma göre idareciler yöntemi kendi değer yargılarına göre belirleyerek çalışanla belirli bir mesafe tutmak amacıyla sert bir disiplin yaklaşımıyla yönetmektedirler. Böylelikle, astların yöneticilere fazla saygılı davranacağı, üstelerin astların çalışma performanslarında tarafsız olarak belirleyebileceği öngörülmüştür. Bu zihniyet modern yönetim yani toplam kalite ile değişerek görevlerin aktarıldığı, takım olarak

çalışmanın temel alındığı bir anlayışa dönüşmektedir (Saran ve Gökçeler 1998, 225-282).

Uzun vadede elde edilmek istenen sonuçlarla müşteri tatminini sağlamayı, toplum ve çalışanlar için yarar sağlamayı amaçlayan toplam kalite yönetimi, kaliteyi esas almış ve bütün çalışanların iştirak etmesini öngören bir işletme yönetimi modelidir (Çoban 2004, 85-98).

Tablo 1. Klasik Yönetim ile Toplam Kalite Yönetimi Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI
Muayeneye dayalı kalite	Önemeye dayalı muayene
Kalitenin artmasıyla artan maliyet	Kalitenin artmasıyla azalan maliyet
Optimum stok	Sıfır stok
Sorunlar çıktıktan sonra çözüm geliştiren yönetim	Çıkabilecek sorunları tahmin edip, önleyen veya önlemeye çalışan yönetim
Uzmanlaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	İşbirliğine dayalı sistem geliştirme yaklaşımı
Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	Sıfır hata hedefleyen üretim
Hiyerarşiye dayanan öncelikler	Müşteri tatminine dayanan öncelikler
Ulusal/Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren ürün kalitesi
Kalite kontrol sorumluluğunda kalite güvencesi	Çalışanların sorumluluğunda kalite güvencesi
AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımları	Üretenlerin ve satıcılarında katkısı olan ürün geliştirme
Yüksek oranda fire	Sıfıra yakın düzeyde fire
İşi en iyi bilen yönetici olduğu anlayış	İşi yapanın yönetici olduğu anlayış
Tecrübe ve kişisel inisiyatife dayalı kararlar	İstatistiksel verilere dayalı kararlar

Kaynak: Aydoğmuş, B. (2015). *Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesinde Toplam Kalite Yönetiminin Hekim Tatminine Etkileri Konusunda Bir Araştırma* içinde. (22 Ocak 2019) tarihinde <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp> 'den alındı.

Çağdaş bir yönetim yaklaşımı olan TKY, Neoklasik ve Klasik yönetim yaklaşımlarının bireşim çalışması olarak ele alınmaktadır. Duruma bu açıdan bakılacak olunursa salt etkililik-verimlilik ve salt insan-çevre konusuna toplam kalite

yönetimi önem vermektedir. TKY, daha çok klasiklere ait olan özellikler göstermektedir ve bunlar; işlevsel liderlik, sonuçlara yönlendirme ve verilere dayalı olma gibi ilkelerdir. Fakat bir yandan da neoklasiklere ait özelliklere de sahiptir ve bunlar; sürekli işlevsel eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk ve son olarak da beklentileri karşılama olarak adlandırılmaktadır (Erkılıç 2007, 50-62).

TKY'nin ortaya çıkışında bu yönetime büyük katkıları olan öncüler vardır. **W.E. Deming;** 14 Ekim 1900 tarihinde dünyaya gelen Deming, 12 yaşında iş hayatına atılmıştır. 1921 yılında Wyoming üniversitesini bitirerek, 1928 yılında Yale Üniversitesinde doktorasını tamamlamıştır. II. Dünya Savaşı sırasında Amerikalılar, Deming'in prensipleri ile üretimlerini arttırmışlardır (Yükçü 1999, 6).

Deming, kalitenin babası olarak bilinir ve seminerleri ile kalite yönetiminin ilkelerini Japonlara aşıl原因an ilk Amerikalıdır. Deming'in felsefesi istatistiksel kontrol ve çeşitlilik azaltılması ile tamamen kalite gelişimine odaklanmıştır. Bir sistemdeki değişkenlik sebeplerini tarihsel, olağan ve ölçülebilir olarak "özel"; alışılmadık, ölçülemez ve yaygın olmayan olarak "genel" isimleriyle sınıflandırmıştır (Naidu, Babu ve Rajendra 2008, 45). Deming'in TKY'nin çekirdeği olarak bilinen 14 maddelik "Yönetim Üzerine 14 Nokta" çalışması mevcuttur (bkz. **Ek-1**).

J.M. Juran; 1904 senesinde Romanya'da doğmuş ve 8 yaşındayken Amerika'ya göç etmiştir. Juran'ın, Japonların iktisadi başarılarında büyük etkisi olmuştur. 1954 yılında, Japonya'da kalite yönetimi ile ilgili dersler vermiş ve kitaplar yayınlamıştır (Özveren 2000, 20).

Juran'ın adeta sloganı haline gelen ve onu simgeleyen en önemli kalite tanımı "kullanıma ya da amaca uygunluk" olarak bilinir. Juran'da Deming gibi kalite problemlerinin çoğunluğunun yönetimden kaynaklandığını düşünmektedir. Juran'ın 85/15 kuralına göre, bir organizasyondaki sorunların %85'i iyi tasarlanamamış süreçlerden meydana gelmektedir. Kurum veya kuruluştaki sistemlerin %85'i yönetim tarafından kontrol edildiğinden, Juran bu hata payını yönetime yıkmıştır (Ensari 1999, 59). Juran'ın, kalite yönetimini sınıflandırdığı bir tablosu bulunmaktadır (bkz. **Ek-2**).

Kaoru Ishikawa; Ishikawa, Japonların kalite hareketine, "Şirket Genelinde Kalite Kontrol" ve "Kalite Kontrol Çemberleri" fikirleri ile en önemli katkı yapan kişi olarak bilinir. Kalite çemberleri fikri ile en üst düzeyde gönüllü liderlerle birlikte çalışarak sorunları araştırma, sebeplerini saptama, çözme ve soruna sebep olan olguları azaltma ve hatta bitirme yoluna gitmiştir (Efil 1999, 76).

P.B. Crosby; Crosby en çok "sıfır hata" fikri ile tanınır. Crosby'e göre gereksinim doğrultusunda kullanım önemlidir çünkü gereksiz kullanımda maliyetler artar. Ayrıca Crosby'e göre sistemler ziyanlarla doludur ve kalite iyileştirme çalışmaları pek çok tasarruf imkanı sunarak kendi kendini karşılayabilmektedir (Ensari 2003, 56).

Crosby'nin felsefesi 4 ana başlıkta aşağıdaki gibi özetlenebilir (Stamatis 1997, 13):

- Kalitenin tanımı "iyilik" veya "şıklık" değil, "gereksinimlere uygunluktur".
- Kaliteye ulaşma sistemi değerlendirme değil önlemedir.
- Performans standardı "sıfır hata"dır, "yeterince iyi" değildir.
- Kalitenin ölçülmesi endekslerin değil, uygunsuzluğun bedelidir.

A.V. Feigenbaum; Feigenbaum TKC fikrinin tasarlanmasıyla bilinir. Ayrıca daha sonra tartışılacak olan kalite maliyetlerini "değerlendirme maliyetleri", "önleme maliyetleri" ve "hata maliyetleri" olarak sınıflandıran ilk kişidir.

Feigenbaum'un felsefesi 4 ana madde içerir (Rumane 2010, 30):

- Kalite standartlarını belirle
- Standartlara uygunluğu değerlendir
- Standartlar karşılanmadığı zaman harekete geç
- İyileştirme yapmayı planla

Tablo 2. Toplam Kalite Yönetimi Kronolojisi

YIL	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ
1931	Shewart: İstatiksel Kalite Kontrol (ABD)
1940	Stanford Seminerleri (ABD)
1950	Deming Seminerleri (Japonya)
1951	Deming Kalite Ödülü (Japonya)
1952	Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
1954	Juran: Kalite Yönetimin Sorumluluğudur (ABD)
1954	Japonya'da Kalite Eğitimi Yayınları
1956	Feigenbaum: Toplam Kalite Kontrol (ABD)
1960	Taguchi: İstatiksel Deney Tasarımı (Japonya)
1961	Ishikawa: Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
1962	Ishikawa: Kalite Çemberleri (Japonya)
1969	Kobe Steel: Kalite Fonksiyonu Yayılımı (Japonya)
1970	Shingo: Poke-Yoke (Japonya)
1970	Taguchi: Kalite Kaybı Fonksiyonu (Japonya)
1976	Ohno: Toyota Just-in-time Sistemi (Japonya)
1980	Taguchi: Kunt Tasarım (Japonya)
1990 ve sonrası	Yaratılan Kalite

Kaynak: (Yükçü 1999, 6)

3. KALİTENİN DEĞERLENDİRİLME SÜRECİ VE ÖZDEĞERLEME MODELLERİ

Kalite yönetimi günümüz yönetim anlayışında gerekli bir yaklaşım olarak algılanmakta ve firmaların kurumsal performanslarını iyileştirmelerinde bir araç olarak kullanılmaktadır. Yapılan bilimsel araştırmalar göstermektedir ki; kalite anlayışını benimseyen ve bunu uygulayan firmalarda müşteri memnuniyeti sadakatinde artış, ürün kalitesinde iyileşme ve performans göstergelerinde kısacası çalışan memnuniyetinde iyileşmeler görülmektedir (Pakdil 2004, 167-183). Etkili bir yönetim, başarı skorlarının etkili bir biçimde kontrol edilmesine bağlıdır. Mükemmel olabilmenin ilk koşulu, performans ölçümü için bir yönetim geliştirmek ve bu yönetimi uygulamaya sokmaktır. Bu yönetimi uygulamaya koyarken organizasyonun kaynaklarının limitlerini bilmek ve hangi taraflarının geliştirilebileceğini bilmek daha da başarılı neticeler elde edilmesini sağlar. Bu bağlamda bir değerlendirme yapıldığı zaman, bir kuruluşun etkinliklerini ve iş sonuçlarını; sistemli, periyodik olarak kapsamlı bir şekilde gözden geçirme etkinliği olan öz değerlendirme ile kuruluşun başarısının ortaya konması önemli bir durumdur (İnan, Yayla ve Yıldız 2010, 335-345).

Öz değerlemenin birçok kişiye göre çeşitli faydaları bulunmaktadır ancak kısa ve öz olarak açıklamak gerekirse aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

- Gelişmenin izlenmesi
- Sistematik yaklaşım
- Motivasyon sağlanması
- Sebep-Sonuç bağıntısı kurabilme

Özdeğerlemenin amacı; öncelikli olarak firmaların ve kamu kurumlarının kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemektir. Ulusal ve uluslararası ödüllerin ortaya çıkmasıyla özdeğerlemeye olan ilgi artmış, firmalar ve kurumlar bu uygulamaya daha fazla ilgi göstermeye başlamıştır. Özdeğerlemenin, TKY uygulamasına geçmeden önce çeşitli amaçları vardır. Bunları; kalite çalışmalarını tanımlamak, gerçekleştirilmesi hedeflenen faaliyetleri ortaya koymak, sonraki değerlemeler için temel oluşturacak başlangıç durumunu ortaya koymak, öğrenme süreci başlatmak,

değerleme yapılacak birimleri tespit etmek, sürekli gelişme stratejisinin bir parçası olarak kalite tabanlı üretimi sağlamak olarak sınıflandırabiliriz (Ritchie and Dale 2000, 245).

Özdeğerleme modellerinden modern anlamda verilen ilk kalite ödülü, 1951'de Japonya'dan ortaya çıkan Deming Uygulama Ödülü'dür (Deming Application Prize - DAP). 1987'de Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA) ve 1991 yılında Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation Quality Management-EFQM) tarafından verilen Avrupa Kalite Ödülü (European Quality Award - EQA) uygulamada en fazla faydalanan modellere verilen ödüllerden birkaçıdır. Türkiye'de en sık kullanılan model EFQM MM'dir (Sarıgül ve Oralhan 2016, 93-113).

3.1. Deming Kalite Modeli

Kalite ödül modellerinden ilki 1951 yılında Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından, Japonya'da geliştirilen Deming Ödülü'dür. Deming Ödülü'nün; Bireysel Deming Ödülü, Deming Uygulama Ödülü ve Fabrikalar İçin Kalite Kontrol ödülü olmak üzere üç kategorisi mevcuttur. Bu üç kategoriden Deming Uygulama Ödülü; *Küçük İşletmeler İçin Deming Uygulama Ödülü*, *Bölümler İçin Deming Uygulama Ödülü* ve *Denizaşırı Şirketler İçin Deming Uygulama Ödülü* olmak üzere üç alt kategoriye ayrılmaktadır (Arıkboğa 2016, 53-75).

Kuruluşlar Deming Ödülü için toplam kalite süreçlerini detaylı olarak anlatan belgelerle başvuruda bulunmakta ve uzmanlardan oluşan bir alt komite tarafından bu belgeler değerlendirilmektedir. Alt kurul eğer isterse, yerinde denetleme de gerçekleştirebilmektedir. Deming Ödül Komitesi'ne sunulan on adet alt kriter vardır ve bu kriterlerin üzerinden değerlendirilerek puanlama yapılmaktadır. Bu kriterler; gelecek planları kalite güvencesi, politika, standardizasyon, bilgi sistemi, eğitim, kontrol, etkiler, kurum faaliyetleri ve analizdir. Her yılın kasım ayında başarılı olan uygulamalar ödüllendirilmektedir. Deming Ödülü 1984 yılına kadar sadece Japon kuruluşlara verilirken, 1984'ten sonra Japon kuruluşların dışındaki kuruluşlara da ödül verilmeye başlanmıştır (Pyzdek ve Keller 2013, 48).

Deming Modeli'ne göre kalitenin oluşturulması öncelikle üst yönetimin sorumluluğundadır ve bu konuda gerek üst yönetim gerekse tüm çalışanlar arasında bir bilinç yaratılmalıdır. Bu konudaki yaklaşım, modele ait kontrol noktalarında açıkça belirtilmektedir. Deming Modeli 10 temel kriter üzerine kurulmuştur ve diğer modellerde olmayan bir uygulama ile modelin her bir kriteri 10 puana sahiptir (Madu 1998, 758). Modelin ana ve alt kriterleri şunlardır:

Politika:

- Organizasyonda yönetim, kalite geliştirme ve kalite kontrolü ile ilgili politikaların varlığı,
- Politika oluşturma yöntemleri,
- Politikaların tutarlılığı ve uygunluğu,
- İstatistiksel yöntemlerden faydalanma,
- Politikaların organizasyon içerisinde dağılımı,
- Politikaların gözden geçirilmesi ve elde edilen başarılar,
- Politikalar arasındaki ilişkiler; uzun ve kısa vadeli planlama,

Organizasyon ve Yönetim:

- Organizasyonda yetki ve sorumlulukların açık olması,
- Organizasyonda yetki devrinin uygunluğu,
- Organizasyonda bölümler ve departmanlar arasındaki uygunluk,
- Organizasyonda oluşturulan komiteler ve faaliyetleri,
- Organizasyonda yönetici ve çalışanlardan yeterince istifade edilmesi,
- Organizasyonda Kalite Çemberleri'nden kalite geliştirme için istifade edilmesi,
- Kalite kontrol teşhisi,

Eğitim ve Yayılması:

- Eğitim programları ve sonuçları,
- Kalite ve maliyet bilinci; kalite kontrolünü anlama derecesi,
- İstatistiksel kavram ve yöntemlerin öğretilmesi,
- Kalite kontrolünün etkinliği,
- Organizasyonun alt birimlerinin ve organizasyonla yakın ilişki içerisinde,
- bulunan diğer birimlerde eğitimin gerçekleştirilmesi,
- Kalite Kontrol Çemberleri içerisinde yürütülen faaliyetler,
- Organizasyonda sürekli gelişme için öneriler ortaya koyma düzeyi ve bunların uygulanması durumu,

Bilginin Toplanması, Kullanılması ve Yayılması:

- Organizasyon dışındaki enformasyonun toplanması
- Enformasyonun organizasyon birimlerine aktarılması
- Enformasyon aktarımında bilgisayarların kullanımı
- Veri işleme, enformasyonun istatistiksel analizi ve sonuçlardan yararlanılması

Analiz:

- Organizasyonda önemli problemlerin seçilmesi,
- Analitik yaklaşımın kullanımı,
- İstatistiksel yöntemlerden yararlanma,
- Uygun teknolojiden yararlanma,
- Kalite analizi
- Analitik sonuçlardan faydalanma,
- Organizasyonun gelişmesine yönelik önerilerin olması,

Standardizasyon:

- Standartların sistemleştirilmesi,
- Organizasyonda standart oluşturma, kontrol etme ve yürürlükten kaldırma yöntemleri,
- Standart oluşturma, kontrol etme ve yürürlükten kaldırma ile ilgili sonuçlar,
- Kapsam,
- İstatiksel yöntemlerden yararlanma,
- Teknoloji birikimi,
- Standartlardan yararlanma,

Kontrol:

- Kalite kontrol sistemleri,
- Kontrol işlemleri ve kontrol noktaları,
- Kontrol diyagramından yararlanma,
- Çalışanların katkıları,
- Kontrol faaliyetlerinin reel durumları,

Kalite Güvencesi:

- Yeni ürünler ve/veya hizmetler geliştirme,
- Ürünün güvenli ve sağlıklı olması,
- Süreç tasarımı, analizi, kontrolü ve geliştirilmesi,
- Test ve kontrol,
- Malzemelerin bakımı ve kontrolü,
- Kalite güvence sistemi ve denetimi,
- İstatiksel yöntemleri kullanma,
- Kalite değerlendirilmesi ve denetimi,
- Kalite güvencesinin reel durumu,

Sonuçlar:

- Ölçme,
- Değerlendirme,
- Görünmeyen sonuçlar,

Gelecek İçin Planlama:

- Mevcut durum ve gelecek ile ilgili planlama,
- Gelişmeye yönelik planlama,
- Uzun ve kısa vadeli planlama,

3.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli

1987 yılında Amerika’da Reagan döneminde Malcolm Baldrige Ödülü verilmeye başlanmıştır. Bu ödül ile amaçlanan; başarılı kalite projelerinin tanınması, bu stratejilerin yayılması ve kalite konusunda farkındalığın artırılmasıdır. 3 kategoride Malcolm Ödülleri verilmektedir. Küçük işletmeler, üretim işletmeleri ve bunlara bağlı kuruluşlar olarak ayrılmıştır (Arıkboğa 2016, 53-75). Ödül başvuruları, 7 ayrı kategoride incelenmektedir ve toplamda bin puan üzerinden analiz ve bilgi yönetimi, süreç yönetimi, müşteri odaklı olma, stratejik planlama, insan kaynakları, ölçüm, liderlik ve sonuçlar kategorilerinde değerlendirilmektedir ve her kategori kendi bünyesinde alt bölümlere ayrılmıştır. Bu müracaatlar değerlendirme kurulu üyeleri tarafından tetkik edilmekte ve ödülü kazanan kurumların başarı öykülerinin diğer firmalarla paylaşmasını ummaktadırlar (Pyzdek ve Keller 2013, 48).

MBNQA kriter ve alt kriterleri şöyledir (Pakdil 2003, 49):

Liderlik:

- Organizasyonel liderlik; liderlik yönelimi, organizasyonel yönetim ve organizasyonel performansın gözden geçirilmesi,
- Sosyal sorumluluk; topluma karşı sorumluluklar, etik davranış ve önemli toplulukların desteği,

Stratejik Planlama:

- Strateji geliştirme; strateji geliştirme süreci ve stratejik amaçlar,
- Strateji yayılımı; eylem planı geliştirme ve yayma, performans tahmini,

Müşteri ve Pazar Odaklılık:

- Müşteri ve pazar bilgisi
- Müşteri ilişkileri ve memnuniyeti; müşteri ilişkileri kurma ve müşteri memnuniyetinin belirlenmesi

Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi:

- Organizasyonel performansın ölçümü ve analizi; performans ölçümü ve performans analizi,
- Bilgi yönetimi; veri ve bilginin ulaşılabilirliği ve organizasyonel bilgi

İnsan Kaynakları Odaklılık:

- İş sistemleri; işin organizasyonu ve yönetimi, çalışan performans yönetim sistemi, işe alma ve kariyer gelişimi
- Çalışanların öğrenmesi ve motivasyonu; çalışan eğitimi, yetiştirme ve geliştirme, motivasyon ve kariyer gelişimi
- Çalışanların refahı ve tatmini; çalışma ortamı, çalışanların desteklenmesi ve tatmini

Süreç Yönetimi:

- Değer yaratma süreçleri
- Destek süreçler

İş Sonuçları:

- Müşteri odaklı sonuçlar
- Ürün ve hizmet sonuçları
- Finans ve pazar sonuçları
- İnsan kaynakları sonuçları
- Organizasyonel etkililik sonuçları
- İdari ve sosyal sorumluluk sonuçları

3.3. Avrupa Kalite Ödülü (EFQM Mükemmellik Modeli)

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından 1991 yılında geliştirilen EFQM Mükemmellik Modeli ve bu model konusundaki başarılı uygulamaları teşvik etmek amacıyla verilen Avrupa Kalite Ödülünden ikinci bölümde ayrıntılı olarak bahsedilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ HAKKINDA LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde EFQM Mükemmellik Modeli üzerine literatür incelemesi yapılmış ve modelin temel ilkeleri, ana ve alt kriterleri başlıklarının altında bilgiler sunulmuştur.

1. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNE GENEL BAKIŞ

Tüm dünyada şirketlerin ortak amacı başarılı ve kalıcı olabilmektir. Ancak hızla artan rekabet ortamı her şirkete başarılı olma fırsatı vermez. Kuruluşların başarılı olabilmek ve bu başarılarını devam ettirmek adına aldığı bir dizi önlem, uyguladığı bir dizi yöntem mevcuttur. Alınan önlemler ve uygulanan yöntemler neticesinde bazı şirketler başarılı olup saygınlık kazansa da bazı şirketler maalesef ortadan kalkmaktadır.

Günümüzde kuruluşlar kendilerini mükemmellik tanımının neresinde olduklarına göre değerlendirip, ona göre adım atmaktadırlar. Bu bakış açısından yola çıkarak EFQM Mükemmellik Modeli, öz değerlendirme aracılığıyla şirketlerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesine, çözüm bulmasına ve mükemmellik tanımının neresinde olduklarını saptamasına yardımcı olan bir araçtır (Dağlı 2004, 67).

EFQM Mükemmellik Modeli, 1991 yılında akademisyen ve sanayiciler tarafından oluşturulan ve geliştirilen Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından tüm dünyaya ilan edilmiş bir modeldir. Avrupa'nın öncü şirketlerinden 14 kurumun CEO'larının kabul edip imzaladığı niyet mektubu ile ortaya 1988 yılında EFQM ortaya çıkmıştı (KalDer 2013, 1).

EFQM Mükemmellik Modeli'nin boyutu ve bölümü ne olursa olsun tüm kurumlar tarafından işletilebilen bir değerlendirme yöntemidir. Aynı zamanda Avrupalı firmalar arasında, desteklemek için bu modeli en iyi uygulayan kurumlara 1992 yılından beri her yıl Avrupa Mükemmellik Ödül'ü verilmektedir. Verilen bu ödül "Mükemmellik" alanında en saygın üç ödülünden biridir (Emanet 2007, 70).

Ülkemizde de EFQM Mükemmellik Modeli'nin esasları dikkate alınarak Türkiye Mükemmellik Ödülü verilmektedir.

1.1. Avrupa Kalite Örgütü (EOQ - European Organization For Quality)

Örgüt, 1957 yılında Batı Avrupa'dan beş ülkenin kalite uzmanlarının katılımı ile Avrupa Kalite Kontrol Örgütü olarak kurulmuştur. Daha sonra 25 ülkeden kalite kuruluşlarının üyeliği sayesinde büyük bir kalite örgütüne dönüşmüştür. 1980'li yılların başında, adındaki "kalite kontrol" ibaresinin sınırlayıcı bir etki yarattığı düşünüldükçe, 1988 yılında örgütün adının Avrupa Kalite Örgütü olmasına karar verilmiştir. Avrupa Kalite Örgütü'nün amacı; ürün ve/veya hizmetin kalitesinde gelişim sağlayacak bilimsel ve teknik temelli bir Avrupa kuruluşu olmaktır. Ürün ve/veya hizmetlerin güvenilirliğini geliştirmek için kalite konusunda uygun araç ve gereçleri sağlayarak geniş kitlelere hitap etmek örgütün yakın zamanlı hedefidir. TSE, 1976 yılından beri AKÖ'nün tam üyesidir ve milli temsilcimiz olarak örgütün çalışmalarına tam katılım sağlamaktadır. Örgüt yaklaşık 40 ülkede, 70.000 uzman ve 500.000 şirketle faaliyetlerine devam etmektedir (Sevim 2014, 3).

1.2. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM - European Foundation For Quality Management)

Mükemmelliğin kalitenin önemli bir parçasının anlaşılmasında sonra, öncelikli olarak Japon şirketler ve daha sonra Amerikan şirketleri TKY'yi hızla benimseyerek Avrupalı rakiplerine büyük ölçüde fark atmışlardır. Dolayısıyla Avrupa ülkeleri, küresel rekabette hayatta kalabilmek için geleneksel çözümlerin yeterli olmadığının farkına varmışlar ve yönetim anlayışlarını değiştirme yönüne gitmişlerdir. Bu amaçla önde gelen 14 Avrupa şirketinin (Philips, Bull, Fiat, KLM, Electrolux, Volkswagen, Nestle, British Telecom, Olivetti, Dassault, Bosch, Ciba-Geigy, Renault, Sulzer) birleşmesiyle 15 Eylül 1988 yılında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı kurulmuştur (Sevim 2014, 4).

Vakıf, kuruluşlara performanslarını iyileştirmeleri konusunda yardımcı olmak üzere 1991 yılında Mükemmellik Modelini oluşturmuştur ve modeli güncel tutmak adına sürekli çalışmalar yürütmektedir (Çaylak 2005, 19).

1.3. KalDer ve Ulusal Kalite Hareketi

TÜSİAD yöneticilerinin ve dönemin TSE başkanının yer aldığı Kalite Komisyonu, 1991 yılında, misyonunu "kalite bilincini tüm yurda yaymak" olarak belirleyen ulusal bir sivil toplum örgütüne (KalDer) dönüşmüştür. KalDer, TKY'nin ülkemizde tanıtılmasının dışında rekabet, verimlilik, katılımcı ve paylaşımcı yönetim, sürekli iyileştirme ve geliştirme esaslarını benimsemiş yönetim anlayışını da ülkemiz iş dünyasıyla tanıştırmıştır. KalDer, EFQM Mükemmellik Modeli'nin ülkemizde uygulanması ve yaygınlaşması konularında oldukça etkili bir rol oynamaktadır. Ulusal Kalite Hareketi (UKH), KalDer tarafından başlatılmış bir kalkınma hareketidir. Amacı, Türkiye'nin mükemmellik felsefesini benimseyerek artan rekabet gücünde yarışta kalabilmesini sağlamaktır (Özen 2002, 55).

2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN TEMEL İLKELERİ

Modelin üç ana unsuru bulunmaktadır; **temel kavramlar, RADAR ve EFQM MM öz değerlendirme modeli.**

2.1. Modelin Ana Unsurları

Mükemmelliğin üç ana unsuru olarak bilinen "Mükemmelliğin Temel Kavramları", "RADAR" ve "EFQM Mükemmellik Modeli" aşağıda kısaca açıklanmıştır (Küçük 2018, 27):

- Mükemmelliğin Temel Kavramları: Bir kuruluşun sürdürülebilir mükemmelliğe erişmesinin altında yatan temel ilkelerdir.
- RADAR: Sürdürülebilir mükemmelliği hedefleyen kuruluşların, karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebilmesi için kuruluşları desteklemek üzere kullanılan dinamik bir değerlendirme ve güçlü bir yönetim aracıdır.
- EFQM Mükemmellik Modeli: Kuruluşların "temel kavramlar" ve "RADAR" uygulamasına yardımcı olacak model çerçevesidir.

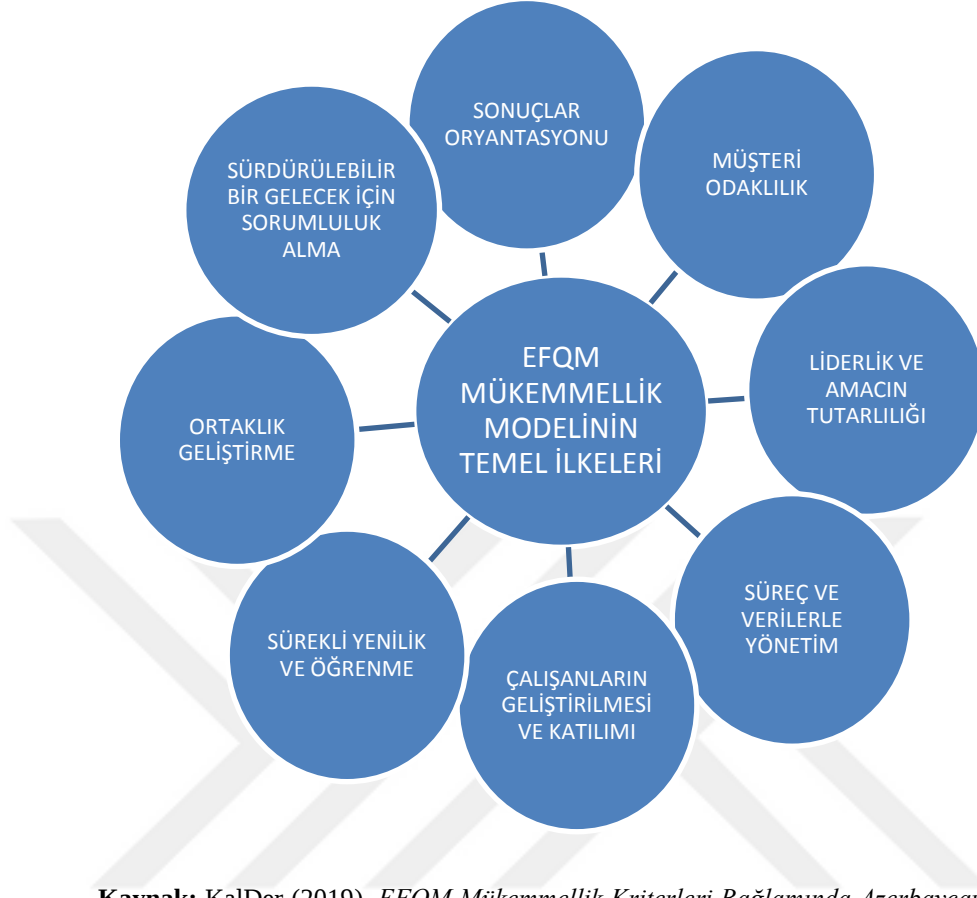
Birbirleriyle kesişen bu unsurların kullanılması bütün sektörlerde ve boyut gözetmeden her kuruluşa; sürdürülebilir başarıyı elde etmiş şirketlerin özellikleri, nitelikleri, sorunlara yaklaşımları, çözümleri ve elde ettikleri sonuçları karşılaştırma imkanı tanır. Her kuruluşun başarılı olabilmek adına; sektörüne, boyutuna, organizasyonel yapısına vb. bakmaksızın bir yönetim mekanizması kurması ve sürdürülebilirliğini sağlaması gerekmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli'nin, ana unsurları ve temel kavramları ile bu yönde kullanılabilecek bir yönetim mekanizması olduğu, daha önceden ortaya konulan sonuçlar neticesinde, büyük bir kesim tarafından kabul edilmektedir.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin temel ilkesi; kuruluşun süreçlerinin, vizyon ve misyonunun, çalışanlarının ve kaynaklarının uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek, müşteri ve çalışanların memnuniyetinin sağlanması, toplum üzerinde olumlu etkiler bırakması ve sonuçlarda başarıya ulaşmasıdır.

2.2. Modelin Temel İlkeleri

Mükemmelliğin temel ilkeleri sektör veya büyüklük gözetmeden tüm kuruluşlar için geçerlidir. Temel ilkelerin etkili bir şekilde uygulanması hem kısa hem de uzun vadede organizasyonun başarıda mükemmelliği yakalamasına katkı sağlar. EFQM Mükemmellik Modeli, sürekli mükemmelliği elde etmede değişik kaynakların kullanılarak mümkün olabileceğini belirtir (Sevim 2014, 11).

Şekil 2. EFQM Mükemmellik Modelinin Temel İlkeleri



Kaynak: KalDer (2019). *EFQM Mükemmellik Kriterleri Bağlamında Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinde Mükemmelliğin İncelenmesi* içinde. (22 Şubat 2019) tarihinde http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli 'den alındı.

2.2.1. Sonuçlar Oryantasyonu

Mükemmellik, kuruluşla ilgili ya da kuruluştan çıkarları ve beklentileri olan tüm hissedarların, çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin gereksinimlerinin karşılanarak en iyi sonuçları elde etmektir.

Mükemmel kuruluşlar dengeli ve planlı bir şekilde ilerleme kaydederek tüm paydaşlarının gereksinimlerini karşılayan ve onları memnun edecek sonuçlar ortaya koyan kuruluşlardır. Sonuç kavramının; tüm paydaşlar için sağlanan katma değer, sürdürülebilir uzun vadeli başarı, karşılıklı faydaya dayanan ilişkiler ve herkesi ilgilendiren ölçümler olarak temel yararları vardır (Sevim 2014, 12).

Mükemmel kuruluşlar veya mükemmel olmayı hedefleyen kuruluşlar; doğru hedefleri belirler, eksiksiz ve açıkça tanımlanmış sebep-sonuç ilişkilerini sınıflandırır ve karşılaştırmalı sonuç değerlendirmesi yaparak en iyisini ortaya çıkarmaya odaklanır.

2.2.2. Müşteri Odaklılık

Ürün veya hizmetin kalitesini değerlendiren en son mekanizma müşteridir. Dolayısıyla bu ilke, son noktayı koyacak olan müşterinin ihtiyaçlarının en uygun ve kaliteli olarak karşılanabilmesine odaklanır. Müşteri memnuniyeti en önemli stratejik görevlerden birisidir. Müşteri odaklılık ise müşterinin memnuniyetini sürdürülebilir kılarak şirketin devamlılığını sağlamaktır. Mükemmel kuruluşlar, müşterilerinin onları ayakta tutan yegane etken olduğunu bilir, onların gereksinimlerini ve beklentilerini anlar, bu yönde yenileşmeye giderek onlara değer katarlar. Mükemmel kuruluşların "müşteri odaklı çalışanlar" ortaya çıkarmak için çalışanlarına gerekli tüm kaynakları sunarak, eğitimlerini eksiksiz olarak vermeleri gerekmektedir. Çalışanlar ne kadar müşteri odaklı olursa, ürün ve/veya hizmette o kadar mükemmelliğe yaklaşacaktır. Müşteriye odaklı olmanın başlıca yararları; uzun vadeli başarı, pazar payında artış, maliyetlerin düşmesi ve müşteri için nasıl değer üretilceğinin anlaşılmasıdır (Küçük 2018, 29).

2.2.3. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Mükemmel kuruluşların en önemli yapı taşlarından biri de kaçınılmaz olarak liderlerdir. Açıkça yön belirleyebilen ve iletişimde etkili olabilen liderler, kuruluşlarını mükemmelliğe bir adım daha yaklaştırır. Aynı zamanda, çalışanlarını da motive ederek, kuruluştaki toplu katılım gerçekleşmesini sağlarlar. Yalnızca bunlarla kalmaz, hızla değişen teknoloji ve dolayısıyla rekabet dünyasına hem kuruluşlarını hem de çalışanlarını adapte ederek, sürekliliği meydana getirirler. Yenileşmenin önemini her daim vurgulayan bir kültür benimser ve bu yönde çalışmalar yaparlar. Kendilerine karşı dürüst olurlar ve performanslarının sonuçlarını açıkça tüm paydaşlara ve çalışanlara karşı hesap verebilir şekilde değerlendirirler.

2.2.4. Süreç ve Verilerle Yönetim

Mükemmel kuruluşlar, ilkeleri ve stratejileri dışına çıkmadan, sürdürülebilir ve çarpıcı sonuçlar elde edebilmek amacıyla bilgi tabanlı kararlarla yönetilirler. Mükemmel kuruluşlar (EFQM 2013, 7);

- Temel süreçleri belirleyip, hissedarlar için katma değer üretmeye odaklanır.
- Süreçleri analiz eder, sınıflandırır, ölçeklendirir ve süreçleri aktif bir şekilde yönetmek için gerçek yaklaşımları uygular.
- Stratejik ilerlemeyle ilgili ana performans göstergelerini, çıktılarını ve ölçümelerini belirler.
- İlgili süreçleri analiz ederken ve karar alırken tamamen gerçek bilgiye dayalı adımlar atar.
- Çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri için onlara süreçlere katılım imkanı sağlar.
- İstenen performansa ve beklenen çıktılara ulaşabilmek için tüm süreçleri ve verileri yönetir.

2.2.5. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına gereken önemi vermektedirler. Bu doğrultuda çalışan performans düzeylerini eksiksiz olarak tanımlamaktadırlar. Performans sonuçlarına göre gerekli yetenekleri ellerinde tutabilmek için etkili planlar yaparlar. Bireysel ve takım olarak verilen hedefler arasındaki uyumu gözetip, kusursuz bir takım ruhu ortaya çıkarırlar.

Mükemmel kuruluşlar, kurumsal ve bireysel hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla yetkilendirme kültürünü ortaya çıkararak çalışanlarına mükemmelliğe birlikte ulaşabileceklerini gösterirler. Yetkilendirme, çalışanların inisiyatif alabilme ve bu konuda desteklenmesi olarak değerlendirilebiliriz. Bu sayede çalışanların, kurumu ve hedeflerini daha fazla benimsemesi beklenir. Çalışanlar, kuruluşun en önemli kaynağı olarak mükemmelliğe giden yolda etkili bir belirleyicidir. Bu

nedenle, mükemmel kuruluşlar çalışanlara kuruluşun itibar temsilcisi olarak yaklaşır ve bu açıdan desteklerler (EFQM 2013, 8).

2.2.6. Sürekli Yenilik ve Öğrenme

İşletmelerin performanslarının en üst düzeye çıkabilmeleri açısından sürekli yenilik ve öğrenme kültürü içerisinde yönetilmeleri büyük önem arz etmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli'nin oluşumunda temel ilke olarak yer alan sürekli yenilik ve öğrenme, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın en dikkat çektiği kavramdır. Çünkü, sürekli gelişen ve dolayısıyla değişen rekabet dünyasında çağın gerekliliklerini yakalayamayan kuruluşlar bırakın mükemmel olmayı, hayatta kalamazlar (Sevim 2014, 15).

Mükemmel kuruluşlar (Küçük 2018, 32);

- İnovasyon fırsatlarını belirlemek üzere ilişkiler kurar ve bunları yönetir.
- Amaç ve hedeflerini açıkça tanımlar ve stratejilerini yeniliklerle uyumlu olacak biçimde iyileştirir.
- Yeniliklerin etkisini ve katma değerini kullanır.
- Açık görüşlü bir anlayışa sahiptir.

2.2.7. Ortaklık Geliştirme

Mükemmelliğin temel odaklarından biri de sürekli değişen ve gelişen dünyada sağlam, sürdürülebilir ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurmaktır. Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyabilmesi, işbirliği yaptığı diğer kuruluşlarla kurduğu karşılıklı güvene ve bilgi paylaşımına dayalı ilişkilerdir. Bu ilkeyi benimseyen kuruluşların elde edeceği birçok fayda vardır. Bunlardan bazıları; kaynakların ve maliyetlerin dengede tutmak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve taraflar için değer yaratmaktır (EFQM 2013, 8).

2.2.8. Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma

Mükemmel kuruluşlar, performanslarını değerlendirip geliştirirken içerisinde bulunduğu toplumun ekonomik, çevresel ve sosyal koşullarını da iyileştirirler. Bünyesinde bulunduğu toplumla iletişim halinde olan kuruluşlar; daha geniş kitlelere ulaşabilmenin yollarını bulurlar, etik kurallara uyarak geleceklerini güvence altına alırlar, ürün ve/veya hizmetlerini topluma uygun şekilde hazırlayarak rekabet gücünü arttırlar. Bu kuruluşlar, sektöründe ekonomik, çevresel ve sosyal standartların geliştirilmesine destek olur (EFQM 2013, 8).

3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN ANA KRİTERLERİ

EFQM MM 9 ana ve 32 alt kriterden oluşmaktadır. Bu özdeğerleme modeline ilişkin bilgiler aşağıdaki başlıklarda verilmiştir.

3.1. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Yapısı

EFQM Mükemmellik Modeli, organizasyonun faaliyetlerini nasıl gerçekleştirmesi gerektiği ile ilgili beş adet belirleyici ve ulaşılması gereken sonuç göstergesinden oluşan dört adet çıktı olmak üzere 9 ana kriter üzerine kurulmuştur. Modelin yapısı kesinlikle zorunluluk içermez.

Modelde kullanılan kriterler, kalitenin ve uzun süreli küresel rekabetin bir parçası olmanın hayati parçalarıdır. Kriterlerin her biri başarı faktörü olmakla birlikte TKY'nin prensipleri ile paralellik göstermektedir. Bu durum, kalitenin iyi yönetilmesi için gerçek anlamda kalite bir yönetim kadrosu ve anlayışı olması mecburiyetinin altını çizmektedir. Dolayısıyla üst yönetimin işin içine daha fazla girmesi kaçınılmazdır.

Modelde kullanılan "GİRDİ" kriterleri kaliteyi nitel olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla, girdilerin değerini sayısal olarak ölçmek çok zordur. Ancak girdilerin etkilerini dolaylı yoldan sonuç kriterleri üzerinden ölçmek mümkündür. Bu bakımdan model, işletmelere hem kendilerini değerlendirme hem de etkili performans değerlendirme yapma fırsatı sunar (Sevim 2014, 7).

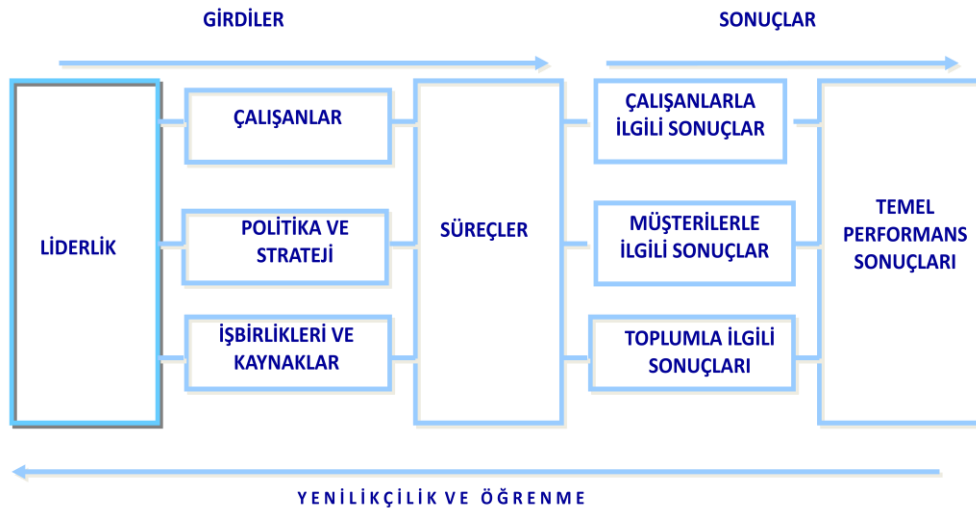
Mükemmellik Modeli'nin en belirgin özelliği kısıtlayıcı bir yapıda olmak yerine mümkün olduğunca yol gösterici olmaktır. Ek olarak, bu kriterlerin önemli bir özelliği de karşılıklı bağları olan etkenler olarak görülmesidir. Kriterler için verilen bir takım yüzdeler vardır ve bu yüzdeler Mükemmellik Ödülü için değerlendirme ölçütüdür. Model; sektör, büyüklük veya organizasyon şeması fark etmeksizin tüm alanlarda kullanılabilir ve bu yönüyle esnekliğini kanıtlamış olur (Emanet 2007, 72).

Son olarak, her alt kriterin altında ilgili alanlar bulunur. Bu maddelerin birçoğu daha önce açıklanmış olan Temel Kavramlarla doğrudan ilişkilidir. İlgili alanlar listesinin kullanımı zorunlu ya da değişmez değildir, alt kriterin daha iyi anlaşılmasını amaçlar (Küçük 2018, 37).

3.2. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Kriterleri

EFQM Mükemmellik Modeli toplam 9 ana kriterden oluşmaktadır. Bunlar: "Liderlik, Çalışanlar, Politika ve Strateji, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Süreçler" olmak üzere beş adet girdi ve "Çalışanlarla İlgili Sonuçlar, Müşterilerle İlgili Sonuçlar, Toplumla İlgili Sonuçlar, Temel Performans Sonuçları" olmak üzere dört adet sonuç kriterleridir.

Şekil 3. EFQM Mükemmellik Modeli Ana Kriterleri



Kaynak: KalDer (2019). *EFQM Mükemmellik Kriterleri Bağlamında Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinde Mükemmelliğin İncelenmesi* içinde. (22 Şubat 2019) tarihinde http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli 'den alındı.

Bir işletmenin yaptığı etkinlikleri ve bu etkinlikleri nasıl yapıldığı, girdi kriterlerinin sorumluluğu altındadır. İşletmenin neler gerçekleştirdiğini de sonuç kriterleri belirlemektedir. Girdi kriterleri, sonuç kriterlerinden elde edilen geri bildirimlerle; sonuç kriterleri ise girdi kriterlerinden kaynaklanır ve iyileştirilir. EFQM Mükemmellik Modeli'nde bulunan üst ve alt oklar bu modelin dinamik özelliğini belirler ve girdi kriterlerindeki iyileştirmeleri sağlayarak sonuç kriterlerindeki iyileştirmelere neden olur ve öğrenme yaklaşımını açıklar. Her bir kriterin genel olarak açıklanan tanımı ve açıklanması, anlaşılması kolay olması için çeşitli sayıda alt kriterleri mevcuttur. Alt kriterler değerlendirme sırasında tipik olarak mükemmel kuruluşlarda uygulama esnasında görülebilecek ayrıntıları dikkate alınmasını sağlamak için var olan ifadelerdir. Her kriterin altında ilgili alanlar bulunur ve birçoğu temel kavramlarla direkt bağlantılıdır. Alt kriterlerin daha iyi anlaşılması için ilgili alan listesinin kullanımı zorunlu veya kesin değildir. (EFQM 2013, 9).

Tablo 3. EFQM Mükemmellik Modeli Ana ve Alt Kriterleri

1-LİDERLİK	
1a	Lider, kuruluşun vizyon ve misyonunu oluşturur. Çalışanlara örnek olur.
1b	Lider, iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.
1c	Lider, dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.
1d	Lider, mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.
1e	Lider, kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili şekilde yönetmesini sağlar.
2-POLİTİKA VE STRATEJİ	
2a	Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.
2b	Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.
2c	Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.
2d	Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.
3-ÇALIŞANLAR	
3a	Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.
3b	Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.
3c	Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır ve çalışanlar yetkelendirilir.
3d	Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.
3e	Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.
4-İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	
4a	İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.
4b	Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.
4c	Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.
4d	Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.
4e	Bilgi ve bilgi birikimi; yetkinliği geliştirecek biçimde yönetilir.
5-SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER	
5a	Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir.
5b	Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir.
5c	Ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.
5d	Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.
5e	Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.
6-MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR	
6a	Algılamalar.
6b	Performans göstergeleri.
7-ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR	
7a	Algılamalar.
7b	Performans göstergeleri.
8-TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR	
8a	Algılamalar.
8b	Performans göstergeleri.
9-TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI (İŞ SONUÇLARI)	
9a	İş çıktıları.
9b	İş performans göstergeleri.

Kaynak: İpek, H. O. (2016). *EFQM Mükemmellik Modelinin Gelir İdaresinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Alan Çalışması: Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı* içinde. (22 Şubat 2019) tarihinde <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp> 'den alındı.

3.2.1. Liderlik

Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirip, faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Gerektiğinde kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.

Liderlik, kalite iyileştirme ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin etkin bir şekilde uygulanmasının önemli bir itici gücüdür. Aslında, organizasyonda değişiklikler gerçekleşirken, liderler bir amaç doğrultusunda hızlı olmalıdırlar. Mükemmel liderler gerektiğinde yolunu değiştirme ve liderliklerini başkalarına devredebilme becerisine sahip olmalıdırlar.

Liderlik, EFQM Mükemmellik Modeli ile mükemmellik yolculuğunda uygulanacak ilk kriter olup, alt kriterleri şunlardır (EFQM 2013, 10).

a) Mükemmel organizasyonlar, misyonu, vizyonu, değerleri ve ahlakı geliştiren, geleceği şekillendiren rol modelidir. Organizasyonlar mükemmellik kültürünün rol modeli olarak hareket eden ve her zaman güven sağlayan liderlere sahip olmalıdırlar. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun misyon, vizyon ve kültürünü oluştur,
- Kurum kültürünü destekleyen değerler, etik kurallar ve toplumsal sorumluluklar geliştir,
- Kendi liderlik davranışlarını değerlendir,
- Yenileşme ve gelişme konularında aktif ol,
- Öğrenme faaliyetlerini özendir,
- Öncelikleri sapta,
- Takım çalışmasına özendir ve gerekli alt yapıyı oluştur,
- Çalışanların eğitimi konusunda her zaman destek ver,

b) Liderler organizasyonun yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve sürekli olarak iyileştirilmesi konusunda rol alırlar. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almalarını sağlayan dengeli ve etkili bir sonuçlar bütünü kullan,
- Yönetim sistemini gelecek performansları iyileştirmek adına, sonuçların değerlendirilmesine ve paydaşlara sürdürülebilir faydalar sağlanmasına olanak verecek şekilde oluştur,
- Karar alırken gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alıp, mevcut bütün bilgi birikimini ilgili süreçlerin gerçekleşen ve öngörülen performansını yorumlamakta kullan,
- Paydaşlarına ve topluma karşı şeffaf ve hesap verebilir ol,
- Süreçlerin tümünde risklerin tanımlanmasını ve uygun biçimde yönetilmesini güvence altına al,

c) Liderler; müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Gereksinim ve beklentileri sapta, anla ve yanıtla,
- İşbirlikleri kur ve işbirlikleri içinde yer al,
- Ortak iyileştirme çalışmaları başlat ve bu çalışmalarda yer al,
- Paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı ya da bağlılıkları nedeniyle takdir et,
- Meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol al,
- Çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların arttırılması çalışmalarını, gelecek nesillerin hak ve menfaatlerine saygı duyma düşüncesiyle destekle ve bu çalışmalarda yer al,

d) Liderler; mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırırlar. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak ilet,
- Erişebilir ol, çalışanları aktif biçimde dinle ve ilham ver, birlik olmalarını sağla ve yanıtlar,
- Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım et ve destek ol,
- Çalışanları iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendir ve bu konuda onlara yardımcı ol,
- Kuruluş içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir et,
- Fırsat eşitliğini ve farklılıkları destekle ve cesaretlendir,

e) Lider, kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili şekilde yönetmesini sağlar. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kurumsal değişimin iç ve dış belirleyici unsurlarını anla,
- Sağlam temelli ve zamanında karar alabilecek düzeyde ol,
- Esnek ve her zaman güven aşılayan ol,
- Gerektiğinde kuruluşun yönünü gözden geçir, değiştir veya yeniden belirleme yetkinliğine sahip ol,
- Kuruluşun sürdürülebilir başarısına ve bu başarıyı güvence altına almak üzere gerekli değişikliklere katkıda bulun,
- İlgili bütün paydaşların katılımını ve kararlılığını sağla,
- Mükemmelliğin ve sürdürülebilir üstün başarının ancak yeni çalışma tarzı, hızlı öğrenme ve çabuk yanıt verme olgularına bağlı olduğunu ispatla,
- Kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli kazançları hedeflemek adına çalışmalar yürüt,
- Değişimi yönetmek için çalışanları destekle ve olanak sağla,
- Yatırım, kaynaklar ve desteği güvence altına al,

3.2.2. Politika ve Strateji

Strateji, bir amacı gerçekleştirmenin yolu, harekete geçmek için bir oyun planıdır. Genellikle bir amaç ve bu amaca ulaşmak için bir dizi hareket planını içerir. Bir işletmede strateji oluşturmak; felsefi bir temele dayanır, yaratıcılık içerir, amaçları netleştirmek ve hedefe ulaştıracak araçları planlamak anlamına gelir, netleşen amaçlara odaklanmak demektir. Strateji, sürekli izlenmesi ve gerektiğinde düzeltmelerin yapılması gereken, devrim niteliğinde olmayan fakat evrim niteliği taşıyan bir süreçtir.

İyi uygulamalar yapan kuruluşlar geleceğe yönelik planlarını aktarırken birden fazla araç ve teknikten faydalanır. Bunları çalıştıkları insanlara ve ekiplerin görevlerine uygun hale getirirler. Bu doğrultuda mükemmel kuruluşlar, misyon ve vizyonlarını paydaş odaklı strateji oluşturarak gerçekleştirir. Stratejilerini yaşama geçirmek için politika, plan, amaç ve süreçler oluşturur.

Politika ve strateji kriterinin içerisinde yer alan alt kriterler şunlardır (EFQM 2013, 10):

- a) Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:
 - Kuruluşun mevcut durumdaki ve gelecekte içinde yer alacağı pazarı ve pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgileri topla ve bunları değerlendir,
 - Müşteriler, çalışanlar, işbirlikleri, toplum ve hissedarlar gibi mevcut ve gelecekteki paydaşların gereksinim ve beklentilerini belirle, değerlendir ve önceden tahmin et,
 - Rakiplerin faaliyetleri de dahil olmak üzere pazardaki gelişmeleri belirle, değerlendir ve önceden tahmin et,
 - Değişimlerin ilgili yasalara ve yönetmeliklere göre düzenlenip kısa ve uzun vadeli etkilerini etkili şekilde gözlemle,
 - Ekonomik verileri ve pazara ilişkin gelişmeleri takip et,

b) Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Mevcut ve/veya olası yetenekleri saptamak amacıyla operasyonel performans eğilimlerini, temel yetkinlikleri ve çıktıları analiz et,
- Kuruluşun yetenekleri ile nasıl bütünlük kurulabileceğini anlamak amacıyla işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlik ve yeteneklerinin verilerini incele,
- Yeni teknoloji ve iş modellerinin performansa etkilerini analiz et,
- Güçlü ve zayıf yönleri belirlemeye yardımcı olmak amacıyla performansa uygun kuruluşların sonuçlarıyla kıyaslamalar yap,

c) Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Politika ve stratejiyi; kuruluşun misyon, vizyon ve mükemmellik kavramları ile uyum içinde oluştur, gözden geçir ve güncelleştir,
- Paydaşların uzun ve kısa vadeli gereksinim ve beklentilerini dengele,
- Risklerin değerlendir ve risklerle başa çıkabilme yollarını belirle,
- Mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünü belirle,
- Politika ve stratejinin hayata geçirilmesi için işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerini ve ihtiyaçlarını belirle,
- Mevcut pazardaki var oluşun veya pazar yaklaşımının değiştirilmesi talebini doğrula,
- Kuruluşun stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların stratejileriyle uyumunu sağla,
- Kritik başarı faktörlerini belirle,
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla sosyal ve çevresel standartları uyumlu hale getir ve sürekli geliştir,
- Politika ve stratejinin uygunluğunu ve etkinliğini değerlendir,

d) Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Gerekli çıktıları ve bunlarla ilişkili performans göstergelerini tanımla,
- Hedefleri belirlerken başka kuruluşlar ile kıyaslama yap,
- Uzun ve kısa vadeli amaçlara ulaşabilmek ve gereken sonuçları elde etmek adına strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir şekilde uygula,
- Paydaşlar için gerçek bir katma değer oluşturmak üzere stratejileri hayata geçirecek bir organizasyon yapısı oluştur,
- Temel süreçler çerçevesi oluştur,
- Bireysel ve ekip hedeflerinin kuruluşun amacıyla uyumunu sağla,
- Katkılarını en üst düzeye çıkarabilmek amacıyla birey ve ekiplerin yetkilendirilmesini güvenceye al,
- Strateji ve bunu destekleyen politikaları paydaşlara uygun şekilde duyur,
- Yenileşme için amaç ve hedefleri açık bir şekilde tanımla,
- Stratejileri, gerçekleştirilen yeniliklere uygun şekilde iyileştir,

3.2.3. Çalışanlar

Mükemmel kuruluşlar; çalışanlarının bilgi birikimlerini ve yeteneklerini bireysel olarak, ekip olarak ve kuruluşun tümünde yönetir, geliştirmelerine yardımcı olur ve inisiyatif almaları için onları teşvik eder. Bütün bunları yaparken adaletli ve eşitlik anlayışını benimsemiş şekilde hareket eder. Çalışanlarını gözetir, onlarla iletişim kurar, motive edici yaklaşımlarda bulunur. Yeteneklerini ve bilgi birikimlerini kuruluşun yararına olacak şekilde kullanmalarına olanak sağlar.

Çalışanlar kriterinin içerisinde bulunan alt kriterler şunlardır (EFQM 2013, 11):

a) Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans seviyelerini açıkça tanımla,
- Çalışanlara yönelik planların hepsini kuruluşun tüm değerleriyle ve teknolojiyle uyumlu hale getir,
- Çalışanlara ilişkin stratejileri, politika ve planları geliştir, gözden geçir ve uygun zamanda yenilikçi yaklaşımları hayata geçirebilmek için gerekli çalışmalara katkı sağla,
- Adalet ve fırsat eşitliği sağlamak adına işe alım, kariyer gelişimi, görev değişikliği vb. konularda destekleyici ol,
- Çalışan memnuniyeti ve benzeri geri bildirim araçlarını kullan,

b) Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Çalışanların bilgi birikimlerini ve yeteneklerini belirle, sınıflandır ve kuruluşun ihtiyaçları ile aralarında uyumu sağla,
- Çalışanların, kuruluşun mevcut ve gelecek ihtiyaçlarına yeterli hale getirilmesi ve daha fazla geliştirilmesi için eğitim ve gelişim programlarını oluştur ve uygula,
- Çalışanların tüm potansiyellerinin farkına varmaları için onları eğit ve kendilerine yardımcı ol,
- Bireysel, ekip ve kuruluşun tümü olmak üzere her basamakta eğitim programlarını oluştur ve katılımı sağla,
- Çalışanları iş deneyimi ile yetiştir,
- Ekip becerilerini geliştir,
- Bireysel ve ekip hedeflerinin kuruluşun hedefleri ile uyumlu olmasına dikkat et,
- Tüm basamaktaki hedefleri gözden geçir ve güncelleştir,

- Performans değerlendirmesi yap ve çalışanların daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı ol,
 - Çalışanların hem gerekli katkıyı en st düzeyde yapmaları hem de kendilerini geliştirmeleri için gerekli tüm ekipmanları sağla,
- c) alışanların yn birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkelendirilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Çalışanların hem bireysel hem de ekip olarak kuruluşun misyon, vizyon ve amaçlarıyla uyum ve/veya yn birliği içinde olmalarını sağla,
 - Çalışanların yaptıkları işi sevmelerini, bilgi ve yeteneklerinin değer gördüğünü hissettikleri bir çalışma ortamı ve/veya kültür yarat,
 - Çalışanları, sürdürülebilir başarının yaratıcısı ve sözcüsü olmaları konusunda cesaretlendir,
 - Çalışanların açık görüşlü bir anlayışa sahip olmasına, yenilikçiliği ve yaratıcılığı karşılaştıkları zorlukları aşabilmek amacıyla kullanmaları gerektiklerinin farkına varmalarına olanak sağla,
 - Kuruluşun genelinde yenilikçiliği destekleyici bir girişimcilik kültürü yarat,
 - Çalışanların sürekli olarak kendilerini değerlendirme ve gözden geçirme çalışmalarına katılmalarını sağla,
- d) alışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Çalışanların iletişim beklentilerini anla ve gereksinimlerini sapta,
- İletişimin gereksinim ve beklentilerine göre strateji, politika ve iletişim kanalları geliştir,
- Misyonu, vizyonu, değerleri ve amaçları anlamasını sağlamak üzere, kuruluşun açıkça ifade edilmiş yn ve stratejik odağını çalışanlara duyur,

- Çalışanların kuruluşun sürekli başarısını anlamasını sağla ve buna katkı yapabilmelerini güvence altına al,
- Etkili iletişim kanalları oluşturarak çalışanların bilgi birikimlerini ve yeteneklerini paylaşmalarına imkan sağla,

e) Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- İş dağılımı, ücretlendirme, işten çıkarma, işe alma vb. istihdamın tümüne yayılan konuların politika ve strateji ile uyumlu olmasını sağla,
- Çalışanların verilen görevleri yerine getirmek ve bunu sürekli kılmak amacıyla tanınmaları,
- Güvenlik, sağlık, çevre gibi konularda çalışanları bilinçlendir ve katılımlarını sağla,
- Yardımlaşma, sağlık ve çocuk bakımı gibi ücret dışı olanakları belirle ve uygula,
- Sosyal ve kültürel faaliyetleri destekleyerek çeşitliliklerin ve kültür farklılıklarının öğrenilmesini, tanınmasını ve benimsenmesini amaçla,
- Karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültüre özendir,
- Çalışanları topluma katkı faaliyetleri için özendir,

3.2.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler.

İşbirlikleri ve kaynaklar kriterinin alt kriterleri şunlardır (EFQM 2013, 13):

a) İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun değerlerine, misyonuna, vizyonuna ve politikaları ile stratejilerine uygun şekilde diğer kuruluşlarla ve toplumla işbirliği olanaklarını belirle,
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla ve tedarikçilerle ilişkilerin değer yaratacak ve bu değeri en üst düzeye çıkaracak şekilde biçimlenmesini sağla,
- Müşterilere katma değer yaratacak tedarikçi işbirlikleri kur,
- İşbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlik alanlarını belirle,
- Karşılıklı gelişimi destekle,
- İşbirliği yapılan kuruluşlardan ve tedarikçilerden yararlanarak yenilikçilik anlayışını kuruluşun tümüne yay,
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla bilgi paylaşımını destekle ve buna olanak sağla,
- Süreçlerin iyileştirilmesi ve katma değer yaratmak için ortak çalışmalar yürüt,

b) Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Ana stratejiyi desteklemek üzere finansal stratejiler, politikalar ve süreçler oluştur ve bunları en iyi şekilde uygula,
- Kaynakların etkili ve verimli kullanılması için planlama, raporlama, kontrol ve gözden geçirme süreçleri tasarla,
- Kuruluşun uygun olan bütün düzeyleriyle uyumlu finansal yönetim süreçleri tasarla, uygula ve kontrol et,
- Maddi ve manevi bütün varlıkları uzun vadeli ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından dikkate alarak değerlendir, seç, onayla veya elden çıkar,
- Finansal riskleri belirle ve uygun şekilde yönet,
- Paydaşlara yüksek düzeyde güven oluştur,

- Uzun ve kısa vadeli amaçlar arasında uyumluluğu sağla,
- c) Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:
- Binaları, donanımları, malzemeleri, doğal kaynakları vs. yönetmek amacıyla ana stratejiye uygun ve destekleyici planlamalar yap,
 - Binaları, donanımlar ve malzemeleri içeren varlıkları en uygun şekilde kullan,
 - Binaların, donanımların ve malzemelerin ömürleri süresince fiziksel güvenliğini sağla,
 - Etkinlikleri toplum sağlığına, güvenliğe ve çevresel etkilerine göre aktif biçimde yönet,
 - Etkinliklerin çalışanlar ve toplum açısından olumsuz etkilerini belirle ve ortadan kaldırmak üzere çalışmalar yap,
 - Üretilen ürünlerin ve/veya hizmetlerin hem yerel hem de beynelmilel olumsuz etkilerini en aza indirmek üzere çalışmalar başlat,
 - Atıkları azalt ve geri dönüşümü sağla,
 - Malzeme stoklarını optimum düzeyde tut,
 - Nakliye işlemlerini uygun seviyede tut,
- d) Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:
- Teknolojinin, kuruluşun amaç ve hedeflerini destekleyecek şekilde kullanılması için bir strateji belirle ve uygula,
 - İş ve toplum üzerindeki etkilerini de düşünerek mevcut ve gelişmekte olan teknolojileri belirle ve değerlendir,
 - Teknoloji portföyünü eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileri ile değiştirilmesi konularını da içerecek biçimde yönet,
 - Teknolojiden maksimum düzeyde yararlan,
 - Teknolojiden, iyileştirmeye yardımcı olacak şekilde yararlan,

- Yenilikçi ve çevre ile uyumlu teknolojileri kullan, imkanlar dahilinde bu teknolojileri geliştir,
 - Etkinliklerini desteklemek ve iyileştirmek üzere bilgi teknolojilerini kullan,
- e) Bilgi ve bilgi birikimi yetkinliği geliştirecek biçimde yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:
- Etkili ve zamanında karar verebilmeleri ve kuruluşun gelecek performansını doğru tahmin edebilmeleri için liderlere doğru ve yeterli bilgi ver,
 - Verileri, bilgiye uygun olan yerlerde paylaşılacak etkili biçimde kullanılacak bilgi birikimine dönüştür,
 - Çalışanların ve dış kullanıcıların uygun bilgiye erişimini sağla,
 - Kuruluşun bilgi birikimini güvence altına al,
 - İç ve dış uyarılar ışığında yenileşme fırsatlarını belirle, ilişki ağları kur ve bunları yönet,
 - Bilgileri politika ve stratejiye destek olacak şekilde topla, yapılandır ve yönet,
 - Müşteriye katma değer sağlamak amacıyla uygun fikri mülkiyeti oluştur,
 - Bilgi birikimi kazanmanın, bilgi birikimini arttırmanın ve uygun şekilde kullanmanın yollarını araştır,

3.2.5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler

Mükemmel kuruluşlar müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek üzere süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, bunları yönetir ve iyileştirir.

Süreçler, ürünler ve hizmetler kriterinin alt kriterleri şunlardır (EFQM 2013, 13).

- a) Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:
- Politika ve stratejinin hayata geçirilmesi de dahil olmak üzere kuruluşun tüm süreçlerini tasarla,

- Süreç yönetim sistemi kur,
- Süreç paydaşlarını belirle,
- Süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi için iç ve dış işbirlikleriyle süreçler arası konuları çözüme kavuştur,
- Süreç yönetiminde; kalite yönetim sistemleri, çevre yönetim sistemleri, mesleki sağlık ve iş güvenliği sistemleri gibi standartları kullan,
- Süreç ölçümlerini kullan ve performans hedeflerini belirle,
- Kullanılan süreç taslağını gözden geçir,
- Yeni fikirleri; yenileşmeyi hayata geçiren süreçlerle, oluşturulacak değişikliklerin doğası ve önemiyle uyumlu gerçeklere dönüştür,
- Yeniliklerin ve süreç iyileştirmelerinin katma değerini değerlendir,

b) Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Müşteriler için değer yaratmak üzere çaba göster,
- Ürün ve hizmet çeşitliliğini arttırmak amacıyla gerekli iyileştirmeleri tahmin etmek ve belirlemek üzere pazar araştırmalarını, müşteri anketlerini diğer geri bildirim araçlarını kullan,
- Yeni ürün, hizmet ve deneyim ortaya çıkarmak üzere çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin katılımlarını sağla,
- Yeni teknolojilerin ürün ve hizmetler üzerindeki etkilerini gözlemle,
- Yeni ürün ve hizmet ortaya çıkarmak için yaratıcılığı kullan,
- Ürün ve hizmetlerin yaşam çevrimleri süresince toplumsal, ekonomik ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğe olası etkilerini dikkate al,

c) Ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- İlgili tüm paydaşların gereksinimlerini sürdürülebilir denge içerisinde sağlamak üzere değer önermelerini açıkça tanımla,
- İş modelini; temel yetenekler, süreçler ve işbirliği yapılan kuruluşlar ifade ederek tanımla,
- İş modelini; pazar konumlandırması, hedef müşteri grupları ve dağıtım kanallarıyla hayata geçir,
- Ürün ve hizmetleri hedef müşterilere etkili şekilde tanıtmak için pazarlama stratejileri oluştur,
- Ürün ve hizmetleri mevcut ve potansiyel müşterilere etkili şekilde pazarla,
- Değerlerin korunması için önlem al

d) Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Müşterilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmetleri değer önermesine uygun şekilde üret ve sun,
- Çalışanların müşterilerle ilgili deneyimlerini maksimuma çıkarabilmeleri için gerekli ortamı hazırla,
- Ürün ve hizmetleri; kamu sağlığı ve güvenliği, doğal çevre vb. etkileri göz önünde bulundurarak ortaya çıkar ve yaşam süreleri bittiğinde uygun şekilde geri dönüşümlerini veya yok edilmelerini sağla,
- Ürün ve hizmetin sunum performansını uygun rakipler ile karşılaştır,
- Değer zincirinin verimliliğini en üst düzeye çıkarmak için çalışanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluşların katılımlarını sağla,

e) Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Farklı müşteri gruplarını tanı ve uygun ürün ve/veya hizmetleri sunabilmek için çalışmalar yürüt,

- Müşterilerin kısa ve uzun vadeli iletişim ihtiyaçlarını belirle ve karşıla,
- Bütün müşterilerle açık ve güvene dayalı bir iletişim kur,
- Müşterileri sürekli izle, geribildirimlerini dikkate al ve hızlı yanıt ver,
- Müşterilere, ürün ve hizmetleri sorumluluk bilincinde kullanmaları için tavsiyelerde bulun,

3.2.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Üst düzey kuruluşlar; müşterilerinin ihtiyaçlarını ve kendilerinden beklentilerini önemseyerek ve bunlara cevap verebilecek yol haritaları çizer ve uygulamaya koyar, bu amaçla da performans değerlendirmelerini tanımlar. Bu kuruluşlar, müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini karşılayabilmek adına net çözümleri ve sonuçları ortaya koymak adına net ve şeffaf hedefler belirler. En az üç yıllık olumlu performans raporlarını sürekli olarak düzenler. Rapordaki sonuçlara göre eğilimin ana sebeplerini ve belirleyici etkenleri ve sonuçların diğer performans verilerine olan etkisini de ortaya koymaktadır. İleriye dönük performans verilerini ve sonuçları tahmin eder. Ortaya çıkan sonuçlar diğer benzer kuruluşlara göre nasıl bir seviyede olduğunu anlar ve bu dataları ilgili alanlarda kullanarak amaç belirlemede kullanırlar. Aynı zamanda sonuçları, diğer müşteri gruplarının tecrübe, ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için kategorize eder.

6a. Algılamalar:

Müşterilerin kurum, kuruluş hakkındaki algısıdır. Bu algılamalar; müşteri anketleri, odak grupları, şikayetler, olumlu geri bildirimler gibi bir çok kaynakta elde edilebilir. Müşteri odaklı strateji, stratejiyi destekleyen süreçlerin uygulama etkililiğini açıkça anlatmalıdır.

- İtibar ve imaj
- Ürün ve hizmet değeri
- Ürün ve hizmet sunumu

- Müşteri hizmetleri
- Müşteri ilişkileri
- Müşteri desteği
- Müşteri bağlılığı

6b. Performans göstergeleri:

Bu datalar kuruluş tarafından kendi performansını incelemek, anlamak, ön görmek, iyileştirmek ve bu performansın diğer müşterilerin fark edici etkilerini ortaya koymak amacıyla kullanılan kurum içi ölçümlerdir. Bu veriler; kurumun müşterilerine dönük stratejilerini ve stratejilerini destekleyen politikalarını ve süreçlerin uygulamasına, etkinliğini ve verimliliğini net şekilde ortaya koymasını sağlar.

- Ürünlerin ve hizmetlerin sunumu
- Müşteri hizmetleri
- Müşteri ilişkileri
- Müşteri desteği
- Şikayetler ve övgüler
- Tanınma

3.2.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Üst düzey kuruluşlar, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve kendilerinden beklentilerini hedef alan stratejinin ve bu stratejileri destekleyen çalışmaların başarılı şekilde uygulama kontrollüğünü belirlemek için performans değerleri ve ilgili dataları ortaya koyar ve görüş birliği oluşturur ve stratejiye uygun hedefler ortaya koyar. En az üç yıllık olumlu performans raporlarını sürekli olarak düzenler. Rapordaki sonuçlara göre eğilimin ana sebeplerini ve belirleyici etkenleri ve sonuçların diğer performans verilerine olan etkisini de ortaya koymaktadır. İleriye dönük performans verilerini ve sonuçları tahmin eder. Ortaya çıkan sonuçlar diğer benzer kuruluşlara göre nasıl bir seviyede olduğunu anlar ve bu dataları ilgili

alanlarda kullanarak amaç belirlemede kullanırlar. Aynı zamanda sonuçları, diğer müşteri gruplarının tecrübe, ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için kategorize eder.

7a. Algılamalar

Çalışanların kurum, kuruluş hakkındaki algısıdır. Bu algılamalar; müşteri anketleri, odak grupları, şikayetler, olumlu geri bildirimler gibi bir çok kaynakta elde edilebilir. Çalışan odaklı strateji, stratejiyi destekleyen süreçlerin uygulama etkililiğini açıkça anlatmalıdır.

- Tatmin, katılım ve bağlılık
- Gurur duyma ve potansiyelini kullanma
- Liderlik ve yönetim
- Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi
- Yetkinlik, eğitim ve kariyer geliştirme
- Etkili iletişim
- Çalışma koşulları

7b. Performans göstergeleri:

Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın çalışanların algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir. Bu göstergeler; kuruluşun çalışanlara yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır. Kuruluşun amacına göre aşağıdaki konulara odaklanabilir:

- Katılım ve bağlılık
- Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi
- Liderlik performansı
- Eğitim ve kariyer geliştirme

3.2.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Üst düzey kuruluşlar; ilgili dış paydaşların ihtiyaçlarını ve kendilerinden beklentilerini önemseyerek ve bunlara cevap verebilecek yol haritaları çizer ve uygulamaya koyar, bu amaçla da performans değerlendirmelerini tanımlar. Bu kuruluşlar, ilgili dış paydaşların gereksinim ve beklentilerini karşılayabilmek adına net çözümleri ve sonuçları ortaya koymak adına net ve şeffaf hedefler belirler. En az üç yıllık olumlu performans raporlarını sürekli olarak düzenler. Rapordaki sonuçlara göre eğilimin ana sebeplerini ve belirleyici etkenleri ve sonuçların diğer performans verilerine olan etkisini de ortaya koymaktadır. İleriye dönük performans verilerini ve sonuçları tahmin eder. Ortaya çıkan sonuçlar diğer benzer kuruluşlara göre nasıl bir seviyede olduğunu anlar ve bu dataları ilgili alanlarda kullanarak amaç belirlemede kullanırlar. Aynı zamanda sonuçları, diğer ilgili dış paydaşlarının tecrübe, ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için kategorize eder.

8a. Algılamalar:

Toplumun kurum, kuruluş hakkındaki algısıdır. Bu algılamalar; müşteri anketleri, odak grupları, şikayetler, olumlu geri bildirimler gibi bir çok kaynakta elde edilebilir. Toplum odaklı strateji, stratejiyi destekleyen süreçlerin uygulama etkililiğini açıkça anlatmalıdır. Kuruluşun amacına göre aşağıdaki konulara odaklanabilir:

- Çevresel etki
- İmaj ve itibar
- Topluma etki
- Çalışma ortamının etkisi
- Ödüller ve basında yer alma

8b. Performans göstergeleri:

Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın toplumun algılamalarına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir. Bu göstergeler; kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin

uygulanması ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır. Kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- Çevresel performans
- Yasal düzenlemelere uyum
- Toplumla ilgili performans
- Sağlık ve güvenlik performansı
- Sorumlu kaynak temini ve satınalma performansı

3.2.9. Temel Performans Sonuçları (İş Sonuçları)

Temel paydaşlarının beklenti ve ihtiyaçlarını temel alan ve stratejinin başarılı bir şekilde de uygulanıp uygulanmadığını belirlemek için finansal olan ve finansal olmayan ana sonuçları tanımlar ve görüş birliği sağlar. Temel paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini temel alan esas sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve alenen ifade edilmiş hedefler belirler. . En az üç yıllık olumlu performans raporlarını sürekli olarak düzenler. Rapordaki sonuçlara göre eğilimin ana sebeplerini ve belirleyici etkenleri ve sonuçların diğer performans verilerine olan etkisini de ortaya koymaktadır. İleriye dönük performans verilerini ve sonuçları tahmin eder. Ortaya çıkan sonuçlar diğer benzer kuruluşlara göre nasıl bir seviyede olduğunu anlar ve bu dataları ilgili alanlarda kullanarak amaç belirlemede kullanırlar. Aynı zamanda sonuçları, diğer ilgili dış paydaşlarının tecrübe, ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için kategorize eder.

9a. Temel stratejik çıktılar:

Bu veriler kuruluşun stratejisinin yaşama geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren finansal olan ve finansal olmayan temel çıktılarıdır. Ölçümler ve ilgili hedefler temel paydaşlarla görüş birliği içinde birlikte belirlenir. Kuruluşun amacına göre aşağıdaki konulara odaklanabilir:

- Finansal çıktılar
- Bütçe performansı

- Sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar
- Temel süreç çıktıları

9b. Temel performans göstergeleri:

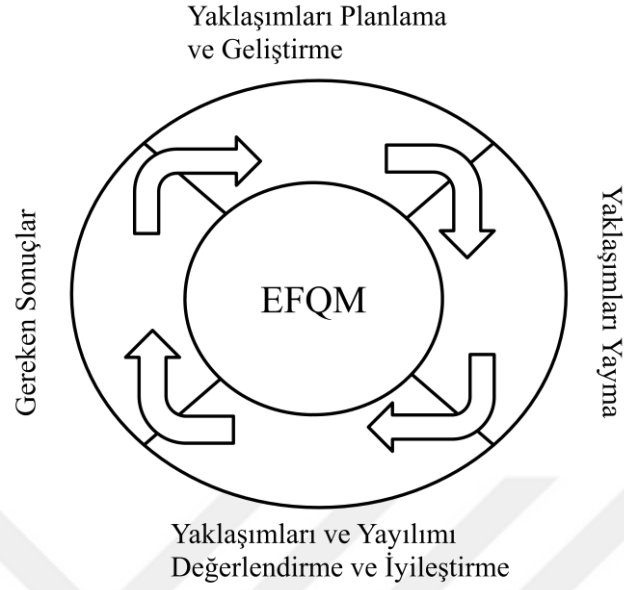
Bu veriler kuruluşun operasyonel performansını ölçmek amacıyla kullanılan finansal olan ve finansal olmayan temel göstergelerdir. Bu göstergeler kuruluşun olası temel performans çıktılarını izlemeye, anlamaya, öngörmeye ve iyileştirmeye yardımcı olur. Kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konulara odaklanabilir:

- Finansal performans göstergeleri
- Proje yönetimi göstergeleri
- Temel süreç performans göstergeleri
- İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçilerin performansı
- Teknoloji ve bilgi birikimine ilişkin göstergeler

3.3. RADAR Değerlendirme Sistemi

Modelin mantığında RADAR değerlendirme sistemi yatmaktadır. RADAR kullanarak bir kuruluşun sahip olduğu mükemmellik derecesinin hangi aşamada olduğunu görmek mümkündür. RADAR aynı zamanda mükemmellik ödülleri için bir puanlama sistemidir. Ayrıca kuruluşta gerçekleştirilecek değişim, iyileştirme ve yönlendirme projelerinin yönetilmesine yardımcı olur (İpek 2016, 28).

Şekil 4. RADAR Değerlendirme Sistemi



Kaynak: KalDer (2019). *EFQM Mükemmellik Kriterleri Bağlamında Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinde Mükemmelliğin İncelenmesi* içinde. (24 Mart 2019) tarihinde http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli 'den alındı.

RADAR, gerçekleştirilmesi gereken strateji sonuçlarının belirlenmesini ve planlanmasını yaparak, gerekli yaklaşımların bütüne yayılmasını, sonuçların izlenmesini, analizinin ve faaliyetlerinin değerlendirilerek iyileştirme uygulamalarının yapılmasına olanak sağlar (İpek 2016, 29).

Sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için RADAR unsurları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4. RADAR Girdilerinin Değerlendirilmesi

Girdilerin Değerlendirilmesi		
Boyutlar	Unsurlar	Tanım
Yaklaşım	Sağlam Temelli	Yaklaşımlar, anlaşılır bir temele dayanır, ilgili paydaşların gereksinimlerine odaklanmıştır ve süreçleri esas alır.
	Bütünleşik	Yaklaşımlar stratejileri destekler ve ilgili diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilir.
Yayımlı	Uygulama	Yaklaşımlar zamanında ve ilgili alanlarda uygulanır.
	Yapısallık	Uygulama yapısal olarak gerçekleştirilir, esnekliği ve kurumsal çevikliği destekler.
Değerlendirme ve İyileştirme	Ölçme	Yaklaşımların ve yayılımının etkililiği ve verimliliği düzenli olarak ölçülür.
	Öğrenme ve Yaratıcılık	Öğrenme ve yaratıcılık faaliyetleri iyileştirme veya yenileşim fırsatlarının yaratılması için kullanılır.
	İyileştirme ve Yenileşim	Ölçme, öğrenme ve yaratıcılık faaliyetlerinin çıktıları; iyileştirmelerin ve yenileşim uygulamalarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve uygulanması için kullanılır.

Kaynak: İpek, H. O. (2016). *EFQM Mükemmellik Modelinin Gelir İdaresinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Alan Çalışması: Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı* içinde. (03 Mart 2019) tarihinde <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp> 'den alındı.

Tablo 5. RADAR Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Sonuçların Değerlendirilmesi		
Boyutlar	Unsurlar	Tanım
İlgi ve Uygunluk	Kapsam ve İlgi	Temel sonuçları da içeren kapsamlı ve tutarlı sonuçlar dizisi tanımlanmıştır. Bu sonuçlar kuruluşun stratejileri, amaçları ve ilgili paydaşların beklenti ve gereksinimlerine yönelik performansını gösterir.
	Bütünsellik	Sonuçlar zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğrudur.
	Kırılım	Sonuçlar uygun biçimde kırılımlandırılarak anlamlı değerlendirmeler için kullanılır.
Performans	Eğilimler	En az 3 yıllık olumlu eğilimler vardır ve/veya iyi performans sürdürülür.
	Hedefler	Stratejik amaçlar doğrultusunda temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenir ve bu hedeflere erişilir.
	Karşılaştırmalar	Temel sonuçlar için stratejik hedefler ile uyumlu dış sonuçlar ile karşılaştırmalar bulunmakta ve sonuçlar karşılaştırma verilerine göre daha iyi durumdadır.
	Güvenilirlik	Belirlenmiş sebep-sonuç ilişkilerine dayalı olarak, performans düzeylerinin gelecekte de sürdürüleceğine dair güven verir.

Kaynak: İpek, H. O. (2016). *EFQM Mükemmellik Modelinin Gelir İdaresinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Alan Çalışması: Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı* içinde. (03 Mart 2019) tarihinde <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp> 'den alındı.

3.3.1. RADAR ve Ana Kriterler Arasındaki İlişki

EFQM Mükemmellik Modeli yönetimde paydaş yaklaşımını benimseyerek kuruluşun gereksiz verilere boğulması yerine ihtiyaç duyulan gerekli bilgilere odaklanmasını sağlar. Model; kurumların performanslarını, vatandaş/tüketici, çalışanlar ve toplumla ilgili mükemmel sonuçlara, liderler tarafından yönetilen strateji ve planlar, çalışanlar, işbirlikleri, kaynakları ve süreçler aracılığıyla ulaşabilecekleri yaklaşımına dayandırmaktadır. Bu yaklaşımlar, kuruluşlara aynı anda farklı açılarla bakarak ve kuruluşun performans analizini bütünsel bir çerçevede içinde ele alır (İpek 2016, 25).

RADAR ile ana kriterler arasındaki ilişkiyi aşağıdaki tabloda yüzde olarak dağıtılmış şekilde incelemek mümkündür.

Şekil 5. RADAR ve Ana Kriterler Arasındaki İlişki



Kaynak: İpek, H. O. (2016). *EFQM Mükemmellik Modelinin Gelir İdaresinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Alan Çalışması: Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı* içinde. (03 Mart 2019) tarihinde <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp> 'den alındı.

4. KAMU YÖNETİMİNDE KALİTE YÖNETİMİ - GÜNCEL YAKLAŞIMLARININ GEREKLİLİĞİ

İdari olarak değerlendirildiği zaman kamu ve özel sektör arasındaki en belirgin farkın; özel sektörün kar amaçlı bir yapı olduğu ancak bunun aksine kamunun kar amaçlı olmayan bir yapı olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak günümüz koşullarında, gelişen ve değişen ekonomik anlayışların ışığı altında bakıldığında zaman bu farkın giderek yok olduğu görülmektedir.

1980’li yıllarda kamu sektörü en tartışmalı konulardan biri haline gelmiştir. Bu durum ekonomik ve siyasal gelişmelerden kaynaklanmıştır. Bu gelişmeler, batılı ülkelerde değişik şekillerde özellikle akademik camiada değerlendirilmiştir. 1970’lerde yaşanan ekonomik kriz, yönetimlerdeki hükümetlerin sosyal ve ekonomik hayata farklı yaklaşımları çokça tartışılmış konular arasında yer almaktadır. Savaş sonrası evrensel refah öngören düşünce yapıları ve Keynesyon ekonomik yöntemin yıkılmasıyla bu kriz belirgin hale gelmiştir. Ekonomiyi güçlendirmek için en uygulanabilir kurum ve yöntemlerin araştırılarak, zorlayıcı yapılar içerisinde en elverişli olan yöntemi tespit için etkinliği ve verimliliği yükseltmeye dönük çabaların artırılması da bu dönemlerde tartışılan en önemli konular arasında olmuştur. (Özer 2005, 3-46).

Son yıllarda özel bir işletme veya bir kamu kurumuna ait ürün ve hizmetleri kullanan müşteriler (devlet kişi ve kuruluşlar), bu ürün veya hizmetin sağlanabilmesi için gereken tedarikçiler, ürün dağıtıcıları, özel işletmeler ve kurumlardan daha yüksek standartlarda yeni beklentilerle talepte bulunmaktadır. Bu taleplerin özel işletmeler için karşılanabilmesi etkinlik, verimlilik ve rekabet ortamının sağlanması ile; kamu kurumları için ise kamuya sağlanacak faydayı en üst seviyeye çıkartmak, katma değerin artırılması zorunluluk teşkil etmektedir. Bu hedeflerin sağlanabilmesi ise; çalışanların doğru motivasyonu, aidiyet kavramının sağlanması ve örgüt kültürünün yerleştirilmesinden geçmektedir.(Kaya 2008, 119-143).

4.1. Kamu Kurumlarının Organizasyon Yapısı

Türkiye’deki kamu kurumlarının yönetim anlayışı batı ülkelerinde uygulanan hiyerarşik yapıyı benimsemiş klasik bir yöntem şekline sahiptir. Hiyerarşik yapı gereği görev, yetki ve sorumluluklar ast üst ilişkisine dayanan keskin bir kural zincirlemesi sonucu belirlidir. Ast üstünün kim olduğunu, kural ve politikalarını net olarak bilmektedir. Böylece ast ve üst arasında tanımlanmış kuralları açık olan bir organizasyonun varlığı sağlanmış olur. Bu yöntemde yetki, tek bir bünyede toplanmakta ve sorumluluklara göre de dağıtılmaktadır. Bu durum yetkisi çok olanın sorumluluğunun da çok olduğu anlamına da gelmektedir.(Ökmen ve Dönmez 2005, 51). Merkeziyetçi yapı olarak da adlandırılabilen bu sistem son yıllarda hızlı bir değişimin içine girmiştir. Merkeziyetçiliğin kalesi durumunda iken bugün çökmüş olan Sovyet sistemi değişime ihtiyaç gösterdiği için çökmüş ve yerinin dinamik ve daha rekabetçi sistemler almıştır. Böylece özel ve kamu kuruluşlarındaki farklılıklar giderek azalmaya başlamıştır. Bu değişim neticesinde bütün kuruluşların daha stratejik ve daha dikkatli davranma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. (Söyler 2007, 103-115).

4.2. Kamu Kurumlarının Yönetim Kültürü ve Başlıca Sorunlar

Kültür, kuruluşları saran toplumsal çevre şartlarının önemli bir ögesi olmasından dolayı kuruluşların yaşama ve gelişmelerini büyük ölçüde etkilemektedir. Kültürel değerlerle kurumlar arasındaki fark ve aykırılıklar, etkin ve verimli bir idareciliği gerçekleştirmek isteyen yöneticiler için çeşitli sorunların kaynağını oluştururlar. Bireyin doğal nitelik ve kabiliyetleri, sonradan edinmiş olduğu bilgi ve tecrübeler ile toplumsal ortamın çeşitli şartları kültürel yapıyı etkileme ve biçimlendirme özelliğine sahiptir. Dolayısıyla kültür, önemli ölçüde doğal, toplumsal, dinsel, hukuksal çevre koşullarının eseri olarak değerlendirilebilir (Özmen 2013, 925-946).

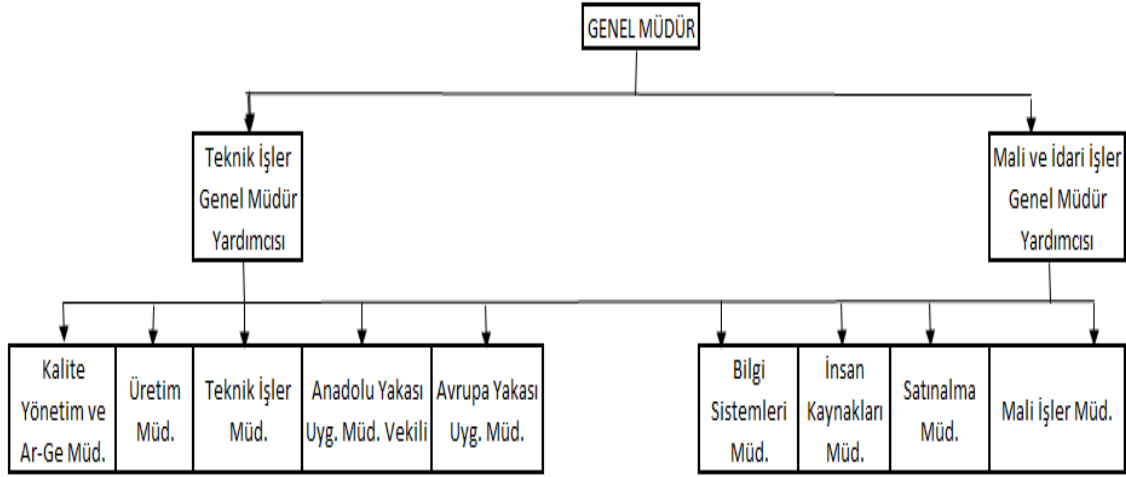
Kamu sektöründe merkeziyetçi bir yönetim kültürü hakimdir ve bu kültür belli başlı sorunlara yol açmaktadır (Söyler 2007, 103-115):

- Kamu sektörünün merkeziyetçi yapısından dolayı, planlama yapabilme ve kaynak kullanımında astlara yetki vermek gibi zorlukların yaşanmasına neden olmaktadır.
- Değişime ve yeniliklere mevcut durumu değiştireceği endişesiyle şüphe ile bakan, kendi sosyal ve ekonomik çıkarlarını korumayı amaçlayan, vatandaşın ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmeyen bürokratik kültürün varlığı önemli engellerden biri olmuştur.
- Kamu kaynaklarından daha çok pay almayı hedefleyen ve devleti baba olarak nitelendirip kendi çıkarları için daha anlamlı bulan vatandaşlık kültüründe, katılım ve sorumluluğu paylaşma isteği bulunmamaktadır.
- Kamu sektörünün ürettiği mallar, daha çok hizmet niteliğinde olduğundan dolayı bunların değerlemesi, ölçümü zordur. Bu hizmetler fayda-maliyet analizi gibi tekniklerin uygulanmasına elverişli değildir.
- Kamu sektörüne yerleşmiş zihinsel alışkanlık ve davranışlardan kurtularak, yeni arayış ve alternatiflere açık bir yönetim anlayışına geçmede yaşanan olumsuzlukları da belirtmek gerekir.

4.3. İSFALT Kurumunun Tarihçesi, Misyonu, Vizyonu ve Kalite Politikası

İSFALT; İstanbul Büyükşehir Belediyesi İktisadi Teşekküllerinden biri olup, 1986 yılında "İstanbul Asfalt Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş." adıyla İstanbul Büyükşehir ve ilçe belediyelerin asfalt ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuştur. İSFALT asfalt sektörüne danışmanlık hizmeti verirken asfalt üretimini İstanbul'un iki yakasına da kurduğu fabrikalardan karşılamaktadır. İstanbul'un büyümesiyle kendi üretimini arttırıp buna paralel olarak kendini yenileyen İSFALT, 2000'li yıllarda Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu arasınca yer almayı başarmıştır. 2005 yılında Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasında kamu kuruluşları arasında 11. genelde ise 293. olan İSFALT, 2006 yılında büyük bir sıçrama gerçekleştirerek, kamu kuruluşları arasında 10'unculuğa, genelde ise 255'inciliğe yükselmiştir (İSFALT, 2019).

Şekil 6. İSFALT Organizasyon Şeması



Kaynak: İSFALT (04 Mayıs 2019) tarihinde <https://isfalt.istanbul/kurumsal/yonetim/> 'den alındı.

Kurumun misyonu; Ürettikleri ürün ve hizmetler açısından kaynaklarını verimli bir biçimde kullanarak konforlu ve güvenli sürüşün markası olmayı hedeflemektedirler. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ve halka karşı kaynakları verimli bir biçimde kullanarak hem halka hem de rakiplerine örnek olmayı amaçlamaktadırlar. Bu amaç uğrunda daha çok çalışarak israftan kaçınmayı kendilerine görev edinmişlerdir. İnsanların mal ve can güvenliklerine her zaman önem verip, ürettikleri ürün ve hizmetleri güvenli ve konforlu biçimde olması için verimli bir şekilde çalışmayı hedeflemektedirler. Bu amaçla çalışıp insanların mal ve can güvenliğine her zaman önem verdiklerini ve İSFALT adının geçtiği her yerde verimli ürün ve uygulamalarıyla insanların güvenliğini ve konforunu önemseyen seçkin bir kuruluş olarak algılanmasını sağlamaya çalışmaktadırlar (İSFALT, 2019).

Kurumun misyonu incelendiğinde, kuruluş amaçlarının açık biçime değerleri ile birleştirilerek verildiği, paydaşları hakkında bilgilerin yer aldığı görülmektedir. Misyon; firmanın öncelikli sorumluluklarını ve ürettiği ürün ve/veya sunduğu hizmetin amaçlarını temsil eder. Bu açıdan bakıldığında kurumun misyonun tanımına uygun bir yapı oluşturduğu açıkça bellidir.

Kurumun vizyonu; Hızın, kalitenin ve bilgi birikiminin rekabet ortamında kendileri için çok önemli olduklarını bilen İSFALT bu konularda var olmak ve bu

yönde iyileştirmeler yaparak markasının varlığını devam ettirmeyi planlamaktadırlar. Asfaltın üretildiği ve uygulandığı her yerde hızları, kaliteleri ve bilgi birikimleriyle var olmayı hayal etmektedirler.

Misyondan farklı olarak vizyon; gelecekte ulaşılmak istenen en üst düzeydir. Vizyon, misyonda belirtilen değerlerin gerçekleştirilmesi için kurumun nasıl bir yol izleyeceği, nasıl bir kültür oluşturacağı konularını ifade eder.

Değerlerimiz

Güven, Liderlik, Verimlilik, Hız, İnovasyon, İşbirliği

Değerlerinin alacak oldukları kararlara, seçimlere ve stratejilerinin belirlenmesine destek olup rehberlik edeceğini ve sahip oldukları değerler kurumsal kimliğinin yerleşmesine, çalışanlarının motive edilmesinde güçlü araçlarıdır (İSFALT, 2019).

Kurumun kalite politikası (İSFALT, 2019);

- Çalışanlarımız, müşterilerimiz, hissedarlarımız, tedarikçilerimiz, toplumumuz, çevremiz ve devletimizin faydasını birlikte gözetmeyi,
- İnsan kaynağımızın mutluluğu ve gelişimi için her türlü eğitim ve desteği vermeyi,
- Öğrenebilen, geliştirebilen, paylaşabilen bir örgüte ulaşmak için çaba göstermeyi,
- Etkili iletişim, katılımcı yaklaşım, yapıcı eleştiri ve takım çalışması anlayışını benimsemeyi,
- Teknik ve teknolojik gelişmeleri takip ederek kalitede sürekliliği sağlamayı,
- Yenilikçi ürün, çözüm ve yaklaşımları destekleyerek, sektörel öncülüğümüzü sürekli kılmayı,
- Müşterilerimiz, çalışanlarımız ve tedarikçilerimizle uzun dönemli bağlarımızı güçlendirmeyi,

- Toplumun gelişimine katkı sağlayacak sosyal sorumluluk projelerine destek olmayı,
- Her işi daha iyi yapacak bir yöntemin, her işi daha iyi yapacak bir insanın var olduğunu bilerek süreksel gelişimi işimizin bir parçası kılmayı,
- Ürün ve hizmetlerimizde çevreye zarar vermemeyi,
- İş Sağlığı ve Güvenliği kurallarına uygun hareket etmeyi,
- TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi şartlarını yerine getirerek etkililiğini ve etkinliğini süreksel geliştirmeyi taahhüt ediyoruz.

Kurum kalite politikaları ile ilgili bilgilendirmesinde daha çok ISO kalite politikalarını benimsediği ve bu çerçevede aslında EFQM MM için de önem arz eden iyi bir yönetim anlayışı, çevre ve toplum duyarlılığı, kaliteli ürün/hizmet ortaya koyduğu görülmektedir.

4.4. Kamu Sektöründe Kalite Yönetimine Yönelik Önceki Çalışmalardan Örnekler - Literatürdeki Benzer Çalışmalar

EFQM MM genel kanının aksine sadece özel sektörde değil kamu kurumlarında da uygulanabilecek, daha önceki bölümlerde de değinildiği üzere, hiçbir zorunluluğu olmayan bir modeldir. Bu kapsamda, daha önce yapılmış hem yurtiçi hem de yurtdışı araştırmalarının incelenmesi mümkündür.

Bünyesinde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi standartlarına sahip olan İstanbul'un ulaştırmadan sorumlu kurumu İETT, 2012 yılında EFQM MM'nin Türkiye ortağı olan KalDer tarafından yönetilen Ulusal Kalite Girişimi birliğine katılmıştır. Başlarda düşük bir skor elde eden İETT, zamanla EFQM MM'nin kriterlerini bünyesinde uygulamaya koyarak iyi bir gelişim göstermiştir. EFQM MM'yi kullanarak, İETT hizmet kalitesini yükseltmiş, paydaşlarını memnun etmiş ve organizasyonel kültür değişikliği sağlamıştır (Deveci ve Canitez 2018, 212-226).

İstanbul BB bünyesinde bulunan Gelirler Müdürlüğü, 2009-2014 yılları arasında EFQM MM'ni bünyesinde uygulamaya almış ve ciddi olumlu sonuçlar elde

etmiştir. Gelirler Müdürlüğü 2005 yılında başlatılan yenileme ve sürekli iyileştirme çalışmalarının kurumsal hayata entegre edilmesini sağlamak, kurum bünyesinde bütüncül ve sistematik bir anlayışı hakim kılmak, çalışan motivasyonunu ve onların gelişimini sağlayabilmek amacıyla toplam kalite yönetimini vizyonel bir bakış açısı ve yönetim anlayışı olarak özümsemiştir. Bu konuda çalışmalara açık olmasından hareketle Gelirler Müdürlüğü, 2009 yılında EFQM Mükemmellik Modeli konusunda bilgilendirilerek bu konudaki başarılı örnekleri inceleyip değerlendirme fırsatı bulmuştur. Öncelikle model için bir uygulama planı yapılmıştır ve personel bu konuda bilgilendirilmiştir. Konu ile ilgili olarak yapılan vizyon ve misyon çalışmalarının ardından EFQM Mükemmellik Modeli'ni başarıyla uygulamış firmalara ziyaretlerde bulunulmuştur. Bu ziyaretlerin ardından müdürlük kendi değerlendirmesini yaparak kurum bünyesinde modelin gereği olan kuvvetli ve zayıf yön tespitlerini gerçekleştirmiş ve bir iyileştirme planı oluşturmuştur. Gelirler Müdürlüğü yapılan çalışmalar sonrasında şu belgeleri almıştır: 2010 yılında Süreç Yönetimi, Müşteri Memnuniyeti Anketi ve Çalışan Memnuniyeti Anketi iyileştirme projeleri ile Mükemmellikte Kararlılık Belgesi. Müdürlük bu tarihler sonrasında da EFQM gerekliliği olan iyileştirme faaliyetlerini sürdürmüştür. Bu faaliyetler sonrasında ise 2011 yılında Mükemmel Yetkinlik 3 Yıldız, 2012 yılında ise Mükemmellikte Yetkinlik 4 Yıldız belgelerini almıştır (Arıkboğa 2016, 53-75).

Ürdün'de 2002 yılında kurulan Kral Abdullah Mükemmellik Merkezi, ulusal bir uygulama olsa da EFQM MM kriterlerini benimsemiş ve uygulamıştır. Uygulamanın, her ne kadar beklenen performansı vermediği gözlemlense de, uygulandığı kamu kurumlarında %30-40 arası bir performans artışı olduğu ortaya çıkmıştır. İstenen sonucun elde edilememesinin sebebi uygulamanın hatası olarak değil, uygulayanların gereken dikkati vermemesi olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Al-Majali ve Almhırat 2018, 593-608).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR UYGULAMASI: İSFALT

1.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE MODELİ

Bu çalışmada, kamu sektöründe EFQM MM'nin uygulanabilirliği konusundan hareketle, modelin öncelikli olarak mükemmel lider kriteri olmak üzere tüm ana ve alt kriterleri araştırılmıştır. Çalışmanın kapsamında, İSFALT kurumu seçilmiş ve kurumun yetkilisiyle nitel araştırma yönteminin görüşme tekniği kullanılarak Paun'un Sürdürülebilirlik Performansı Değerlendirme Sistemi'ne göre puanlandırma yapılmıştır. Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesinde EFQM Mükemmellik Modeli özdeğerleme aracı kullanılmıştır.

Araştırmanın, bürokratik sınırlamaların çok fazla olduğu bir kamu kurumunda yapılmasının nedenlerinden biri de EFQM MM'nin sınırlayıcı bir model olmamasıdır. Bir başka deyişle, EFQM MM sadece kar amacı güden özel sektörde değil, kamu kurumlarında ve sivil toplum kuruluşlarında, hatta okullarda da uygulanabilir olmasıdır.

Araştırmanın modelinde temel olarak cevap aranan sorular aşağıdaki şekildedir;

1. Liderlik, kurumun misyonunu ve vizyonunu oluşturur mu?
2. Liderlik, çalışanlar üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
3. Liderlik, politika ve strateji belirlenmesinde, işbirlikleri ve kaynaklar üzerinde ne derece etkilidir?
4. Politika ve strateji çalışanlar üzerinde nasıl ve ne derecede bir etkiye sahiptir?
5. Politika ve strateji, süreçler üzerinde ne derece bir etkiye sahiptir?
6. Süreçler, ürünler ve hizmetler çalışan tatmini üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
7. Politika ve strateji, müşterilerle ilgili sonuçlar üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

8. Politika ve strateji, temel performans sonuçları üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
9. Liderlik, müşterilerle ilgili sonuçlar üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
10. Liderlik, temel performans sonuçları üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
11. Çalışanlar, temel performans sonuçları üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
12. Çalışanlar, müşterilerle ilgili sonuçlar üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
13. Politika ve strateji, liderlik, çalışanlar ve süreçler, toplumsal sonuçlar üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?



2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Araştırma, bir kamu kurumu olan İSFALT'da EFQM MM uygulamasının örneğini içermektedir.

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, EFQM MM'nin bir kamu kuruluşunda uygulandığı takdirde hangi kriterlerinin geliştirilmesi gerektiğinin belirlenmesidir. Uygulama, literatür taraması başlığının altında, yapılmış diğer uygulama örnekleriyle desteklenmeye çalışılmıştır.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Sosyal bilimlerde araştırmalar nicel ve nitel olarak ikiye ayrılmaktadır. Nicel araştırmalar genelde pozitivist epistemoloji ile uyumludur. Ana prensibinde maddi ve dış etken bir varlığın, tarafsız ve tekliğin var olduğu ontolojik sayılara dayanan pozitivist epistemoloji, bu dış etken varlığın duyurular ile saptanabildiğini bu saptamanın kendine özgü olduğunu ve sosyal bilimlerin, doğa bilimlerinin izlediği yolu referans alabileceğini kabul etmektedir (Kuş,2003,5). Olgusal bir yöneme dayanan nicel araştırmada, araştırmacı teoriden çıkardığı hipotezleri kontrol etme amacıyla; data elde etmekte, bu dataları ayrıntılı incelemekte ve hipotez üzerine kurulan sebepsel ilişkiyi kabul etmekte veya etmemektedir. Hipotezlerin kontrolü mevzu olduğu için de araştırmacı ispat bulmaya ve bu ispatları genellemek için uğraşmaktadır. Bu sebepten pozitivist metodoloji tümünden gelimci olmuştur (Kuş 2003, 14).

İnşacı (anlamacı) Epistemolojinin pozitivist epistomolojiden farklı şu şekilde anlatılmaktadır; anlamacı epistomoloji insanın davranışlarının bulunduğu ortamın etkisinden anlaşılabilceğini ve etkisinin görüldüğünü ortaya koyar. Bu da insan davranışlarının incelenmesinde en uygun yöntemin nitel yöntemin olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun sebebi, inşacı epistomolojinin dayanağında keşfetmek ve anlamak yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2008, 17). Bu bağlamda inşacı epistomolojinin dayandığı nitel araştırma; olasılık, hedef, yaklaşım ve araştırmacının yer aldığı rol bakımından nicel araştırmadan farklılaşır. Ana prensibinde nitel

araştırma, gerçekliğin; sosyal aktörlerin birbirleri ile olan iletişim ve paylaşımlarının, fiili eylemlerinin zaman içerisinde zaman ve kültüre bağlı olarak sürekli farklılıklar göstereceğini yani statik olmadığını bunun yanında belli bir düzende ve genellemede bulunmadığını kabul etmektedir. Farklı bir tanımlama olarak da gerçeklik; toplumun devamlı olarak yeniden oluşturulan ya da değişime uğrayabilen bir giriş olarak da kabul görmektedir (Yıldırım ve Şimşek 2008, 30). Nitel araştırma, araştırılan sorunun, problemin çözümü için yorumlayıcı yaklaşımlar sunan bir yöntemdir. Araştırma yapılan durumu kişilerin onlara bahsettikleri, anlam verdikleri tanımlar açısından da yorumlamaktadır. Nitel araştırma bu bağlamda kalite yönetimine yönelik uygulamaları doğal ve güncel olacak şekilde, karmaşasına ve bağlantısını dikkate EFQM Mükemmellik Modeli soruları üzerinden anlamayı sürdüren örnek olay yöntemi adı verilen başka bir yöntemi tercih etmiştir.(Yin 1994, 6). Örnek olay yönteminde belli bir amaç ve araştırma sualleri teknik ile detaylı incelenmesini belirler (Silverman 2013, 142). Kendine has olan bir durumun incelenmesini tekli örnek olay yöntemi sağlar. Yapılan araştırmada veri, data analizi yöntemi olarak betimsel analiz yöntemi seçilmiştir. Hedef, ele geçen dataların düzene konulmuş ve yorum yapılmış şekilde ortaya konmasıdır (Yıldırım ve Şimşek 2008, 224).

2.2.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleminde, tek bir kurum kullanılmış ve karşılaştırmalı uygulama yapılmamıştır. Bunun nedeni, kurum özelinde EFQM MM modelinin uygulanabilirliğini araştırmaktır. Bu açıdan, İSFALT kurumu seçilmiş ve tek bir yöneticiyle araştırma yapılmıştır.

2.2.2. Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri

Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan görüşme tekniği uygulanarak kurumun yetkilisi ile bir görüşme yapılmış ve önceden hazırlanmış olan EFQM MM'ne ait 9 ana ve 32 alt kriterlerini kapsayan sorular sorulmuştur.

Görüşme metdodu, bireylerin duygularına, görüşlerine, tecrübelerine ve davranışlarına ilişkin anlamlandırmada etkili bir metod olduğu için nitel araştırmada en fazla tercih edilen data toplama araçlarından biri olarak kabul görmektedir. Bu

metodun 3 temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; görüşmenin sohbet şeklinde olması, katılımcıların bakış açılarını ortaya çıkarmaya yönelmesi ve görüşme esnekliğidir (Rubin 1995, 6). Fakat üzerinde durulması gereken konu; nitel görüşme metodu esneklik ve yapısızlık üzerine de olsa belli bir sistem bütünlüğü oluşturmak ve kurallar çerçevesinde yönetilmelidir (Mason 2002, 25).

Görüşmede sorular kolay anlaşılır, şeffaf ve açık şekilde sorulmuş, açık uçlu sorular tercih edilmiştir. Sorularda belirsizlik olmaması için sorularda bazı ipuçları sunulmuş olup görüşmecilerin yönlendirilmesine sebep olacak durumlardan kaçınılmıştır.

Puanlama kısmında Paun'un Sürdürülebilirlik Performansı Değerlendirme Yöntemi kullanılmış ve aşağıdaki tabloda gösterilen veriler doğrultusunda puanlamalar yapılmıştır.

Tablo 6. Paun'un Sürdürülebilirlik Performansı Değerlendirme Sistemi

Puan	Açıklama
0	Sürdürülebilirlik raporunda gösterge hakkında bilgi yoksa
1	Göstergedan çok kısa sözü edilmişse. Burada "Kısa", hiçbir ayrıntı ya da özel bilginin ve sayısal verilerin verilmediği anlamına gelmektedir.
2	Gösterge hakkında bir tartışma (detaylar veya belirli bir bilgi verilir) varsa ve sayısal olmayan veriler verilmişse
3	Sadece cari yıl için sayısal veriler verilmişse
4	Birden fazla yıl için sayısal veriler verilmişse ve negatif (yani,kötüleşen) bir eğilim varsa ya da görünür bir eğilim yoksa
5	Sayısal veriler birden fazla yıl için verilmişse ve pozitif (yani iyileştirme) bir eğilim varsa veya birçok yılda ve cari yılda %100 oranında en yüksek performansı gösteren veriler varsa.(örneğin, sürdürülebilirlik uygulamaları için tedarikçilerin %100'ünün taranması gibi), veya bir önceki yılda ve cari yılda %0 oranında en düşük performansla sahip veriler varsa (örneğin, çalışanların ölüm oranı, çevresel etkiler).

Kaynak: Paun, D.2018. Corporate Sustainability Reporting: An Innovative Tool For The Greater Good Of All. Business Horizons,61:928. (1 Eylül 2019) tarihinde <https://ideas.repec.org/a/eee/bushor/v61y2018i6p925-935.html> 'den alındı.

2.2.3. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi, Güvenilirliği ve Geçerliliği

Veri analiz yöntemi olarak betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analiz dört aşamadan oluşmaktadır ve amacı; elde edilen verileri düzenleyip yorumlayarak okuyucuya sunmaktır. Birinci aşamada; araştırmanın kavramsal çerçevesi, soruları ve elde edilen verilerden yola çıkılarak analiz için bir çerçeve oluşturmak ve nasıl sunulacağını belirlemek gerekmektedir. İkinci aşamada; araştırma verilerinde kullanılacak direkt alıntılar belirlenmekte, araştırma ile ilgisi olmayan veya önemsiz veriler yer almayacaktır. Üçüncü aşama düzenlenen verilerin tanımlandığı ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılar yapıldığı aşamadır. Dördüncü aşamada varsayımların ortaya konması, kavramsal çerçeve üzerinden bağlantı sağlanması ve anlam katılması sağlanabilir (Yıldırım ve Şimşek 2008, 224).

Çalışmanın güvenilirliği ve geçerliliği konusunda, tüm çalışma adımları titiz ve şeffaf şekilde aktarılmaya çalışılmıştır. Ses kayıt verilerinin analizinde İSFALT yetkilisinin verdiği tüm cevaplara yer verilmiştir.

3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ UYGULAMASINDAKİ SES KAYIT VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda İSFALT adlı kurumda EFQM MM kriterlerinin süreç içersindeki varlığı; başarı ile sürdürülen ya da geliştirilmesi gereken yönlerin ortaya çıkarılması amacıyla Kalite Yönetim Temsilcisi Sn. Erdem BULUT ile gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşme ile elde edilen cevaplar aşağıda sunulmuştur. Buradaki sorular EFQM MM'nin ana ve alt kriterlerinden yola çıkılarak kapsamlı bir şekilde düzenlenerek hazırlanmıştır. EFQM MM'nde liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, ürünler ve hizmetler, müşteriler ile ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçları (iş sonuçları) kapsamında sorular gruplandırılarak aşağıdaki cevaplar alınmıştır.

1. Liderlik

EFQM MM'nin temel kriterlerinden biri olan liderlik ile ilgili işletmedeki işleyişi ortaya çıkartmak üzere kurumunuzda “Liderlik” süreçleri nasıl ilerlemektedir? Kurumun dış paydaşlarla olan ilişkisini anlatabilir misiniz? İyileştirme çalışmalarınız var mıdır, varsa bunlar nelerdir? Şeklinde sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplar aşağıda paylaşılmaktadır.

"Belediye iktisadi teşekküllerinde bir yönetim kurulu ve atanmış bir genel müdür olduğu için ve bu değişebileceği için her an her koşulda gerek yukarıdan bir liderlik vasfı gerekse aşağıya yansıyan bir liderlik kavramı olamaz. Belki belediye iktisadi teşekküllerinin liderlik misyonu büyükşehir belediye başkanı ifade edebilir, o bile tam karşılamıyor. Çünkü son yıllarda yapılan değişikliklerle belediye iktisadi teşekkülleri yarı resmi ama diğer ticari faaliyetlerinden de tamamen özel bir statüye girdiği için büyükşehir başkanlarını bile tam bir liderlik modeline burada oturtamayız. Mesela İSFALT'ın kendisi bir personel alamaz. Bu personel mutlaka iktisatlar üzerinden gelmek zorundadır. Kendi isteğiyle işten ayrılan biri kuruma geri dönemez. Mesela bunlar bir kuraldır. Kimisi etik kurallar içerisine girebilir kimisi de idare kuralları içerisine girebilir. Çalışanların, çalışan memnuniyeti

anketinde ISO sistemine bağlı olarak görüşlerini alıyoruz, puanlıyorlar. Ama yukarı aşağıyı puanlayamıyor. İktisadi teşekküllerde maalesef liderlik vasıflarını değerlendirme gibi bir durum söz konusu olamıyor."

"Dış müşteri memnuniyet anketi yapıyoruz. Hem puan veriyorlar hem de öneri veya şikayet bildiriyorlar. Dolayısıyla biz bunları ele alıyoruz ve düzeltiyoruz. Hesap verilebilirdik anlamında, bir Büyükşehir Belediye Teşekkülü olarak hesap verdiğimiz yönetimimiz var. Başkanlık var, genel sekreter yardımcılığına bağlı. Hesap vermemiz Sayıştay anlamında yine mevcut. Ayrıca da kendimiz mali analiz raporu hazırlatıyoruz. Mali müşavir geniş bir rapor hazırlıyor. Ayrıca tedarikçi değerlendirme formumuz var bu sayede paydaşlarımızı değerlendirebiliyoruz."

"Ortak iyileştirme çalışmalarımız var. Mesela en son, İstanbul Taş Ocakları'nda, genel müdürü bizden atanarak bir ortak şirket kuruldu. Bu bir iyileştirme çalışmasıdır. Hem ham maddenin sağlanması anlamında, hem o ocakların verimli kullanılması anlamında, hem de çevreye ve insan sağlığına uygun çalışmalarla ilgili. Bizim OHSAS ve çevre hedeflerimizde, bu her eğitimde sunum olarak da sahnede yer alır, az enerji harcama, az gürültü çıkarma ve çevreyi koruma konularını bir ant gibi tüm çalışanlara belirtmek önceliğimizdir. Örneğin; bir ağacı kesmemek için yol eksenini kaydırmışlığımız olmuştur. Çünkü doğa kolay yetişmiyor, kolay yaşamıyor. Bu nedenle, bu konularda çok dikkatli olmaya çalışıyoruz."

Kurumun yönetim kurulu, genel müdürü atama yoluyla belirlendiği için liderlik modelinin, geçerli bir model olarak alınamadığı görölmüştür. Belki bu kavram büyükşehir belediye başkanı olarak ifade edilmeye çalışılabilir ama bu kişi de seçimlerle değişeceği için liderlik kavramı tam olarak oturtulamamıştır. Kurumun kurallarını tam anlamıyla kendi iç dinamikleriyle belirleyemediği sonucuna varılmıştır. Liderlik davranışlarını belirlemek için -ki burada lider olarak bölüm yöneticileri ve şefleri ele alınmıştır- ISO'ya bağlı kalarak çalışan memnuniyet anketi ile değerlendirmeleri alabildikleri ancak bu durumda çalışanların yöneticileri değerlendirirken, yöneticilerin çalışanları değerlendiremediği görölmüştür. Kurumsallaşmaya, yenileşmeye ve gelişmeye çalışan bir kurum olan İSFALT'ın

bünyesinde ayrı bir eğitim şefliği departmanı açarak kendi çalışanlarına, Anadolu'dan gelen belediye çalışanlarına ve hatta yurt dışından gelenlere eğitim vermekte olduğu tespit edilmiştir. Yüksek lisans ve/veya doktora yapmak isteyen çalışanlarına destek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum da kurumun eğitim konusuna öncelik verdiğini açıkça göstermektedir.

İyileştirmeleri tanımlama ve gerektiğinde güncelleme yapma konusunda anketler yapılarak hem çalışanların hem de tedarikçilerin fikirlerinin alındığı ve bu geri bildirimlerin toplantılar yoluyla değerlendirildiği tespit edilmiştir. Her zaman eleştirilere açık olan kurumun iyileştirmeler konusunda süreç iyileştirmelerine öncelik verdiği anlaşılmaktadır. Aynı zamanda SAP'deki sayısal veri yoluyla da bu iyileştirmeleri takip edebildikleri gözlemlenmiştir. Böylelikle performanslarındaki azalış ya da artışları kendi içlerinde gözden geçirip sonuçlandırarak buna göre yönlendirme çalışmaları başlattıkları anlaşılmıştır. Bunun yanında Sayıştay gibi kurumlar kendilerini denetledikleri için sürekli bir gözden geçirme çalışmaları yapmak mecburiyetlerinin olduğu tespit edilmiştir.

İktisadi teşekkül olan kurumun kendi isteğiyle işbirliğinde bulunamadığı, ihale yöntemiyle işbirlikçiler veya alınacak (yapılacak) işler belirlendiği için burada tam anlamıyla bir bütünlük oluşturamadığı; fakat ihale sonucunda tedarikçilerle ve yüklenici firmalarla ilişkilerini belirleyip iç değerlendirmeler ve toplantılarla gereksinim ve beklentilerini belirleyebildiği tespit edilmiştir. Dış paydaşlarla ilişkilerini de tedarikçi değerlendirme formuyla değerlendirirken bir sonraki adımlarında bu firmalarla çalışıp çalışmayacaklarının kararını aldığı belirlenmiştir. Çevre hakkında iyileştirmelere gelecek olursak az enerji harcama, az gürültü çıkartma ve çevreyi koruma konuları da özellikle dikkat ettikleri iyileştirme yapmaya çalıştıkları alanlardan olduğu tespit edilmiştir.

2. Politika ve Strateji

İyi uygulamalar yapan kuruluşlar geleceğe yönelik planlarını aktarırken politika ve stratejilerini belirlemektedirler bu durumda kuruluşun mevcut durumdaki ve gelecekte içinde yer alacağı pazarı ve pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgileri toplayıp, paydaşların gereksinim ve beklentilerini belirleyip,

rakipleri değerlendirerek ekonomik verileri belirleyip bunları takip ediyor musunuz? Politika ve stratejinizin uygunluğunu değerlendiriyor musunuz? şeklinde sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplar aşağıda paylaşılmaktadır.

"Öncelikle duyuru panolarıyla, verilen eğitimlerle ve elektronik posta yollarıyla strateji ve politikalarımızı duyurduğumuzu söyleyerek başlamak istiyorum. Sorunuza gelecek olursak; diğer firmalar kaç paraya üretiyor asfaltı, ne veriyor, nasıl sağlayabiliyor gibi durumlar sektör anlamında bizde de her zaman toplantılarda değerlendiriliyor. İlçe belediyesi bizden kaç paraya asfalt almak ister, kaç ton almak isteyebilir, bu sene hangisi hiç almayacak gibi tabi ki üretime ve yönetim stratejisine yönelik şeyleri görüşüyoruz. Bunlar var. İyi yetişmiş bir yönetim kadromuz var. Hammaddenin fiyatı artıyor; asfalt artacak, belediyeler bu durumda almaz ve özel sektöre kayar ancak özel sektör karşılayamaz ve biz veririz, gibi durum değerlendirmeleri yapılmaktadır. İster istemez ekonomik verileri ve pazara ilişkin gelişmeleri takip ediyoruz çünkü hammaddemiz dolara bağlı. Toplantılarda, koordinasyon toplantılarında bu konuda görüşler alınıyor. Dolar yükseliyor şunun tedbirini alalım, hammaddeyi stoklayalım gibi. Değerlendirme toplantılarında ele alınıyor. Yani özel sektör şu kadar üretmiş biz bu kadar üretmişiz gibi. Üretimsel anlamda kıyaslamalar yapıyoruz diyebiliriz. Paydaşımız çok az olduğu için işbirliği yaptığımız kuruluşların temel yetkinlik ve yeteneklerinin verilerini incelemiyoruz. Yeni teknoloji ve iş modellerinin performansa etkilerini değerlendiriyoruz ancak bunlar sisteme katılması zor şeyler. Fakat pazarda ne kadar var olabiliriz ne kadar üretimdeki payı biz alabiliriz gibi bazı stratejilerimiz, iç kararlarımız var."

"Politika ve stratejinin uygunluğunu ve etkinliğini değerlendirmek zorundayız. Çünkü ISO'da dış tetkik var. Gelen denetçi bizim bunları değerlendirip gerçekte uygulayıp uygulamadığımızı kontrol ediyor. Ona göre majör veya minör veriyor. Son dış tetkikimizde sıfır majör, senelerdir bu böyle yani hiç majör hatamız yok. Ama minör hatalarımız oluyor. Stratejiyi ve bunu destekleyen politikaları sistematik bir biçimde uygulamak sadece bize bağlı bir şey değil. Ulusal ölçeğe, mali disipline, büyükşehir belediye

başkanlığına da bağlı faktörler içeriyor. Tamamen bizim inisiyatifimizde değil. Bireysel ve ekip hedeflerinin ayrı bir hedefleri olamaz. Mesela ben kurumsal hedefleri yayınlayana kadar onlar birim hedeflerini hazırlayamazlar. O çatıya uymak zorundalar. Bu biraz özel sektöre yönelik bir durum. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları paydaşlara uygun şekilde duyuruyoruz.. Örneğin; asfalt üretimini durduracaksak, hammadde tedarikçimize, ilçe belediyelerine, asfalt alacak özel sektöre, karayollarına, şu kadar süre ile asfalt üretimimiz duracaktır diye bildiriyoruz. Diğer taraftan, arttıracaksak da tabii ki bildiriyoruz. Ya da üretim zamanlarımızı değiştireceksek de bildiriyoruz."

Kurumun kendi içinde oluşturduğu politika ve stratejisini gelecekte devamlılığını sürdürmek isteğine göre belirlediği tespit edilmiştir. Stratejik alan ve amaçlarının yazılı olduğu bir belgeyle bu politika ve stratejilerini gerçekleştirmeye yönelik çabalarının var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rakiplerinin satış fiyatlarını değerlendirerek, kendi içinde bulunduğu sene boyunca kaç ton asfalt satabileceklerinin planlamasını yaparak da stratejilerini oluşturdukları belirlenmiştir. Yönetim toplantılarıyla artacak olan hammadde fiyatının getirilerini ve maliyetlerini görüşüp gerekirse stratejilerini değiştirebildikleri gözlemlenmiştir. Bu durumda gözlem yaparak ilerleme kaydetmeye de çalıştıkları tespit edilmiştir. Rakipleriyle kıyaslama yapıp sektöründeki pazarın beklentilerini karşılayabileceklerinin de sıkı takipçisi oldukları anlaşılmıştır. Değişimleri ilgili yasalara ve yönetmeliklere göre güncelleyip, ekonomiyle birlikte takip ettiği belirlenmiştir. Hammadde konusunda dolara bağlı oldukları için pazara ilişkin gelişmeleri de bu boyutta ele aldıkları, kısacası politika ve strateji konusunda oturmuş bir düzene sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

İş birliği yaptığı kurum ve kuruluşların beklentileri belirli olduğu için stratejilerini bu anlamda doğru şekilde uyguladığı gözlemlenmiştir. Pazardaki varoluşunun planlamasını, alınan stratejiler ve iç kararlar sayesinde uygulamaya koyduğu anlaşılmıştır. Devlete bağlı bir kurum olduğundan dolayı gelecekteki rekabet üstünlüğünü belirleyemediği, bu durumda da gelecek ile ilgili plan ve stratejileri açısından sürekli güncel kalmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Performans açısından bakıldığında; kritik başarısını, personel maaşlarını ödemek ve bütçe disiplini korumak olduğu, strateji anlamında ise gerektiğinde bazı maddelerden feragat edebilecek olduğu anlaşılmıştır.

Duyuru panolarıyla, verilen eğitimlerle ve elektronik yollarla bildirilen strateji ve politikaların mevcudiyeti tespit edilmiştir. İstenildiği zaman dışarıdan kimselere eğitim amaçlı da paylaşılabilen strateji ve politikaların açık bir şekilde vurgulandığı gözlemlenmiştir. Mühendislik kurumu olan İSFALT'ın sayısal verilerle hareket ettiği ve performans ölçütlerini haftalık, aylık ve yıllık bazda ele aldığı tespit edilmiştir. Elde etmiş olduğu performans sonuçlarını başka kurum ve kuruluşlarla kıyasladığı fakat bunu stratejiyi destekleyen planlarının içine entegre edemediği, bunun nedeni olarak bu durumun tamamen kendi inisiyatifinde olmaması sonucuna varılmıştır. Oturmuş bir organizasyon yapısı olmasından yola çıkarak paydaşlar için katma değer oluşturduğu tespit edilmiştir.

3. Çalışanlar

Mükemmel kuruluşlar; çalışanlarının bilgi birikimlerini ve yeteneklerini bireysel olarak, ekip olarak ve kuruluşun tümünde yönetir bu durumda stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans seviyelerini, çalışanların bilgi birikimleri ve yeteneklerini belirleyip, bunları uyum ve yön birliği içerisinde olmalarını sağlıyor musunuz? Çalışanlarınızın yenilikçi bir anlayışa sahip olmasına olanak sağlayıp yardımlaşma konusunda neler yapıyorsunuz? Çalışanların eğitimini ve çalışanlarınızın geri bildirimlerini nasıl değerlendiriyorsunuz? şeklinde sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplar aşağıda paylaşılmaktadır.

"Maalesef biz çalışan ile çalışmayanı ayırt edemiyoruz. Bu konuda ben toplantılarda çok tartıştım. Herhangi bir raporlamamız yok bu konuda, ben olması gerektiğini söyledim. Mesela, yeni işe alınmış veya eğitim seviyesi düşük veya teknik elemanlar, genel müdüre kendi isteğine göre eleştiride bulunabiliyor ve istediği puanı verebiliyor. Bilimsel olması için isimsiz bir değerlendirme almanız gerekir. Fakat üst yönetim veya müdürler çalışanlar hakkında herhangi bir değerlendirme yapıp hatta çıkış verme yoluna gidemiyorlar. Özel sektör mantığına uymayan bu gibi durumlar var.

Çalışanların sürekli olarak kendilerini değerlendirme ve gözden geçirme çalışmalarına katılmalarını toplantılarla, eğitimlerle sağlıyoruz. Eğitimi verirken diyoruz ki fabrikada şunu yaşadık arkadaşlar buna göre hata neydi? Veya bir yangın tatbikatı yaptık, yangın tatbikatının sonunda en az yarım saat nerelere geç müdahale ettik, hangi ekip koşmada geç kaldı gibi değerlendirmeler yapıyoruz. Zaten yönetim gözden geçirme bizde çok ciddi oranda ele alınıyor, üst yönetim bazlı. Altta da bazen bunlar oluyor. Biz çalışanların bilgi birikimini ve yeteneklerini belirleyip kuruluş ihtiyaçları ile uyumlu bir şekilde olmasını sağlamaya çalışıyoruz. Nasıl yapıyoruz? Mesela kepçe operatörlerinden emekli olmuş 5 kişiye ihtiyacımız var. Aniden hepsi emekli oldu, gitti. Genelde zaten kamu ve iktisadi kuruluşlarda emekliliği gelmiş çalışanların ayrılmasını, yeni kan gelmesini, alttakilerin yetiştirilmesini isterler. Bizde ne yapıyoruz? Hemen bu işi yapabilecek olanları belirleyip ve eğitimlerini aldırıp, ehliyetlerini aldırıp kepçe operatörü yapıyoruz. Bu buna iyi bir örnek. Kuruluşun ihtiyaçlarına göre onu ilerletme veya sertifikasını arttırma, kalifiyeliğini arttırma yoluna gidilebiliyor. Çalışanların daha iyi performans göstermelerine yardımcı oluyoruz, dediğim gibi prim ile çok fazla takdir yok veya çok yükselemez. Kepçe operatörü bir fabrika şefi olamıyor çünkü mühendis olmak zorunda. Teşekkürlerle, dostluk ilişkileriyle, yapılacak sosyal etkinliklerle, zaman zaman tatile topluca gönderiyoruz, motivasyon gibi şeylerle, eğitimlerle daha iyi performans göstermelerini sağlıyoruz. Çalışanların yaptıkları işi sevmelerini, bilgi ve yeteneklerinin değer gördüğünü hissettikleri bir çalışma ortamı oluşumu konusunda pek başarılı değiliz çünkü her şey bizim inisiyatifimizde değil. Ama işte turnuvalarla, sosyal etkinliklerle, emekli olduğunda yemeklerle veya bir sezon başı yemekleriyle, bir hedefe ulaşıldığında kutlama yemekleriyle bu tip şeyleri yapmaya çalışıyoruz. Bilgi birikimlerini ve yeteneklerini paylaşımlarına imkan sağlıyoruz. Nasıl oluyor? Şöyle ki; birisi gelip şunu diyor olabilir; 'ben kepçe operatörlüğünde daha başarılı olacağım ben bu kazancılığı sevmedim.' Biz onu ihtiyaçta varsa kepçe operatörlüğüne doğru sevk etmeye ve eğitimini aldirmaya başlıyoruz. Bu tip şeylere kısmen açığız. Çalışanların hem bireysel hem de ekip olarak kuruluşun misyon, vizyon ve

amaçlarıyla uyum ve yön birliği içinde olma durumu öyle veya böyle oluyor. Örneğin; bugün sabah programında Boğaziçi Köprüsü'ne asfalt verilecek. Akşama kadar 2 bin ton vermemiz gerekiyor dendiğinde bütün çalışanlar bu tempoya uyar. Yani önemlidir, bilirler bunu. Herkes buna uyar. Dolayısıyla amaçla uyum ve/veya yön birliği bizde oturmuş şeylerdir. Çünkü yaptığımız iş biraz aslında didaktik. Ben her zaman söylüyorum asfalt üretimi çok karışık bir mühendislik işi değil ama hayati önemlidir şehir için. O yüzden sürekli nöbetçi var, gece çalışanlar var. Biz de kurumun vizyonu, misyonu ve değerleri belirlidir ve bunlar çalışanlara duyurulmuştur. "Her şey şeffaf duyurulur bizde resmi elektronik postalarla, panolarda filan duyurulur. Mesela bazı kurumlar vardır bilhassa kamusal veya yarı resmi. Bunlar kurum hedeflerini saklı tutuyor. Böyle rastladığımız şeyler oldu. Bunlar anlamsız. Kurum hedefi belirliyorsan herkes bilecek, yok sakladığın bir şey varsa oradan çıkar zaten. Yani oradan o kalemi çıkartması gerekir. Sadece iş dağılımı, ücretlendirme, işten çıkarma, işe alma vb konular politika ve stratejimizle kısmen uyumlu, kısmen değil bunun da nedeni iktisadi teşekkül olduğumuz için tepeden belirleniyor."

"Çalışanların açık görüşlü bir anlayışa sahip olmasına,yenilikçiliği ve yaratıcılığı karşılaştıkları zorlukları aşabilmek amacıyla kullanmaları gerektiklerinin farkına varma durumu bizde mevcut değildir aynı şey girişimciliği destekleyen bir kültürümüzün olmadığı gibi. Dediğim gibi bizi aşan bir durum bu. Tepeden gelmesi gereken bir vizyon. Bir de bizim sektör biraz daha sınırlara dayalı yani bir uzay teknolojisi gibi değil. Bizde yardımlaşma önemlidir. Mesela itfaiyeden birisi vefat ettiyse başkanlık duyurusuyla yardım toplanır veya bizim kendi içimizde birisi hastaysa para toplanır. Bazı çalışanlarımız yine arada yurt dışına gidip geliyor, yardım götürmek için. Bunlara izin veriliyor. Bizde eğitim yardımı veriliyor, çocuk yardımı veriliyor. Sendikaların yardımları var. Bunlar veriliyor. Kreş gibi hizmetler yok. Toplantılar, açılış sezon yemekleri, emeklilik yemekleri falan bir aidiyet duygusunu oluşturmaya çalışıyoruz. Bizim bir aile olduğumuz düşüncesini aşılama çalışıyoruz."

"Kariyer gelişimini eğitimlerle yapmaya çalışıyoruz. Yani bizim inisiyatifimiz dahilinde olan her şeyi yapmaya çalışıyoruz. Üniversite eğitimine devam ediyorsa izinleri veriyoruz. Bizden materyal istiyorsa veriyoruz. Tezinin bizim üzerimizden yapacaksa destek veriyoruz. Genel olarak bilgi kuruluşu olarak herkese destek vermeye çalışıyoruz ama ticari sınırların dışında. Çünkü böyle e-postayla mesela bilanço isteyen, stratejik verileri isteyenlerde oluyor. Çalışmalara katkıyı eğitimlerle, toplantılarla görüş alarak yapmaya çalışıyoruz. Adalet ve fırsat eşitliği sağlamak adına, dediğim gibi görev değişikliği yapıyoruz. Sağlık raporu varsa, sağlığında özel bir durum varsa o çalışanı pasif göreve alma hatta psikoteknik olarak sürekli kaza yapıyorsa mesela, hemen bulunduğu görevden alıp pasif göreve çekme hatta içeride oturtma; gözlemlemek için yapılıyor. Ailesine kadar, gece hayatına kadar onun incelemelerini ben yapıyorum. İş sağlığı ve güvenliği de bana bağlı olduğu için. Ama teşekküllerin çoğunda yapılıyor mu dersiniz yapılmıyor. Görev değişiklikleri bizde dediğim gibi aldığı diploma. Yeni bir eğitim almışsa, yeni bir okul bitirmişse, sağlık durumu gibi şeylerle görev değişikliği olabilir. Ama dediğim gibi kariyer gelişimi ve görev değişimi bizim kendi inisiyatifimizde değil belediye teşekküllerinde."

"Çalışanların, kuruluşun mevcut ve gelecek ihtiyaçlarına yeterli hale getirilmesi çok sayıda eğitim ve gelişim programlarımız mevcuttur. Hem teknik hem etkili iletişim tekniğinden tutun protokol adabına kadar, mühendislik bilgilerine kadar birçok eğitime sahibiz ve bu konuda iyiyiz. Mesela bizde eğitime katılım zorunludur. Yani kişi gelmiyorsa bir sonraki eğitime gelmek zorundadır. Hiçbirine katılmadıysa bu bir sorun oluşturur. Mesela ben iş güvenliği eğitimi veriyorum işe başlayanlara, örneğin 2-3 oturum olarak yapıyorum. Hiçbirine gelmedi. Ben işe başlama belgesine imza atmam. O eleman artık beni bulmak zorunda. Sonradan yapacağım eğitime katılmak zorunda. Eğitimsiz imza atma yetkimiz de yoktur. Bize çok vasıfsız olarak gelip, sertifikalı şekilde kepçe operatörü, kaynak ustası vs olarak ayrılan işçimiz var. Hatta bu kişiler giderken 'ben burada hem maaşımı düzgün aldım, SGK yüksek yattı' derler. Teşekküllerin iyi olan yönü SGK açık vermez. Hep yatar ve kalifiyeliği artar. Kolay kolay da çok ciddi

problemi yoksa kötü alışkanlığı yoksa işine son verilmez. Özel sektöre göre çok daha rahattır. Kendilerini yetiştirerek buradan ayrılırlar. Emekli olduklarında derler ki 'emekli olduğumda benim elimde şu an yapacağım bir ustalığım, bir sertifikam var. Bazen bir işle ilgili takım kurulduğu zaman, fabrikanın revizyonu; 3 mühendisin sorumluluğu dendiğinde o zaman bir ekip becerisi geliyor. Eskiye göre uzman teknik sayımız biraz daha fazla. Güvenlik, sağlık, çevre gibi konularda çalışanları bilinçlendirip katılımlarını sağlamak bizim için önemlidir. Bu önemli bütün eğitimleri ben veriyorum. Mesela temel ilk yardım eğitimi çalışma bakanlığının eğitim müfredatında yok ama mutlaka aldırıyorum ben her sene. Geçen sene de anlattık. 4600 kişiye temel ilk yardım nasıl yapılır eğitimi verdik. Kanama nasıl durdurulur? Boğaza bir şey kaçtığında nasıl çıkartmaya çalışılır bunu anlattık ve çokta iyi, olumlu sonuçlarını gördük. Çevreyi koruma anlamında unsurlar. Yağı alıp toprağa dökemez. Bunları anlatıyorsun. Bir litre yağ ile bir metreküp toprağı yüz yıl boyunca kurutuyorsunuz ve o toprağı ölüme mahkûm ediyorsunuz. Hiçbir şey yetişmez. Hiçbir tohum hayat bulamaz. Bunları anlatınca yağ yere dökülse ne olur diyen işçi bunun önemini anlıyor. Çalışan memnuniyeti ve benzeri geri bildirim araçlarını aktif olarak kullanıyoruz. Yönetim gözden geçirme toplantılarında endekslerini belirliyorum. Bizim 6-7 saat süren yönetim gözden geçirme toplantımız bile oldu. Çünkü yeni genel müdürümüz bilhassa bu verilere önem veriyor. Birde burada önemli olan şey şudur; bazı özel sektörlerde de bu tip kamusal sektörlerde de bunları uygulamaya çalışan yarı resmi yerlerde de sansürleme yapıyorlar. Yani yönetim temsilcileri diyelim genel müdürle ilgili yöneticilerle ilgili uygulanan bir sistemle ilgili sert nitelemeler var ve bu yoğun. Demek ki bir problem var ortada. Çalışanlardan da kaynaklı olabilir ama gerçekten doğru da olabilir. Bunu yansıtmıyorlar. Mesela benden önceki kalite yönetim temsilcisinin sansürleme yaptığını anladım, eski verilere bakınca. İşçi ne yazmışsa ya minimize etmiş ya da onu çıkartmış. Bu tip mükemmellik, kalite yönetim sistemlerini takip eden yönetim temsilcilerinin işi sansürlemek değildir. Her şeyi yansıtmak zorundadırlar. Buradaki şeffaflık dediğimiz şeyi aslında engelleyenler önce o kurumun yönetim temsilcisi olabiliyor. Son derece

ilginç. Buralar belediye iktisadi teşekkülü, biraz daha siyasi olabilir ama işçinin bir talebi var. Eğer 400 işçimden 140'ı yemek çok kötü, yemek yiyemiyoruz, bakkaldan bir şeyler alıyoruz diyorsa ve bunu yansıtmıyorlarsa siz o zaman orada bir firmayı koruyor oluyorsunuz, yemek firmasını. Çalışanın bir özlük hakkını, insani hakkını dikkate almamış oluyorsunuz. O tepki artarak devam eder. Bu problem bir patlamaya, bir greve dönüşebilir. Sürecin nereye gideceğini, sonucunu bilemezsiniz. Dolayısıyla yönetim temsilcilerinin bütün görüşleri şeffaf olmalıdır. Dolayısıyla şeffaflığın gereği bu sistemlerde önemli diye düşünüyorum. Çalışanların iletişim beklentilerini anlayıp ve gereksinimleri çalışan memnuniyet anketi ile saptanıyor ve düşük puan çıkarsa fabrikada olağan üstü toplantı yapılıyor. Bu anlamda ciddi ele alındığını gösterir. Yani düşük puan çıkmışsa fabrika şefi, üretim müdürü gerekirse biz de gidip sorun nedir neden iletişim kopuk gibi gereksinimleri saptanmaya çalışılıyor. Ayrıca çalışanların hem gerekli katkıyı en üst düzeyde yapmaları hem de kendilerini geliştirmeleri için gerekli tüm ekipmanları sağlıyoruz. Bu nasıl oluyor? Şimdi bizde gerekli tüm ekipmanlardan kasıt, ARGE laboratuvarı bizden ne isterse biz onu alırız. Yani koruyucu donanımlar şu bu veya şu cihaz gerekiyor diye direkt söylerse ben onun satın alma talebini açabiliyorum. O yönde herhangi bir sıkıntımız yoktur. Ben mesela normalde bir işçiye verilecek temel korunum donanımı belirlidir ama biz 51 kalemlik ihaleye çıkıyoruz işçilerimize koruyucu donanım sağlamada ve bizim işçilere yün eldivenden bereye kadar veriyoruz. “

Kurumda çalışanların performanslarına ilişkin herhangi bir belirleyici unsur görülemediği. Çalışanların, üst yönetimi değerlendirme veya memnuniyet anketleri gibi çalışmalarla fikirleri alınmakta ancak üst yönetimden çalışanlara geçen bir performans değerlendirmesi bulunmadığı tespit edilmiştir. Kurumun, çalışanlara ilişkin planlamalarını yaparken, yeni teknolojilerden yararlandığı, çalışanlara ilişkin stratejiler ve politikaların belirli eğitim programlarıyla gözden geçirilip güncellenmekte olduğu görülmüştür. Eğitim programlarının yanı sıra periyodik toplantılarla uygulamanın desteklendiği tespit edilmiştir. Kurumun, çalışanların kariyer gelişimi ve eğitimi konularında gerekli desteği sağladığı görülmüş olmasına

karşın, görev değişikliği ve terfi konularında, kamu kurumu olduğundan dolayı etkili karar alma yetkisi olmadığı belirlenmiştir.

Kurumda, çalışanların bilgi birikimlerinden yeterli düzeyde faydalandığı, ihtiyaçlarına yönelik, yeterli bilgi birikimine sahip elemanların gelişimi için uygun programların oluşturulmaya çalışıldığı ve eğitimlerin sadece bireysel değil aynı zamanda takım olarak da verildiği tespit edilmiştir. Çalışanların iş deneyimlerini geliştirebilmeleri açısından sertifikalı spesifik (kepçe operatörü vs.) eğitim programlarının mevcut olduğu gözlemlenmiştir. Kurumda ekip ruhunu perçinlemek adına çeşitli faaliyetlerin yapıldığı görülmüştür. Kurumun ve bireylerin hedeflerinin aynı doğrultuda olmasına özen gösterildiği ve buradan hareketle, tüm hedeflerin gözden geçirilip güncellendiği gözlemlenmiştir. Kurumun misyon ve vizyonu çalışanlara başarılı şekilde aktardığı anlaşılmıştır.

Çalışanların bilgi birikimlerini ve yeteneklerini kullanırken yeterli değeri gördüklerini düşünmesi konularında kurumun kısmen yeterli olduğu belirlenmiştir. Sürdürülebilir başarının öncüsü olma ve cesaretlendirme konularında da aynı durum söz konusudur. Belediyeye bağlı bir kurum olduğundan dolayı, çalışanların yaratıcılığı konusunda tatmin edici itici gücün olmadığı saptanmıştır. Çalışanların kendilerini, kendi performanslarını ve kurumu değerlendirmeleri için gerekli çalışmaların yapıldığı belirlenmiştir.

İletişimin gereksinimlerine göre çeşitli eğitim programlarının belirlenmekte olduğu, kurumun değerlerini, misyonunu ve vizyonunu en şeffaf şekilde çalışanlarına ve paydaşlarına aktardığı görülmüştür. Çalışanların fikirlerini sunabilmeleri için net bir iletişim kanalı olmadığı ancak liderlerin yaklaşımlarının, çalışanları bu konuda cesaretlendirdiği tespit edilmiştir. İş dağılımı, ücretlendirme, işten çıkarma, işe alma vb. istihdamın tümüne yayılan konuların, politika ve strateji ile uyumlu olmasının kısmen kurumun kendisine bağlı olduğu gözlemlenmiştir. Kurumun toplum ve çevre sağlığı konusuna çok önem verdiği ve bu konularda tüm çalışanlara gerekli eğitimlerin periyodik olarak verildiği görülmüştür. Yardımlaşma konusunda kurumun yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Bu durumda kuruluşun değerlerine, misyonuna, vizyonuna ve politikaları ile stratejilerine uygun şekilde diğer kuruluşlarla ve toplumla işbirliği, süreç iyileştirme, çevre, finans, donanım ,teknoloji, bilgi erişimi konusunda ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz? şeklinde sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplar aşağıda paylaşılmaktadır.

"Üniversitelerle yakın ilişkimiz var. Onlar gelip laboratuvarlarımızı kullanıyor, izin alıp. Dış belediyelerden (diğer illerden) gelip seminer istiyorlar, bilgi alıyorlar. Dolaşıyorlar, sistemi anlamaya çalışıyorlar. Sahada uygulamaları gösteriyoruz. Biz üst bilgi kuruluşu olduğumuz için diğer kuruluşlarla ve toplumla işbirliğimiz var. Marmara Belediyeler Birliği'nin eğitimcisiyiz zaten. Türkiye'nin her bölge merkezinde anlattık biz mesela bunları. 2-3 yıl sürdü. Şantiyeciliği ve iş güvenliği anlattım ben. Diğer arkadaşlar asfalt teknolojisi, üretim teknolojisi gibi konulara değindiler. Birçok başlık işlendi. Tedarikçilere ve diğer kuruluşlara önem veriyoruz. Değerlendirmesine de puanlayarak önem veriyoruz. Tedarikçilerle dediğim gibi ürünlerin daha kalitelisini alıp daha kaliteli vermeye çalışıyoruz. Mesela hiçbir özel sektör sahaya inmiş asfaltı geriye yükleyin biz geri alırız demez. Biz alırız ama. Örneğin müşteri bu asfaltta bir tuhaflık var dedi. Açıklayamadı da konuyu, olsun. Geri gönder biz yenisini çıkartırız, bizim ürünümüz garantilidir, deriz. Dolayısıyla kurumlarla olan iş birliklerimiz var. İşbirliği yapılan kuruluşlarla bilgi paylaşımına olanak sağlıyoruz tabi ki yani eğer bizde gelişen bir şey varsa veya yeni bir akredite almışsak bunu duyuruyoruz. O yüzden zaten pazar oluşturuyor."

"Süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgili, örneğin üretim ile ben bir araya geliyoruz veya bir paydaşla şunu nasıl geliştiririz diye toplantılar yapıyoruz. Tabi kaynakların etkili ve verimli kullanılması için planlama, raporlama, kontrol ve gözden geçirme süreçlerini tasarlıyoruz. Bunların hepsi bizde var. Günlük, aylık, yıllık raporlamalar yani enerji sarfıyatı bile günlük takip edilir

bizde. D n ne kadar elektrik tüketildi? Ne kadar doğalgaz tüketildi gibi. Ciddi raporlardan söz ediyoruz tek parametrelili; şu kadar asfalt ürettik diye bir raporlamadan söz etmiyoruz. Makine ne kadar süre arıza yaptı? Kaç kişi g revdeydi. Kaç noktaya asfalt çıkarttık gibi her şey detaylı bir raporlama ile takip ediyoruz."

"Finansal açıdan yönetim süreçlerini zaman zaman kontrol ediyoruz. Bir sene firma çok ciddi sıkıntıya girdiğinde dışarıdan kredi almak durumunda kaldı ve bu bir finansal yönetim sürecidir. Çünkü giderini karşılayamıyorsun krediyi aldı sonra  dedi  rneğin. İyi bir finansımız var, iyi bir finans müdürümüz var zaten kalabalık bir şirkette finansal yönetim süreçlerinin güçlü olması kaçınılamaz. Bizim kalite hedeflerimizde bu var. Mesela diyoruz ki finansal giderleri yüzde 5'in altında tutmamız gerekiyor. Bazı kredi faiz gibi şeyleri borçları kastediyor biz hep bunun altındayız. İyi durumdayız yani. Mesela bu sene yüzde 0,05 çünkü borcumuz olmamış, kredi kullanmamışız. Bu bir finansal risktir zaten."

"Binaları, donanımları, malzemeleri, doğal kaynakları vs yönetmek amacıyla stratejiye uygun destekleyici planlamalarımız tabi ki yapılıyor bu planlamalar zaten kaçınılmazdır. Mesela yeni araziler istedik Orman Bakanlığı'ndan izin aldık fabrikaları taşımak için. Doğal kaynakları yönetmek, işte dediğim gibi taş ocaklarında ortak şirket kuruldu, biz yönetiyoruz. Bu noktada teknik bir mühendislik şirketi olduğumuz için binaları, donanımları ve malzemeleri içeren varlıkları en uygun ve en yüksek kapasitede kullanmaya çalışıyoruz. Bu önemli bir durum bizde. Binaların, donanımların ve malzemelerin periyodik bakımı yapılır. Koruyucu tedbirler mutlaka alınır. Fiziksel koruyucu tedbirler veya diğer somut ve soyut olan her şey. Çünkü sonuçta halkın malıdır. Bu bağlamda zaten korumak zorundayız."

"evre d zenlemelerimizi bütün varlıkları uzun vadeli ekonomik, toplumsal ve doğal evre açısından dikkate alıyoruz. Fabrikalardaki filtre emisyonlarının kontrolü, sürekli ölçüm yapma; yasal süreçten önce sık sık ölçüm yaptırıyoruz. Filtrelerin sürekli revizesi, bakımı, temizliği gibi şeyler bunlar aslında toplumsal ve doğal evre açısından dikkate almaktır, seçip

onaylamaktır. Elden çıkarttığımız bir şey olamaz çünkü İSFALT hiçbir şekilde hiçbir şeyini yönetim kurulu kararı olmadan elden çıkartamaz ve/veya satamaz. Yani bir işletmeyi kendi isteğiyle kapatamaz, bir araziye terk edemez. Hem yasal prosedürler var, yasal zorunluluklar var hem denetlemelerimiz var. Çevre Bakanlığından, Büyükşehir Ruhsat Denetim Müdürlüğünden bunları aktif bir şekilde takip ediyoruz. Üretilen ürünlerin ve/veya hizmetlerin olumsuz etkilerini aza indirmek için ; emisyon çıkışları, ürünlerde kanserojen madde olmaması ve hatta dağıttığımız koruyucu donanımlı iş elbiselerinde kanserojen boya kullanılmaması gibi birçok anlamda çevre ve insan sağlığına dikkat ediyoruz. Zaten iktisadi teşekkül olarak da bu bir zorunluluktur. Atıkları azaltıp ve geri dönüşümü sağlıyoruz tabi ama bizden çok fazla atık çıkmıyor. Asfalt üretiminin şöyle bir iyi tarafı var ıskarta çıkar mesela. O ıskartayı da asfalta atabildiğimiz için pek atık çıkmıyor. Kontamine atıklar var; eldiven gibi, kirlenmiş elbiseler gibi şeyleri biz geçici tehlikeli atık depomuzda tutar daha sonra yanmaya göndeririz. Bu durum 6 ayda bir yapılır. Geri dönüşümünü sağlıyoruz mesela yollardan kazılan asfaltlar bile şu anda geri dönüşümü yapılıyor. İlk sene 500 bin TL idi geçen sene 9-10 milyon Türk Lirası geri dönüşümden yani hammadde geri dönüşümünden kar elde ettik. Bu da kamu bütçesi için az bir para değildir."

"Bilgi işlem departmanımız teknolojinin, kuruluşun amaç ve hedeflerini destekleyecek şekilde kullanılması için bir strateji hazırlıyor. Henüz onaylanmadı ama bence onlar geç kaldılar zaten. Şu anda bir stratejimiz teknoloji anlamında yok ama stratejide şu oluştu; elektronik yazı sistemine geçtik, yani her şeyi burada elektronik imza ile imzalıyoruz. Uzakta bile olsak takip o imzanızı atabiliyorsunuz. Ayrıca güvenlik anlamında birçok şey geliştirdik yani bize virüs filan gelebiliyordu veya saldırı olabiliyordu. Ayrıca yeni teknolojilere açığız. Daha iyi nasıl ilerleriz daha iyi nasıl üretim yaparız gibi. Mesela Android cep telefonlarından asfalt akışını görebiliyoruz. Asfalt nereye çıktı nereye gönderiyoruz gibi. Bunlar hep teknolojik desteklerdir. Yeni bir sistem varsa, yeni bir cihaz çıkmışsa bunları takip etmeye ve uygulamaya çalışıyoruz. Bütçe ve yönetim talimatları olanakları çerçevesinde maksimum düzeyde teknolojiden yararlanmaya çalışıyoruz. Her

sektörde önemli olduğu gibi teknoloji bizim sektörümüz ve firmamız için de önem taşımaktadır. Elimizdeki cep telefonları nasıl günlük hayatımızı değiştirdiyse teknoloji asfalt sektörü için de değişimlere neden olmuştur. Bu bağlamda teknolojiyi iyileştirmelerimiz için kullanıyoruz. Yenilikçi ve çevre ile uyumlu teknolojileri kullanıyoruz. Çevre ile ilgili sensörler çıkmıştır bazı fabrikalarımıza kurduk toz püskürtmeyi. Mikro ölçekte sis yapıyor bunlar. Hatta yeni bir teknoloji ile kötü kokuyu bastırma yöntemi çıktı. Üretimin çıkış noktasına uygulanıyor kötü kokuyu yok ediyor. Böylelikle asfalt kokusunu almıyorsunuz. Bilgi yedekleme ünitelerimiz var bilgi transferlerinde bu bilgileri koruma gibi teknolojiden yararlanıyoruz."

"Bilgi birikimimiz fena değil ama genelde kamuda olan problem iktisadi teşekküllerde de var. İnsanlara dayalı sistem var. Kilit kişilerin bir vefat durumunda veya işten aniden ayrıldığı durumlarda sistem sürebilmeli ama maalesef devlette ve iktisadi teşekküllerde bu durum böyle olmuyor. İSFALT'ın hafızası diyebileceğimiz 4-5 kişi var. Bu kişiler eğer işe gelmezse İSFALT'da işleyiş olursa da nasıl olur bilemiyorum. Evet, üretim devam eder de uzun ve kısa vadeli planlama yapılamaz. Bunlar genel müdür, genel müdür yardımcıları, yönetim temsilcileri ve fabrika şefleridir. İş, bu kişiler olmadan da yürümesi gerekli ama İSFALT'da bu durum böyle değil maalesef. Bizde insana dayalı sistem var. Anadolu belediyelerinden gelip bizden bilgi isteyenler oluyor. Onlarla gerekli bilgi paylaşımında bulunuyoruz. Tez yazan öğrencilere istedikleri bilgileri kurum gizliliği çerçevesinde veriyoruz. Çalışanlarımız zaten eğitimlerle kendi alanlarındaki bilgilere sahip oluyorlar. Kesinlikle kuruluşun bilgi birikimini güvence altına alıyoruz. Zaten aksi düşünülemez. Gerekli yedeklemelerimizi yapıyoruz ve güvenlik sistemlerimizi güncelliyoruz. Bilgi birikimi kazanmanın, bilgi birikimini arttırmanın ve uygun şekilde kullandığımızı bir örnek vererek daha iyi açıklayacağımı düşünüyorum. Bünyemizde çalışanların bazılarını 3 üniversitede eğitime gönderiyoruz. Kongrelere gidiyoruz, panelde sunumlar yapıyoruz, İngilizce olarak katkılarda bulunuyoruz. Poster veya sunum olarak. Dolayısıyla bilgi birikimini arttırmak gibi fonksiyonlar bünyemizde mevcuttur."

Kurumun üniversitelerle yakın bir ilişkisi olduğu ve diğer kurum ve kuruluşlara gerekli bilgi paylaşımında bulunduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra tedarikçilere gereken önemi verdiği, karşılıklı gelişimi kısmi olarak sağladığı gözlemlenmiştir. Kurumun finansal kaynakları verimli şekilde kullanmak için gerekli planlamaları yaptığı görülmüştür. Kurumun, teknik bir mühendislik birimi olduğundan dolayı ekipmanları uygun şekilde kullandığı ve fiziksel ömürlerini titizlikle takip ettiği gözlemlenmiştir. Hem bilgi üssü bir kurum olduğundan hem de yetişmiş mühendis kadrosu ve teknik ekip anlamında zengin olduğundan teknolojiyi yeterli seviyede kullandığı belirlenmiştir. Ayrıca, yeni ve çevreyle daha uyumlu teknolojileri kullanmaya özen gösterdiği, özellikle kamu hizmeti veren bir kamu kurumu olduğu için çevre ve insan sağlığı konusunda çok titiz davrandığı tespit edilmiştir.

Kurumda bilgi güvenliğinin ve bilgi paylaşımının sağlandığı, gerek üniversitelerle gerek diğer belediye ve kamu kurumlarıyla, yenilikçi bilgileri ele alıp, değerlendirip, uygulandığı gözlemlenmiştir. Çalışanlarıyla ve diğer kurumlarla, ticari bir sır olmadığı sürece gerekli tüm bilgi paylaşımlarını yaptığı tespit edilmiştir.

5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler

Mükemmel kuruluşlar müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek üzere süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, bunları yönetir ve iyileştirir. Politika ve stratejinin hayata geçirilmesi de dahil olmak üzere kuruluşun tüm süreçlerini tasarlayıp, ürün ve hizmetlerinizi etkili bir biçimde pazarlayıp yönetebiliyor musunuz? şeklinde sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplar aşağıda paylaşılmaktadır.

"Bizim kalite sistemimiz eskidir 2004'te ISO9000'i uygulamaya başladık. 2006-2007'de de ISO14000 Çevre Yönetim Sistemi'ni kurduk. Bildiğiniz gibi OHSAS şu anda uluslararası standartlara dönüşecek. OHSAS'ın dönüşüm revizyonunu da yapacağız. Süreçlerimiz oturmuş durumdadır yani giren hammadde belli, ürün skalamız belli geliştirmişiz tabi ama yeni bir süreç üretecek bir şeyimiz yok. Yani çikolata gibi kutuda değil de poşette verelim gibi bir durum söz konusu değildir bizde. Bizde taşınma

yöntemi belirli, kutulama yöntemi belirli, soğuk asfalt ambalajda satılıyor. Üst Yönetim ve yönetim gözden geçirmelerle süreç yönetimini kuruyoruz. Ben de bu süreç yönetim sisteminin takipçisiyim. Süreç paydaşları süreç diyagramlarımızda var. Bu süreçten kim sorumlu diye belirtiliyor. Örneğin hammaddenin geliş yeri: TÜPRAŞ – alış yeri: fabrika – takip eden: üretim müdürlüğü – ödemeyi yapan: finans müdürlüğü gibi kabaca belirtebilirim. Süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi için iç ve dış işbirlikleriyle süreçler arası konuları çözüme kavuşturuyoruz yani bu durum bizde oturmuştur ama zaman zaman çıkan durumlar yönetim gözden geçirme toplantılarıyla ele alınıyor ve çözüme kavuşturuluyor. Süreç ölçümlerini kullanıp performans hedeflerini belirleyip kullanıyoruz. Kullanılan süreç taslağını gözden geçiriyoruz. Yapılabilecek şeylerde çalışanlardan gelen yeni fikirleri veya üretimden gelen yeni fikirleri uyguladıklarımız oldu. Katma değeri görebildiğimiz süreçlerde eğer sayısal veri alabilirsek yeniliklerin ve süreç iyileştirmelerinin değerlendirmesini yapıyoruz."

"Ürün ve hizmet çeşitliliğini arttırmak amacıyla gerekli iyileştirmeleri tahmin etmek ve belirlemek üzere pazar araştırmalarını çok fazla uygulayamayız bir iktisadi teşekkül olarak ama müşteri hareketlerimiz var, geri bildirim araçlarımız var. Zaman zaman bir tedarikçi arayıp şunu diyebiliyor; 'şu ürünü neden üretmiyorsunuz?' Biz o konuda bir ARGE çalışması yapıyoruz. Mesela ek yeri bandı üretmemiz biraz kendi inisiyatifimiz biraz da sektörel bir taleptir. Çünkü eskiden ek yeri bandı ziftle kaplı bir tenekede açıkta bir yerlerde onu kaynatırlardı. Adamın dükkanının camına gider yakınından vatandaş geçer. Ama şimdi aynı yara bandı gibi sarılmış, onu yere seriyoruz üzerinden bastırıp bir ekipmanla geçiyoruz, az bir şey ısıtınca yapıyor. Ne olmuş oldu? Kötü görüntü yok, kaynama yok, etrafa sıçrama yok. ARGE'ye dayalı taleplerde ihtiyaç üzerine yeni ürün üretiyoruz. Sonuçta İSFALT bir mühendislik şirketi. Bu durumda tabi ki yeni teknolojilerin ürün ve hizmetler üzerindeki etkilerini gözlemliyoruz. Yeni ürün ve hizmet ortaya çıkarmak için yaratıcılığı kısmen kullanıyoruz çünkü dediğim gibi hammaddemiz belirli, üretilebilecek ürünler belirli bu bağlamda ürün skalamız çok geniş değil. Ürünleri uygun bir şekilde geri dönüşümlerini

veya yok edilmelerini sağlıyoruz bu konuda herhangi bir problemimiz bulunmamaktadır. Akredite firmalarla bertaraf edilecekse bertarafa, diğer ıskarta zaten tekrardan asfalta katılıyor. Ürün ve hizmetin sunum performansını uygun rakipler ile karşılaştırmak zorundayız Yoksa bizim için sıkıntılı bir durum olur."

" Ürün ve hizmetleri hedef müşterilere etkili şekilde tanıtmak için pazarlama stratejilerimiz var ama dediğim gibi reklam veremiyoruz, duyuramıyoruz. Ürün ve hizmetleri mevcut ve potansiyel müşterilere etkili şekilde pazarlama kısmı şöyle ki yani sektörde bizi bilen biliyor, duymayanlar da bilmiyor tabi."

"Eskisi kadar tekel değiliz ve rakiplerimiz var. Bu bağlamda müşteriler için değer yaratmak üzere çaba gösteriyoruz çünkü müşteri bizler için önemlidir. İş modelini; pazar konumlandırması, hedef müşteri grupları ve dağıtım kanallarıyla kısmen hayata geçiriyoruz yani şöyle ki mesela bizim soğuk asfalt kovalarımız var çokta ilgi görüyor. Adam alıp bahçesindeki evinin önündeki bir oyuğu kendi doldurabiliyor. Ama bunun reklamını çok yapamıyoruz çünkü belediye iktisadi teşekkülleri çok fazla reklam da veremiyor. Reklam da izinle verilebiliyor. Gider olarak düşünülüyor. Bu yüzden fazla bilinmiyor. Bunda da biraz bizim yetkimiz kısıtlıdır. İSFALT'da uygun şekilde üretim hizmeti sunmak çok önemlidir. Müşteri ben bu asfaltı beğenmiyorum ama alıyorum demez. Garantili ürün veriyoruz. Çalışanların müşterilerle ilgili deneyimlerini maksimuma çıkarabilmelerini sağlamaya çalışıyoruz. Örneğin müşteri fabrikayı arayıp 'sizin asfaltta problem var, iki kamyondaki ürünler iyi geldi ama üçüncü kamyonunda sorun var' deyip fabrika şefi ile görüşebiliyor. Bu konuda herhangi bir sıkıntımız yoktur. Farklı müşteri gruplarını tanıyıp, uygun ürün ve/veya hizmetleri sunabilmek için çalışmalar yürütmeye çalışıyoruz. Mesela biz bir ara Ukrayna'nın otoyollarını yapacaktık. Görüşmelere gidildi. Ancak Dış Ticaret Müsteşarlığı'ndan onay çıkmadı. Kuzey Irak'ta bir iki işimiz oldu. Yurtdışında çalışmak izne tabiidir bu yüzden bizim için süreç olarak zor. Bunu özel sektör daha kolay bir şekilde yapabilir. Ama ekip gönderip yurtdışında yapmış olduğumuz

girişimlerimiz mevcuttur. Müşterilerin kısa ve uzun vadeli iletişim ihtiyaçlarını belirleyip karşılıyoruz. Müşterilerimizi yarı yolda bırakmayız faturaları bizde açık kalmaz ve genelde müşteriler bize güvenir. Güvene dayalı bir ilişki kurmak bizim için önemlidir. Müşterileri sürekli izleyip, geribildirimlerini dikkate alıp oldukça hızlı yanıt veriyoruz çünkü eskisi gibi tekel değiliz ve daha profesyonel bir yönetimimiz var. Müşterilere, rn ve hizmetleri sorumluluk bilincinde kullanmaları için problem gördüğümüz ekibe tekrardan eğitim veriyoruz asfaltta ilgili örneğin şu şartlarda sermelisiniz, çeşitli testler yapmalısınız gibi.”

Kurumun tüm süreçleri tasarladığı, süreçlere ilişkin yönetimleri uyguladığı ve süreçlerin yönetilmesinde standartları kullandığı belirlenmiştir. Kurumun asfalt üretimini eskisi gibi tekelinde bulundurmadığı ve piyasa rekabetine ayak uydurmak zorunda olduğu için müşteri memnuniyetine önem vermekte zaruri bir durum içerisine girdiği tespit edilmiştir.

Kamu kurumu olması pazar araştırması yapmasını mümkün kılmadığı için yeni ürün, hizmet ve deneyim ortaya çıkarmak amacıyla çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin fikirlerini dikkate aldığı anlaşılmıştır.

Kurumun pazarlama konusunda belli stratejileri olduğu görülse de reklam konusunda kısıtlamaları olduğundan pazarlama konusu eksik kaldığı, mevcut ve potansiyel müşterilere ulaşmada reklam yapamadığı gözlemlenmiştir.

Kurumun rnlerinin en uygun şekilde üretilmesine büyük önem verdiği, çalışanlara müşterilerle ilgili deneyimlerini üst düzeye çıkarabilmeleri için gerekli alt yapı ve desteği sağladığı belirlenmiştir.

Farklı müşteri gruplarının araştırılması ve uygun ürünün ortaya çıkarılması için araştırmalar yaptığı, müşterilerin iletişim ihtiyaçlarını belirleyip, değerlendirdiği tespit edilmiştir. Müşteri istek ve şikayetlerini oldukça hızlı cevapladığı ve ürünün doğru kullanımı konusunda müşterilere bilgi verdiği gözlemlenmiştir.

6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar; müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejilerin ve bunları destekleyen politikaların başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar. Kuruluşunuzda kamuya karşı veya müşterilerinize karşı ürün ve hizmetleri, itibar ve imajınız konusunda neler yapıyorsunuz ve müşteri bağlılığı-ilişkisi konusunda neler söyleyebilirsiniz? şeklinde sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplar aşağıda paylaşılmaktadır.

"İtibarımız ve imajımız müşterilerin daha fazla markamıza bağlı kalmasını tabii ki etkiler. Örneğin müşteri 'sizin fiyatınız biraz pahalı ama biliyorum ki kötü gelirse asfalt değiştiriyorsunuz' diyebiliyor. Garantisi var. Mühendislik desteği alabiliyorlar. Böylece bilmedikleri bir şey sorduklarında muhakkak cevap alırlar. Eğitimlerimizle ürün ve hizmet kalitemizin önemini çalışanlara anlatıyoruz. Türkiye için İstanbul çok önemli bir şehirdir. GSMH'nin %76'sını İstanbul karşılıyor. İstanbul her şeyi tek başına yüklenmiş. O yüzden çalışanlarımıza bunu hep anlatıyoruz. Ürünlerinizin veya hizmetlerinizin sunumunu için piyasa zaten biliyor dediğim gibi. Üretim bandımızdaki ürünler belirli. Mesela Avrasya Tüneli'nde bizim reklamımız izinli olarak yayınlandı. Bildiğiniz gibi bir saat çıkıyordu 'Avrasya Tüneli'nin açılmasına şu kadar zaman kaldı' gibi. Ondan dolayı bütün tüneli İSFALT'ın yaptığı düşünülüyordu. Bu aslında iyi bir imaj çalışmasıydı. Bütün asfaltı biz yaptık ama tüneli biz yapmadık tabi ki. Hizmetlerin sunumunu internet sitemizle, el broşürlerimizle yapıyoruz. Ürün ve hizmet konusunda gerekli desteği veriyoruz."

"Müşteri hizmetleri dediğimiz şey Beyaz Masa olarak bünyemizde mevcuttur. Bize ilgili şikâyetler Büyükşehir'e de gitse geliyor ve yanıtlıyoruz. Şikâyet çok önemliyse birebir iletişime de geçiyoruz. Böylelikle görüşünü daha dikkatli bir şekilde ele alıyoruz ve tazmin gerekirse onu da karşılıyoruz. sattığımız ürün veya sunduğunuz hizmet konusunda müşterilerinize gerekli desteği veriyoruz yani İSFALT'da her zaman destek vardır. Müşteri

hizmetleri konusunda kendinizi yeterli görüyoruz çünkü Beyaz Masa iyi çalışıyor.”

“Müşterinin bağlılığından söz edemeyiz. Neden? Bizde asfalt fiyatı çok yükselirse piyasada yarı fiyatınaysa itibar ve imaj bile olsa, özellikle zor sektör koşullarında müşteri ucuz olan yeri seçebilir. İsteddiği kaliteli malı alamayabilir ama sonuçta müşteri bağlılığı biraz görecelidir. Zaman ve döneme göre değişkenlik gösterebilir.”

“Müşterilerin bu sene verdikleri puanda %87-88 olarak bir puanımız mevcut. Durum böyle olunca bana göre ilişkinin samimiyeti, güvenilirliği ve devamlılığı yeterli görünüyor. Müşterileriniz veya toplum size dilediği şekilde önerilerini, övgülerini ve şikâyetlerini anketlerle vs. yazılı olarak alıyoruz ve bunun raporlamasını yaparak iyileştirme çalışmalarında bulunuyoruz.”

Kurumun, itibar ve imajın müşterilerin sadakati üzerinde etkili olduğunun farkında olduğu ve bu konuya gerekli önemi verdiği tespit edilmiştir. Ürünlere rakiplerinden daha iyi garanti vererek, mühendislik desteği vererek, kaliteli ürün sunmaya gayret ederek müşterilerinin memnuniyetini gözetmekte olduğu anlaşılmıştır. Kamuya ve müşterilerine karşı ürünlerinin kalitesinin önemini çalışanlarına öğrettiği gözlemlenmiştir. Kurumun müşteri ilişkileri konusunda yeterli olduğu görülmüştür.

Kurumun, dolaylı reklam yaparak ürünlerinin sunumunu yaptığı saptanmıştır (örneğin; Avrasya Tüneli'nin yapım aşamasında iş ortakları olarak kurumun ismi yayınlanmıştır). Müşterilere ürünlerle ve kullanımlarıyla ilgili istedikleri zaman destek sağladığı, ayrıca hem müşterilerinden hem de toplumdaki gelen tüm öneri, istek ve şikâyetlere açık olduğu belirlenmiştir.

7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar; çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları

tanımlar ve görüş birliği sağlar. Çalışanlarınızın kuruluşunuza bağlılığından söz edebilir misiniz ve çalışanlarınız çalışmaktan gurur duyarak tüm emeklerini şikayet etmeden sarf ettiğini söyleyebilir misiniz? Çalışanlarınızın kendilerini geliştirebilmek için gerekli altyapıyı sağlıyor musunuz ve çalışanlarınızı ilgilendiren her konuda katılımlarını istiyor ve destekliyor musunuz? Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi kısaca anlatır mısınız? şeklinde sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplar aşağıda paylaşılmaktadır.

"Çalışanların maaşlarını düzenli bir şekilde verebiliyorsak ve vizyonumuza uygun insanları işe alabilmişsek kuruluşa bağlılıktan söz edebiliriz. Bu arada çalışanlarımız tatmin olduklarını veya olmadıklarını açıkça dile getirebiliyorlar. İşsiz olarak bize gelmişse, bir süre işsiz gezmişse burada çalışmaktan memnun oluyorlar. Servisi var, yemeği var, hakları var, çalışmalarının karşılığını alıyorlar vs. ama biraz tembellerse bizdeki yoğun tempoya ayak uyduramamışlarsa gurur duymak yerine şikâyetçi olma durumuna geçiyorlar. Tüm emeklerini şikâyet etmeden sarf ettiğini söyleyebilir misiniz sorusuna gelecek olursak da bunun cevabı bir kısmı için evet bir kısmı için hayırdır. Çalışanlarınızın kendilerini geliştirebilmesi için gerekli alt yapıyı sağlıyor ve destek veriyoruz ama çalışan başka bir kariyer hedefliyorsa üst düzeye çıkma gibi bizden müsaade isteyip ayrılan da çok oluyor bizim yetiştirdiğimiz mühendislerden.

"Kuruluşumuz içerisinde çalışanlarımızı ilgilendiren her konuda katılımlarını kısmen destekleyebiliyoruz. Her konuda çalışana söz verdiğinizde bu sefer patavatsızlık yapıyor, asfaltı benden iyi bilen yoktur diyor. Firmanın içinde verilen eğitimler var ayrıca eğer çalışan yüksek lisans veya doktora yapıyorsa izin veriliyor buna çalışanlarımızın kendilerini geliştirebilmesi için gerekli alt yapıyı bu şekilde sağlıyor ve destek veriyoruz."

"Çalışanlara yaptığımız anketlerde yönetim adaletli değil, ilerleme adaletli değil, maaşlar adaletli değil şeklinde çok fazla görüş var. İktisadi teşekküllerde bu tip farklı görüşler her zaman mevcuttur. Çalışanlar hem kendi aralarında hem de yöneticileriyle etkili iletişim kuruyorlar çünkü

isteyenler genel müdüre kadar çıkıp konuşma imkânına sahip. Liderlerin performansları çalışanlar tarafından çalışan memnuniyet anketi sayesinde gözlemleniyor. Bu anketteki puanlamaları ve görüşleri, isimsiz olduğu için bilimsel buluyoruz."

Liderlik ve yönetim konusunda çalışanların olumlu olduğu kadar içinde bulundukları durumdan olumsuz olarak bahsedilmiştir. Performans yönetiminde ve hedef belirleme hususunda gerekli planlamalar kesin olarak fakat organizasyon iktisadi teşekküller inisiyatifinde kısmen yapılmakta olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlara gerekli alt yapının sağlandığı ve kendilerini geliştirilmeleri için eğitimler verildiği fakat çalışan yönetici konumuna çıkmak istediğinde bu yönde olumsuz bir geri dönüş aldığı tespit edilmiştir. Çalışanları mevki anlamında yeterince tatmin edilmediği anlaşılmaktadır.

Kurumun, çalışanlarını ilgilendiren konularda kısmen de olsa katılımlarını destekleyici olduğu fakat bunu da belirli sınırlar içerisinde bıraktığı belirlenmiştir. Yetkinlik ve performans yönetimi konularında planlama yapılmış fakat organizasyon konusunda eksikleri olduğu saptanmıştır. Lider olan kişilerin çalışma performansları çalışanlar tarafından yapılan anketlere bağlı olarak değerlendirilip görüşleri bilimsel çerçevede değerlendirmeye alındığı belirlenmiş ve çalışanlar eğitim yönündeki desteklerini firmadan alabileceği konusunda sonuçlar elde edilmiştir.

8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar; ilgili dış paydaşların gereksinim ve beklentilerini esas alan toplum ve çevreye ilişkin stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikaların başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar ve görüş birliği sağlar. Toplumun gözünde imaj ve itibarınızın nasıl olduğunu düşünüyorsunuz? Toplumsal ve çevresel faaliyetlerde yeterli katkılarda bulunduğunuzu düşünüyor musunuz? şeklinde sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplar aşağıda paylaşılmaktadır.

"Topluma güven aşılayan imaj ve itibarımızın olduğunu düşünüyorum daha önce de bahsettiğim gibi. Kaliteli ürünlerle bu itibarımızı da koruyoruz ama reklam yapamadığımız için periyodik güncellemelere bağlı değildir. Toplum üzerindeki etkimiz konuyu bilen bir kuruluş olarak görünmektedir. Halkla ilişkiler ve basın konusunda da zaman zaman basında yer alıyoruz. Halka ilişkiler konusunda bir şeyler kısmen var. Belediye iktisadi teşekkülü olarak örnek bir işletme olmak için yasal düzenlemelere uymak zorundayız ve uyuyoruz."

"Toplumsal faaliyetlerde yeterli katkılarda bulunduğumuzu söyleyemeyiz zaten istesek de olamayız. Ama şöyle ki; geçmişte İSFALT birçok kurumun sponsoruydu. Örneğin darülacezenin parası bittiğinde bizden istenirdi ve biz de gönderirdik. Yardımlaşma anlamında yeterli katkılar yaptığımızı düşünüyorum. Dolayısıyla toplumla ilgili performansımız iyidir. Sağlık ve güvenlik konularında yeterli katkıyı sağlıyoruz ve her donanımı kaliteli olarak temin ediyoruz. Bu konuda birçok eğitimlerimiz var. Sorumlu kaynak temini ve satın alma performansı konularında bütçe planlamamızı ve tedarik zinciri yönetiminizi düzenli şekilde planlayıp uyguluyoruz."

"Biz çevre temizliği konusunda bilinçliyizdir. Bunu da çalışanlarımıza benimsetmişizdir. Çevresel faaliyetlerde yeterli katkılarda bulunduğunuzu düşünüyorum daha önce de bahsettiğim gibi."

Kurumun çevre ve toplum sağlığına ilişkin konularda yeterli düzeyde gelişim gösterdiği ve topluma güven aşılayan bir kurum olduğunun bilinciyle hareket edip, bunu ilerletmeye çalıştığı tespit edilmiştir. Toplumdan aldığı geri bildirimler neticesinde asfalt üretiminde yeterli bilgi birikimine sahip olduğu saptanmıştır. Çalışanları için toplum ve çevre sağlığını da gözeterek uygun çalışma ortamı hazırladığı belirlenmiştir. Ancak kurumun halkla ilişkiler ve reklam konusunda kısmi yeterliliği olduğu görülmüştür.

Belediyeye bağlı bir kurum olmanın da verdiği zorunluluk neticesinde çevreye ve topluma uygun şekilde ürün ortaya çıkardığı, çevresel faaliyetlere destek

verdiği ancak toplumsal faaliyetler konusuna destek verme durumunun söz konusu olmadığı tespit edilmiştir.

9. Temel Performans Sonuçları (İş Sonuçları)

Mükemmel kuruluşlar temel paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve stratejinin başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla finansal olan ve finansal olmayan temel sonuçları tanımlar ve görüş birliği sağlarlar. Finansal verilerin doğru okunduğunu, finansal kaynakların doğru kullanıldığını ve bütçe hazırlama konusunda kendinizi yeterli görüyor musunuz? Ayrıca temel süreçlerin şematik olarak göstergeleri ve işbirlikleri performansınız ve teknolojiniz konusunda neler söyleyebilirsiniz? şeklinde sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplar aşağıda paylaşılmaktadır.

"Evet, finansal konuda iyi bir ekibe sahibiz. Zaten bizi denetleyen kurumlar çok olduğu için finansal veriler doğru okunmak zorundadır. Finansal hesaplamalar istenilen sonuçları veriyor. Mesela olumsuz bir sonuç varsa o finansal veri ile ilgili zaten hedef gerçekleşme formumuz ve raporumuz var. Bu hedef neden gerçekleşmedi diye soruyoruz ve bu rapora nedeni hakkında açıklamamızı da yazıyoruz. Zorunludur bu durum."

"Bütçe hazırlama konusunda iyiyiz. Bu konuda iyi bir ekip var dediğim gibi. Daha iyisini yapamayız ancak işimiz olursa, yeni projemiz olursa bütçe artırımını yapılabilir. Proje yönetiminin tüm girdi ve çıktılarıyla doğru şekilde organize ediliyor tabi ama bu durum biraz da bizim bütçemize bağlıdır. Biz her şeyi yaparız ama kısıtlı yapmamızın nedeni bütçe gibi durumlardır."

"Bizde bir ürünün hammadde halinden ürün elde etmesine yönelik iş akış şemamız vardır. Çalışanlarımızı bu konuda zaten eğitimlerle bilinçlendiriyoruz. İşbirliklerimizin performanslarını periyodik olarak kontrol ediyoruz ve süreçlere ilişkin sürekli yenilikçilik anlayışını benimseyerek geliştirmeler yapıyoruz. Teknolojiyi iyi kullandığımızı düşünüyorum. Bilgi

birikimi de yeterlidir. İSFALT zaten kendi sektöründe birçok kurumdan daha öndedir."

Finansal konuların doğru okunduğu ve kaynakların doğru kullanıldığı ve bütçe hazırlamakta yeterli bilgi birikimine ve uzman kadroya sahip olduğu gözlemlenmiştir. Ürünlerin, sürekli olarak müşteri memnuniyetleri doğrultusunda, yasal düzenlemelerin sınırları içerisinde güncellendiği tespit edilmiştir. Tüm temel süreçlerin şematik şemalarının mevcut olduğu görülmüştür.

Finansal hesaplamalar istenilen sonuçları verdiği, elde edilen veriler doğrultusunda güncelleme yapıldığı tespit edilmiştir. Proje yönetimi tüm girdi ve çıktıları ile yapılmaya çalışılsa da bütçe kısıtlamalarından dolayı kısmi başarı görüldüğü gözlemlenmiştir. Temel süreç adımlarının doğru şekilde izlenip izlenmediği kontrol edilmekte ve taraflara bilgi verilmekte olduğu tespit edilmiştir. İşbirliklerinin performanslarının periyodik olarak takip edildiği, süreçlere ilişkin sürekli iyileştirme ve geliştirme yapıldığı, kurumun teknolojiyi uygun şekilde kullandığı gözlemlenmiştir.

4. BULGULAR: İSFALT ÖRNEĞİ

Bu bölümde İSFALT Kalite Yöneticisi ile yapılan derinlemesine mülakat neticesinde elde edilen bulguların genel bir değerlendirilmesi yapılmış ve Paun'un Sürdürülebilirlik Performansı Değerlendirme Sistemi kullanılarak puanlandırma yapılmıştır.

1. Liderlik

Lider, kuruluşun vizyon ve misyonunu oluşturur ve çalışanlara örnek olur kavramının İSFALT kurumunda uygulanmadığı, bunun nedeni olarak liderlik kavramının büyükşehir belediye başkanı olarak ifade edilmeye çalışılsa da atama yoluyla gelen yöneticiler olduğu belirlenmiştir. Liderlik kavramı bu anlamda tam oturtulamadığı için kurumun zayıf yönü olduğu ifade edilebilir. Lider, iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir kavramının, kurumun yapmış olduğu çalışan ve tedarikçi anket çalışmalarıyla, SAP'deki sayısal veri kullanımı yoluyla ve yapılan denetlemeleriyle var olduğu örtüşmektedir. Lider, kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili şekilde yönetmesini sağlar kavramının, bir kamu kurumu olan İSFALT için mümkün olmadığı tespit edilmiştir. Liderler alacak oldukları kararları hiyerarşiden dolayı en üst düzeyin onayıyla uygulamaya koyabildiğinden, bu durumda gerekli esnekliğe sahip olmadıkları gözlemlenmiştir. Değerlendirme yapıldığı zaman Paun'un tablosuna göre "Liderlik Kavramı" 1 puan ile ifade edilebilir.

2. Politika ve Strateji

Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel aldığı tespit edilmiştir. İş birliği yaptıkları kuruluşların beklentileri belirli olduğu için stratejilerini bu anlamda doğru şekilde uyguladığı, denetim anlamında sıkı bir takipte oldukları için politika ve stratejinin uygunluğunu ve etkinliğini değerlendirerek sürekli güncelleme yaptığı gözlemlenmiştir. Duyuru panolarıyla, verilen eğitimlerle ve elektronik posta yollarıyla duyurulan strateji ve politikaların mevcut olduğu belirlenmiştir. Kurumun elde ettiği performans sonuçlarını başka kuruluşlarla kıyasladığı fakat bunu stratejiyi destekleyen

planlarının içine entegre edemediği tespit edilmiştir. Bu durumun nedeninin; tamamen kurumun kendi inisiyatifi olmamasının sonucu olduğu anlaşılmış ve iyileştirmeye açık bir yön olduğu gözlemlenmiştir. Değerlendirme yapıldığı zaman Paun'un tablosuna göre “Politika ve Strateji Kavramı” 3 puan ile ifade edilebilir.

3. Çalışanlar

Çalışanlara ilişkin stratejilerin ve politikaların belirli eğitim programlarıyla gözden geçirilip güncellenmekte olduğu ve bunun yanı sıra periyodik toplantılarda bu sürece katkı sağlanmaya çalışıldığı gözlemlenmiştir. Kurumun, çalışanların kariyer gelişimi ve eğitimi konularında gerekli desteği sağladığı görülmüş olmasına karşın, görev değişikliği ve terfi konularında, kamu kurumu olduğundan dolayı etkili karar alma yetkisi olmadığı belirlenmiştir. Kurumda çalışanların performanslarına ilişkin herhangi bir belirleyici unsur görülememiştir. Kurumun ihtiyaçlarına yönelik, yeterli bilgi birikimine sahip elemanların gelişimi için uygun programların oluşturulmaya çalışıldığı tespit edilmiştir. Eğitimlerin sadece bireysel değil aynı zamanda takım olarak da verildiği ve çalışanların iş deneyimlerini geliştirebilmeleri açısından sertifikalı spesifik eğitim programlarının mevcut olduğu gözlemlenmiştir. Kısacası kurum eğitim vermeye ve çalışanların var olan yeteneğini geliştirmeye yönelik uygulamalara sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların bilgi birikimlerini ve yeteneklerini kullanırken yeterli değeri gördüklerini düşünmesi konularında kurumun kısmen yeterli olduğu belirlenmiştir. Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkelendirilir kavramından hareketle bu durumun iyileştirmeye açık bir yön olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların fikirlerini sunabilmeleri için net bir iletişim kanalı olmadığı ancak liderlerin yaklaşımlarının, çalışanları bu konuda cesaretlendirdiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanlar kurum içinde kendi fikirlerinin önemsendiği sonucuna varılmıştır. Çalışanların takdir edildiği; prim veya izin sisteminin bulunmadığı fakat çalışanların yetkinlik alanının başka yönlerde olduğunu belirtmesi üzerine başka bir departmana alınabildiği ve yardımlaşma konusunda gerekli çalışmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Değerlendirme yapıldığı zaman Paun'un tablosuna göre “Çalışanlar Kavramı” 2 puan ile ifade edilebilir.

4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

Kurumun üniversitelere ve diğer kurum, kuruluşlara gerekli bilgi paylaşımında bulunduğu, tedarikçilere gereken önemi verdiği gözlemlenmiştir. Kurumun finansal kaynakları verimli şekilde kullanmak ve gerekirse iyileştirmek için gerekli planlamaları yaptığı görülmüştür. Günlük, aylık ve yıllık bazda kaynakları kaynakların etkili kullanılması için planlama, raporlama, kontrol ve gözden geçirmelerin olduğu belirlenmiştir. Fiziksel ömürleri titizlikle takip eden kurumun, teknik bir mühendislik şirketi olduğundan dolayı ekipmanları uygun şekilde kullandığı gözlemlenmiştir. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir kriteri açısından bu durumun kuvvetli yön olduğu tespit edilmiştir. Kurumun kendi sektöründeki teknolojiyi yeterli seviyede takip ettiği, bünyelerinde bulunan ekipmanlarının son teknoloji olduğu gözlemlenmiş olup; stratejileri doğrultusunda çevreyle uyumlu teknolojiler kullandığı gözlemlenmiştir. Kurumda bilgi güvenliği ve bilgi paylaşımı konularına önem verildiği anlaşılmıştır. Gerek üniversitelerle gerek diğer belediye ve kamu kurumlarıyla, yenilikçi bilgileri ele alıp, değerlendirip, uyguladıkları gözlemlenmiştir. Değerlendirme yapıldığı zaman Paun'un tablosuna göre “İşbirlikleri ve Kaynaklar Kavramı” 3 puan ile ifade edilebilir.

5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler

Süreçlere ilişkin süreç yönetimleri ve süreçlerin yönetilmesinde standartların kullanıldığı görülmektedir. Kurumun, asfalt üretimini tekelinde bulundurmadığı ve piyasa rekabetine ayak uydurmak zorunda olduğu için müşteri memnuniyetine önem verdiği bunun yanında yeni ürün, hizmet ve deneyim ortaya çıkarmak amacıyla çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin fikirlerini dikkate aldığı gözlemlenmiştir. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir kavramından yola çıkılarak bu durumun kuvvetli yön olduğu tespit edilmiştir. Ürün ve hizmetlerin etkili bir biçimde tanıtılıp pazarlanmadığı tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni olarak İSFALT'ın kamu kurumu olmasından kaynaklı reklam konusunda kısıtlamalara maruz bırakıldığı ve dolayısıyla pazarlama konusunda eksik kaldığı gözlemlenmiştir. Çalışanlara, müşterilerle ilgili deneyimlerini üst düzeye çıkarabilmeleri için gerekli alt yapı ve destek sağlayarak ürünlerinin sunumunu

mevcut rakiplerle kıyaslayarak değerlendirme yaptığı gözlemlenmiştir. Farklı müşteri gruplarının araştırılması ve uygun ürünün ortaya çıkarılması için araştırmalar yapan kurumun, ürünün doğru kullanımı konusunda müşterilerine bilgi verdiği tespit edilmiştir. Değerlendirme yapıldığı zaman Paun'un tablosuna göre “Süreçler, Ürünler ve Hizmetler Kavramı” 2 puan ile ifade edilebilir.

6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Kurumun; itibar ve imajın, müşterilerin sadakati üzerinde etkisinin farkında olduğu ve ürünlerinin kalitesinden emin olarak gerekli güvenceyi müşterilerine verdiği gözlemlenmiştir. Ayrıca geri bildirim aracı olarak müşteri memnuniyet anketini kullandıkları tespit edilmiştir. Kamu kuruluşu olduğundan dolayı reklamlarını tam anlamıyla yapamadıkları fakat dolaylı yoldan büyük projelerin ismiyle kendi isimlerini duyurdukları anlaşılmıştır. Ayrıca müşteriye sattıkları ürünlerin nasıl kullanılacağı konusunda müşterilerine istedikleri zaman destek olabildikleri gözlemlenmiştir. Değerlendirme yapıldığı zaman Paun'un tablosuna göre “Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kavramı” 3 puan ile ifade edilebilir.

7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Çalışanların herhangi bir konuda tatmin olup olmadıklarını net bir şekilde çalışan memnuniyet anketi ile gözlemledikleri tespit edilmiştir. Çalışanların bağlılıkları maaşını alabildikleri sürece olduğu ve yoğun iş temposuna ayak uydurabildikleri zaman şirketle gurur duyduğu anlaşılmıştır. Çalışanlara gerekli alt yapının sağlandığı ve kendilerini geliştirilmeleri için eğitimler verildiği fakat çalışan yönetici konumuna çıkmak istiyorsa bu yönde olumsuz bir geri dönüş olduğu tespit edilmiştir. Kurumun, çalışanlarını ilgilendiren konularda kısmen de olsa katılımlarını destekleyici olduğu tespit edilmiştir. Fakat bunu da belirli sınırlar içerisinde bıraktığı belirlenmiştir. Lider olan kişilerin çalışma performansları çalışanlar tarafından yapılan anketlere bağlı olarak değerlendirilip görüşlerinin bilimsel çerçevede değerlendirmeye alındığı belirlenmiş ve çalışanların eğitim yönündeki desteklerini firmadan alabileceği gözlemlenmiştir. Değerlendirme yapıldığı zaman Paun'un tablosuna göre “Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kavramı” 2 puan ile ifade edilebilir.

8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Kurumun toplum ve çevre sağlığı konularında başarılı çalışmalar yürüttüğü tespit edilmiştir. Bu başarının sırrının hem yasal zorunluluklar hem de bünyesinde barındırdığı çevre standartları olduğu belirlenmiştir. Kurumun çevresel faaliyetlere destek verdiği ancak kamu kurumu olduklarından dolayı toplumsal faaliyetlerde kısıtlayıcı durumları olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun yine de kurumun toplumsal ve çevresel duyarlılığını olumsuz etkilemediği gözlemlenmiştir. Değerlendirme yapıldığı zaman Paun'un tablosuna göre “Toplumla İlgili Sonuçlar Kavramı” 2 puan ile ifade edilebilir.

9. Temel Performans Sonuçları (İş Sonuçları)

Finansal kaynak kullanımı ve bütçe hazırlama konularında kurumun yeterli donanımına sahip olduğu tespit edilmiştir. Kurumun finansal kaynakları doğru kullanımı her ne kadar güçlü bir yön olsa da proje bazlı başarıların elde edilmesinde bütçe kısıtlamalarından dolayı kısmi başarılar elde ettiği tespit edilmiştir. Değerlendirme yapıldığı zaman Paun'un tablosuna göre “Temel Performans Sonuçları (İş Sonuçları) Kavramı” 2 puan ile ifade edilebilir.

Kurumun girdi ve sonuç kriterlerinin tüm alt kriterlerini ayrı ayrı inceledikten sonra puanlamalarını Tablo 7'de 9 ana kriteri birleştirebiliriz.

Tablo 7. Girdi ve Sonuç Kriterleri

	Puanlar	0	1	2	3	4	5
GİRDİ KRİTERLERİ	1.Liderlik		X				
	2.Politika ve Strateji				X		
	3.Çalışanlar			X			
	4.İşbirlikleri ve Kaynaklar				X		
	5.Süreçler, Ürünler ve Hizmetler			X			
SONUÇ KRİTERLERİ	6.Müşterilerle ilgili Sonuçlar				X		
	7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar			X			
	8.Toplumla İlgili Sonuçlar			X			
	9. İş Sonuçları			X			

5. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇLAR

İSFALT Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı olarak belirli zamanlarda seçimlerle başkan değiştirmektedir. Bu sebeple kuruluşun vizyon ve misyonu aslında tam olarak içselleştirilemediği görülmektedir. Yöneticiler değiştikçe kurumun vizyonu bu anlamda ilerleme kaydedememektedir. Bu durumda kuruluşun vizyon ve misyonu atama yoluyla gelen yöneticiler tarafından değişmektedir. Her liderin kendi vizyonu ve misyonu olsa da kurumun vizyon ve misyonu liderlere benimsetilip bu yönde ilerleme kaydedebileceği öngörülmüştür. Sonuç olarak liderin değil kurumun oturmuş bir vizyonu ve misyonu olmalıdır. Kurum yapmış olduğu tedarikçi ve çalışan anket çalışmalarıyla iyileştirmelerin tanımladığı, izlendiği, gözden geçirildiği ve yönlendirilmesi SAP'deki sayısal veri kullanımı yoluyla ve yapılan denetlemeleriyle var olduğu örtüşmektedir. Lider, kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili şekilde yönetmesini sağlar kavramının, bir kamu kurumu olan İSFALT için mümkün olmadığı tespit edilmiştir. Liderler alacak oldukları kararları hiyerarşiden dolayı en üst düzeyin onayıyla uygulamaya koyabildiğinden, bu durumda gerekli esnekliğe sahip olmadıkları gözlemlenmiştir. Değişimin hızlı olduğu günümüzde kurumun bu değişikliğe ayak uydurması ve gerektiğinde esnek bir şekilde karar alıp uygulamaya koyması, sürece ayak uydurarak ilerlemesi mükemmel bir kurum açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla kurumun bu düşüncüyü benimsemesi gerektiği öngörülmüştür.

Paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerini anladığı ve kuruma uyguladığı belirlenmiştir. Çalışanlarının yeteneklerine göre belirleyip bu bağlamda eğitim vererek performanslarını arttırmışlardır. Denetim anlamında sürekli takipte oldukları için politika ve stratejilerinin uygunluğunu ve etkinliğini değerlendirerek güncelleme yapmaktadırlar. Kurum ve kuruluş açısından sektörel anlamda kısıtlı olduğu için iş birliği yaptığı kuruluşların beklentilerini çok kolay bir şekilde değerlendirip stratejilerini bu anlamda doğru şekilde uyguladıkları belirlenmiştir. Kurumun elde ettiği performans sonuçlarını başka kuruluşlarla kıyasladığı fakat bunu stratejiyi destekleyen planlarının içine entegre edemediği tespit edilmiştir. Bu durumun nedeninin; tamamen kurumun kendi inisiyatifi olmamasının sonucu olduğu anlaşılmış ve iyileştirmeye açık bir yön olduğu gözlemlenmiştir. Performans

ölçütlerini haftalık, aylık ve yıllık bazda ele alan kurumun sayısal verilerle hareket ederek performans sonuçlarını ortaya koyduğu belirlenmiş fakat sonuçların çıktılarını uygulamadığından dolayı uygulamaya geçirmesi ve bu performans ölçütlerinin sonuçlarını stratejiyi destekleyen politikalarının içine entegre ederek mükemmellik kavramına bir adım daha yaklaşabileceği öngörülmüştür.

EFQM Mükemmellik Modeli'ne göre çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini desteklemelidir. Kurum bu konuda eğitim programlarıyla gözden geçirip güncellemekte ve bu sürece katkı sağlamaya çalışıldığı belirlenmiştir. Bu durumun iyileştirmeye açık bir yön olduğu tespit edilmiştir. Kurumda çalışanların performanslarına ilişkin herhangi bir belirleyici unsur görülememiştir. Kurumun, çalışanlarla yapılan anketleri değerlendirip gerçekten önemli bulduğu noktalarda stratejisine yansıtması ve sadece çalışanların yönetimi değil, yönetimin de çalışanları değerlendirebildiği bir anket çalışması uygulaması öngörülmüştür. Çalışanların bilgi birikimlerini ve yeteneklerini kullanırken yeterli değeri gördüklerini düşünmesi konularında kurumun kısmen yeterli olduğu belirlenmiştir. Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir kavramından hareketle bu durumun iyileştirmeye açık bir yön olduğu anlaşılmaktadır. Sürdürülebilir başarının öncüsü olma ve cesaretlendirme konularında kurumun çalışanlarına takdir veya terfi konularında destek olması gerektiği öngörülmüştür. Çalışanlara yapılan anketlerle kurumun çalışanların fikirlerini önemseydiği sonucuna varılmıştır. Çalışanları takdir etmek için herhangi bir prim veya izin sistemi bulunmamasına rağmen çalışanların isteği doğrultusunda eğitimleri aldırıp bölümler arası geçişlere izin verdiği belirlenmiştir. Bu durumda çalışanları istenildiği şekilde takdir etmek ve kurum stratejisine bağlı olarak terfi ettirmek kurum açısından olumlu yönde büyük bir adım olabileceği öngörülmüştür.

Kurum tedarikçilerine önem verirken aynı zamanda diğer kuruluşlarla da bilgi paylaşımında bulunmakta olduğu belirlenmiştir. Kurum finansal kaynaklarına güvendiği ve gerekirse bu konularda gerekli iyileştirmeler yaptığı görülmüştür. Fiziksel ömürleri titizlikle takip eden kurumun, teknik bir mühendislik şirketi olduğundan dolayı ekipmanları uygun şekilde kullandığı gözlemlenmiştir. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilip

kurumun teknolojiyi yeterli olarak takip ettikleri ve ekipmanlarının son teknolojik ürünler olduğu ve bunları çevreyle uyumlu bir biçimde kullanıldığı anlaşılmıştır.

Süreçlerin yönetilmesinde belirli standartları olduğu ve buna uydukları gözlemlenmiştir. Yeni ürün, hizmet ve deneyim ortaya çıkarmak amacıyla çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin fikirlerini dikkate aldığı ve piyasa rekabeti olduğu için müşteri memnuniyetine oldukça değer verdikleri gözlemlenmiştir. Kamu kurumu olduğu için reklam yapamayan İsfalt'ın ürün ve hizmetleri etkili şekilde tanıtılamadığı bundan yola çıkarak pazarlama kısmında eksik kaldığı gözlemlenmiştir. Kurum pazarlama konusunda stratejiler belirleyebilir mevcut ve potansiyel müşterilere ulaşmada reklam yapmak için gerekli yerlerden izin almasının gerekliliği öngörülmüştür. Farklı müşteri gruplarının araştırılması ve uygun ürünün ortaya çıkarılması için araştırmalar yapan kurumun, ürünün doğru kullanımı konusunda müşterilerine bilgi verdiği tespit edilmiştir.

Kurum ürünlerinin kalitesinden emin bir şekilde gerekli desteği ve güveni müşterilerine verdiği ve bunun da kurum itibarı açısından pozitif yönde etkilendiği ve müşteri memnuniyet anketini de bu yönde kullandıkları belirlenmiştir. Müşteri bağlılığı için değişkenlik gösteren nedenleri belirlenip buna göre çalışma başlatılıp müşteri kaybetmemek için yenileşme ve iyileştirme yapılmaya devam edilmelidir. Reklam yapamayan ve dolaylı yoldan ismini duyuran şirketin ürünlerinin nasıl kullanacağı konusunda müşterilerine destek olması durumunu, gerekli izinleri de alarak potansiyel müşterilere ismini duyurulabileceği öngörülmüştür.

Çalışanları eğitimlerle destekleyen, kendilerini geliştirmesi için yardımcı olan kurum, mavi yaka çalışanları için yönetici konumu için olumsuz bir dönüş yaptığı gözlemlenmiştir. Bu da kurumun çalışanları mevki anlamında yeterince tatmin etmediklerini açıkça göstermektedir. Dolayısıyla, çalışanların terfi alması konusunda kurumun daha sistemli ve geçerli bir yol izlemesi veya prim ya da izinlerle ödüllendirme sisteminin oluşturulması öngörülmüştür.

Yasal zorunluluklar ve çevre standartlarının getirmiş olduğu toplum ve çevre sağlığı konularında başarılı sonuçlar elde ettiği görölmüşür. Kamu kurumu olduklarından dolayı toplumsal faaliyetlerde çok aktif bir rol alamadıkları fakat çevresel faaliyetlere destek verdikleri gözlemlenmiştir. Bu durumun yine de kurumun toplumsal ve çevresel duyarlılığını olumsuz etkilemediği gözlemlenmiştir.

Kurumun müşterilerden aldığı geri bildirimleri değerdendirerek üretimlerini müşteri memnuniyeti felsefesiyle sürekli olarak geliştirdiği gözlemlenmiştir. Kurum bütçe ve kaynak kullanımı için kendilerine göre yeterli donanımda olup proje bazlı başarıları sonuçlandırmak için bütçe kısıtlamalarından dolayı bu başarıları kısmi şekilde değerdendirildiği anlaşılmıştır. Kurumun bütçe kısıtlamalarının önüne geçmek için daha etkili bir bütçe planı yapması öngörölmüşür.

Sonuç olarak EFQM Mükemmellik Modeli eğer kamu kurumlarında uygulanmaya başlarsa nitel araştırma çerçevesinde yukarıda belirlenmiş eksiklikler, verilmiş olan öneriler çerçevesinde geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Al-Majali, Bashar ve Almhurat, Mervat. <<The Role of European Foundation For Quality Management (EFQM) In Improving Public Sector Efficiency And It's Impacts On Customer Satisfaction Employees Results And Corporate Image>> *International Journal for Quality Research*, sayı: 3, (2018): 593-608.
- Al-Tarawneh, Heyam. <<The Implementation of Total Quality Management (TQM) on the Higher Educational Sector in Jordan.>> *International Journal of Industrial Marketing*, No. 1, (2011): 1-10.
- Arikboğa, Ülkü. <<Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gelirler Müdürlüğü Örneği>> *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, sayı: 3, (2016): 53-75.
- Aydoğmuş, B., <<Hastanelerde Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Tatminine Etkileri "Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesinde Toplam Kalite Yönetiminin Hekim Tatminine Etkileri Konusunda Bir Araştırma">>, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, 2015.
- Çaylak, A., <<Demir Çelik Sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli>>, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, 2005.
- Çoban, Suzan. <<Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı>> *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı: 22, (2004): 85-98.
- Dağlı, Abidin. <<Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme.>> *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı: 8 (2004): 66-88.
- Dedhia, N.S., <<Global Perspectives on Quality>>, *Total Quality Management* 12, issue: 6, (2001): 657-668.

- Deveci, Muhammet ve Canitez, Fatih. <<Adapting EFQM Excellence Model for Public Transport Operators: A Case of IETT, Istanbul's Public Bus Operator>> *alphanumeric journal*, sayı: 2, (2018): 212-226.
- Efil, İsmail. *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999.
- EFQM, <<Kamu ve Sivil Toplum İçin Mükemmellik Modeli El Kitabı>>, KalDer Yayınları, İstanbul, 2013.
- Emanet, H., EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerlendirme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, sayı: 11, 2007.
- Emanet, Hakan. <<EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması. >> *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, sayı: 1 (2007): 67-95.
- Ensari, Hoşcan. *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş., 1999.
- Ensari, Hoşcan. *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş., 2003.
- Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları, 2017.
- Erkılıç, Turan A., <<Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması>> *GAU J. Soc. & Appl. Sci.*, issue: 4, (2007): 50-62.
- Ertuğrul, İrfan. *Toplam Kalite Kontrol*. Bursa: Ekin Kitabevi, 2006 (genişletilmiş ve güncelleştirilmiş).
- Gencel, Ufuk. <<Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon>> *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı: 3, (2001): 164-218.

Güner, Aysun Ferrah., Giritli, Heyecan. <<İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamalar.>> *itüdergisi/a*, sayı: 1 (2004): 19-30.

İnan, A. Talat, Yayla, Yeşim ve Yıldız, Aytaç. <<An Application On The Investigation Of Basic Performance Results Through EFQM Excellence Model>>, *Journal of Engineering and Natural Science-Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi*, sayı: 28, (2010): 335-345.

İpek, H. O., <<EFQM Mükemmellik Modelinin Gelir İdaresinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Alan Çalışması: Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı>>, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2016.

İSFALT. Kurumsal - İSFALT'dan. 25.04.2019,
<https://isfalt.istanbul/kurumsal/isfalttan/>

İSFALT. Kurumsal - Kalite Politikası. 25.04.2019,
<https://isfalt.istanbul/kurumsal/kalite-politikasi/>

İSFALT. Kurumsal - Vizyon ve Misyon. 25.04.2019,
<https://isfalt.istanbul/kurumsal/vizyon-misyon/>

Kalaycı, Nurdan. <<Yüksek Öğretimde Kullanılan Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Gözardı Edilen Unsurlardan TKY Merkezi ve Eğitim Programları.>> *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, sayı: 2 (2008): 163-168.

KalDer, EFQM Mükemmellik Modeli, 07.03.2019,
http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli

Kaya, Harun. <<Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma>>, *Maliye Dergisi*, sayı: 155, (2008): 119-143.

Kuş, Elif. *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri, Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri: Nicel mi? Nitel mi?*, Ankara: Anı Yayıncılık, 2003.

- Küçük, M., <<EFQM Mükemmellik Modelinin İş Doyumu Üzerine Etkisinin İncelenmesi>>, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2018.
- Madu, Christian, <<Malcolm Baldrige, Deming Prize and European Quality Awards: a Review and Synthesis>>, *Handbook of Total Quality Management*, New York: Kluwer Academic Publishers, 1998.
- Mason, Jennifer. *Qualitative Researching*, Second Edition, London: SAGE Publications, 2002.
- MEB, <<Eğitimde Kalite Ödülü, El Kitabı>>, *Hazırlayanlar: Cevdet Vural vd.*, Ankara, MEB Yayını.
- Naidu, N.V.R., Babu, K.M., and Rajendra, G., *Total Quality Management. New Age International Publications*, Yeni Delhi: New Age International (P) Limited, 2008.
- Oakland, John S. *Oakland On Quality Management*. New York: Butterworth-Heinemann, 2004.
- Ökmen, Özgün ve Dönmez, Durmuş. *Kamu Kurumlarında Mükemmellik*. İstanbul: KALDER, 2005.
- Özen, Şükrü. <<Bağlam, Aktör, Söylem Ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci>> *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, sayı: 2, (2002): 47-90.
- Özer, Akif. <<Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi>>, *Sayıştay Dergisi*, sayı: 59, (2005): 3-46.
- Özmen, Alper. <<Kamuda Yönetim Kültürü>>, *The Journal Of Academic Social Science Studies*, issue: 3, (2013): 925-946.
- Özveren, Mina. *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.

- Pakdil, Fatma. <<A Comparative Analysis of Deming Malcolm Baldrige and EFQM Quality Models>>, *MPM Dergisi*, sayı: 3, (2003): 37-66.
- Pakdil, Fatma. <<Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme>>, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı: 3, (2004): 167-183.
- Paun, Dorothy. Corporate Sustainability Reporting: An Innovative Tool For The Greater Good Of All. *Business Horizons*, 61, (2018): 925-935.
- Pyzdek, Thomas ve Keller, Paul (2013), *The Handbook for Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence*, New York: Mc Graw Hill Education, 2013.
- Ritchie L. and Dale B. G. <<Self-assessment using the business Excellence model: A study of practice and process>>, *International Journal of Production Economics*, issue: 66, (2000): 241-254.
- Rubin, Herbert J. ve Rubin, Irene. *Qualitative Interviewing: The Art Of Hearing Data*, London: Sage Publications, 1995.
- Rumane, Abdul Razzak. *Quality Management in Construction Projects*. New York: CRC Press, 2010.
- Saran, M. Ulvi ve Göçerler, Ahmet. <<Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi>>, *Türk İdare Dergisi*, sayı: 421, (1998): 225-282.
- Sarıgül, Sevgi Sümerli ve Oralhan, Burcu. <<EFQM Mükemmellik Modeli ve Mobilya Sektörüne Yönelik Bir Uygulama>>, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social Economic Research)*, sayı: 31, (2016): 93-113.
- Sevim, Y., <<EFQM Mükemmellik Modeli Üzerine Kocaeli Sanayi Odası ve Arçelik-LG'de Bir Uygulama>>, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, 2014.

Silverman, David. *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook 4th Edition*, London: Sage Publications, 2013

Söyler, İlhami. <<Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)>>, *Maliye Dergisi*, sayı: 152, (2007): 103-115.

Stamatis, D.H. *TQM Engineering Handbook*. New York: CRC Press, 1997.

Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008.

Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd Edition, London: Sage Publications, 1994.

Yükçü, Süleyman. *Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık, 1999.

Zengin, Eyüp ve Erdal, Ayhan. <<Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi>> *Journal Of Qafqaz University*, issue: 1, (2000): 43-56.

EKLER

Ek-1: Deming'in 14 Maddelik Yönetim Tablosu

NO	MADDELER
1	Hedef sürekliliği yaratın.
2	Yeni bir felsefe benimseyin.
3	Kontrolü, kaliteye ulaşmak amacıyla kullanmayın.
4	Fiyatla ödüllendirmekten ve iş yaptırmaktan vazgeçin.
5	Sürekli olarak iyileştirin.
6	Eğitimi kurumsallaştırın.
7	Liderliği kurumsallaştırın.
8	Korku temelli yönetimden vazgeçin.
9	Bölümler arasındaki engelleri kaldırın.
10	Sloganları ve nasihatleri ortadan kaldırın.
11	Çalışma standartlarını ve hedefleri ortadan kaldırın.
12	İnsanların işleriyle gurur duymalarını engellemeyin.
13	Canlı bir eğitim programı yürütün.
14	Dönüşüm için şirketteki herkesi seferber edin.

Ek-2: Juran'ın Üçlemesi ve Adımları

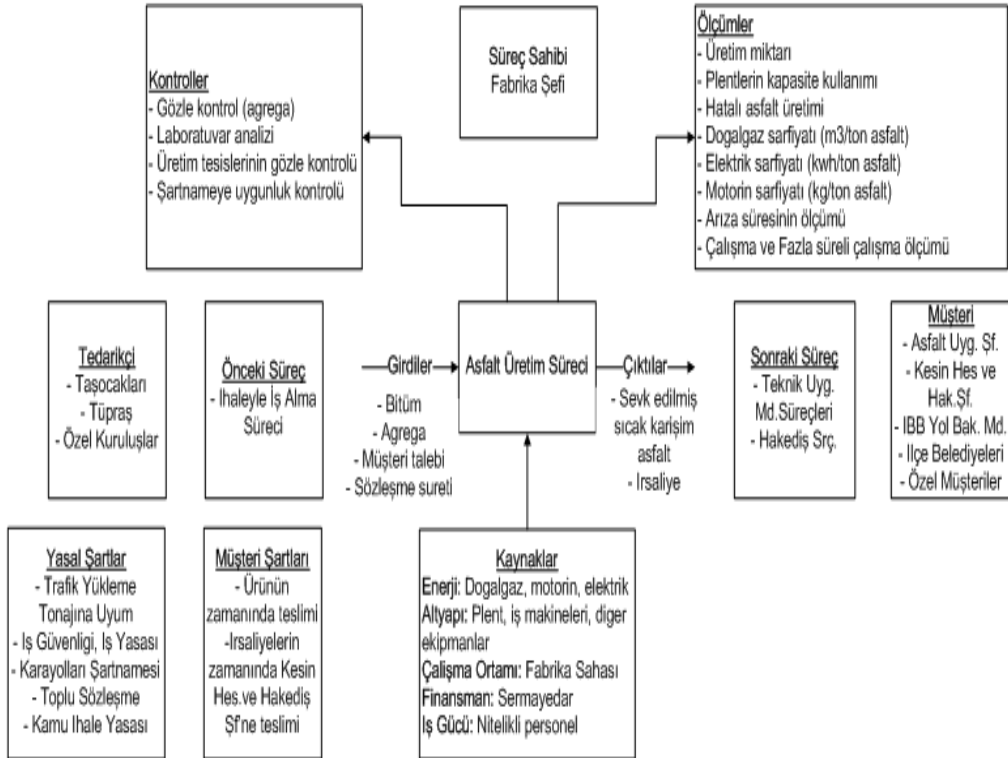
Kalite Planlaması	-Müşterileri tanımlayın. -Müşteri ihtiyaçlarını belirleyin. -Müşteri ihtiyacına uygun ürün geliştirin. -Proses geliştirin. -Proses kontrolü belirleyin.
Kalite Kontrol	-Gerçek performansı değerlendirin. -Gerçek performansla hedefleri karşılaştırın. -Gerçek performans ve hedefler arasındaki farka göre hareket edin.
Kalite Geliştirme	-Gelişime ihtiyaç olduğunu kanıtlayın ve gelişim için projeleri tanımlayın. -Sebepleri belirlemek için teşhis edin. -Çareler sağlayın. -Çarelerin etkili olduğunu kanıtlayın. -Kazançları sürdürmek için kontrol sağlayın.

Ek-3: Asfalt Üretim Süreci

Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi		Yayın Tarihi	01.10.2003
ASFALT ÜRETİM SÜRECİ		Versiyon Tarihi	02.02.2011
		Versiyon No	11
		Doküman No	is-s62

Amaç : Kaliteli Asfalt Üretimi ve Sevkiyatı.

Kapsam : Tüm ISFALT Fabrikaları Asfalt Üretimi ve Sevki.



kontrolü kopya yapılmamış basılı doküman kontrolsüz kopya olarak işlem görür

asfalt üretim süreci is-s61, v11, 1/6

Ek-4: İSFALT Stratejik Alan ve Amaçlar

Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi		Yayın Tarihi	07.07.2006
STRATEJİK ALAN VE AMAÇLARIMIZ		Versiyon Tarihi	02.02.2010
		Versiyon No	10
		Doküman No	İs-i13-f17

STRATEJİK ALAN VE AMAÇLARIMIZ

Stratejik Alanlar	Stratejik Amaçlar
Verimlilik	1. Üretimde verimliliği ve etkinliği sürekli olarak arttırmak
	2. Saha uygulamalarında verimlilik ve etkinliği sürekli olarak arttırmak
	3. Personelin verimliliğini ve etkinliğini sürekli olarak arttırmak
	4. Mali Kaynakların etkin planlanmasını ve verimli kullanılmasını sağlamak
Sürdürülebilir Büyüme	5. Yeni pazarlar ve iş fırsatlarının oluşturulmak
	6. Yeni ürün ve hizmetler geliştirmek
	7. Pazarlama ve tanıtım faaliyetlerini etkinleştirmek
	8. Yeni faaliyet alanları araştırmak ve planlamak
	9. Mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanları geliştirmek
	10. Tüm üretim ve uygulamalarımızda çevre ve çevre sağlığını korumak

Ek-5: Çalışan Memnuniyeti Anketi

Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi				Yayın Tarihi	01.10.2003
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİ				Versiyon Tarihi	18.11.2015
				Versiyon No	13
				Doküman No	is-y10-004
Düzenleme Tarihi					
Düzenleyen Birim					
Görüşlerinizde kendimizi geliştirerek "Yüksek Çalışan Memnuniyeti" sağlamak amaçlıyız.					
Uygun gördüğünüz değerlendirme rakamını ilgili soru karşısındaki kutucuğa yazınız.	Değerlendirme Kriterleri	Tamamen Katılıyorum (Çok İyi)		5	
		Katılıyorum (İyi)		4	
		Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum (Ne İyi Ne Kötü)		3	
		Katılmıyorum (Kötü)		2	
		Hiç katılmıyorum (Çok Kötü)		1	
Sıra No	GENEL SORULAR				Değer Rakamı
1	ISFALT'da çalışmaktan memnunuz musunuz ?				
2	İş güvenceniz olduğuna inanıyor musunuz ?				
3	Birim Yöneticinizden (Birim Şefiniz) memnunuz musunuz ?				
4	Birim Müdürünüzden memnunuz musunuz ?				
5	Tesisinizde ve faaliyetlerinizde, İş Güvenliğine önem veriliyor mu ?				
6	Tesisinizde Çevre bilinci varmı , çevreyle ilgili yasal yükümlülükler uygulanıyor mu ?				
7	Benzer koşullarda bir iş planladığınız olsa, ISFALT'ı tercih eder misiniz ?				
8	Yemekhane ve çayocanından, mekan, düzen ve temizlik anlamında memnunuz musunuz ?				
9	Yemeklerden memnunuz musunuz ? (Değilseniz sebebi : _____)				
10	Düş, Mesdit, Soyunma odası, servis gibi toplu kullanım yerlerinden memnunuz musunuz ? (Memnun olmadığınız kısmı ve sebebini yazınız : _____)				
11	ISFALT'da yapılan ürün/ hizmet kalitesi yeterlimi ? Daha iyi olması için neler yapılabilir ?				
12	İş elbisesi, Kişisel Koruyucu Donanım gibi verilen malzemelerden memnunuz musunuz ? Memnun değilseniz hangi malzemeden, sizce nasıl olmalı ?				
13	Kendinizin, işyerinde beslenme ve dinlenme koşullarınızı nasıl buluyorsunuz ?				
14	İşyerinizde her çalışanın özlük hakları, mesai vb. hakları tanınıyor mu ?				
15	ISFALT'da ki çalışma sürenizde teknik bilgi ve becereniz arttı mı ?				
16	İşinizle ilgili gerekli yasal belge (ehliyet, sertifika vb.) ve sertifikalara sahip misiniz ?				
17	Sağlık birimi ve işyeri hekimi hizmetlerinden memnunuz musunuz ?				
18	Bağlı bulunduğunuz Genel Md. Yardımcısından memnunuz musunuz ?				
19	Kurumun en üst düzey yöneticisi olarak Genel Müdürünüzden memnunuz musunuz ?				
20	ISFALT'da ki spor, sosyal tesis, gezi, piknik, vb. ortak etkinliklerden memnunuz musunuz ?				
Sıra No	İsim hariç Demografik Bilgi Soruları		Size uyan seçim rakamını ilgili soruyu karşısındaki kutucuğa yazınız.		Değer Rakamı
			Değerlendirme Kriteri		
1	Göreviniz	1) Çalışan	2) Yönetici		
2	Çalışma Alanınız	1) Teknik İşler	2) Mali İdari İşler		
3	Eğitim Durumunuz	1) İlköğretim-Lise-MYO	2) Lisans-Y.Lisans-Dr.		
4	Kaç Yıldır ISFALT A.Ş.'de çalışıyorsunuz?	1) 10 yıldan fazla	2) 1-10 yıl arası		
Şirketimiz Hakkındaki Görüşleriniz, Geliştirilmesi Gereken Yanları, Önerileriniz:					
Anketimize Katıldığınız İçin Teşekkür Ederiz. Düşünceleriniz Ciddiyetle Değerlendirilecektir.					
Anket formunu eksiksiz doldurduktan sonra katılıp zarfa koyunuz, ağzını yapıp birim yöneticinize veya Kalite Yönetim Temsilcisine teslim ediniz ya da gönderiniz.					

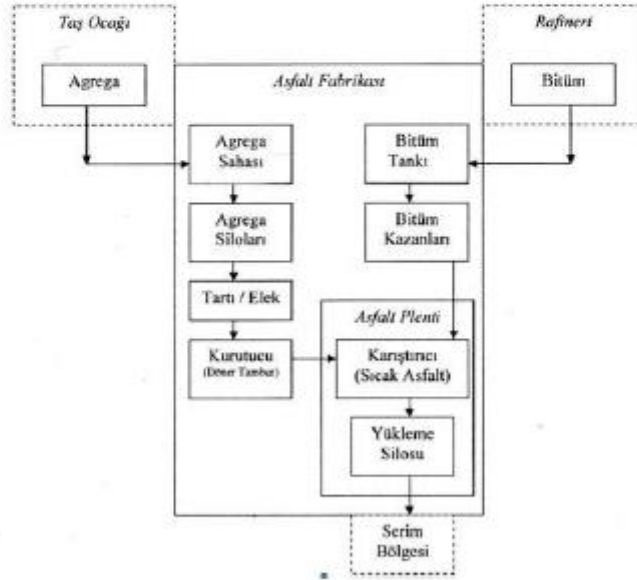
Ek-6: İş Akış Şeması



İŞ AKIŞ ŞEMASI

PROSES

İSFALT Asfalt Fabrikalarında asfalt üretimi gerçekleştirilir. Üretim işlemi aşağıdaki gibidir.



Ek-7: İSFALT Kalite Politikası



KALİTE POLİTİKAMIZ

İSFALT A.Ş. olarak toplam kalite yönetimi felsefesine uygun çalışmak, ulusal ve uluslararası standartlarda ürün ve hizmetlerimizle yaşamı kolaylaştırmak, İstanbul halkının mutluluğuna katkıda bulunmak temel ilkemizdir.

- Çalışanlarımız, müşterilerimiz, hissedarlarımız, tedarikçilerimiz, toplumumuz, çevremiz ve devletimizin faydasını birlikte gözetmeyi,
- İnsan kaynağımızın mutluluğu ve gelişimi için her türlü eğitim ve desteği vermeyi,
- Öğrenebilen, geliştirebilen, paylaşabilen bir örgüte ulaşmak için çaba göstermeyi,
- Etkili iletişim, katılımcı yaklaşım, yapıcı eleştiri ve takım çalışması anlayışını benimsemeyi,
- Teknik ve teknolojik gelişmeleri takip ederek kalitede sürekliliği sağlamayı,
- Yenilikçi ürün, çözüm ve yaklaşımları destekleyerek, sektörel öncülüğümüzü sürekli kılmayı,
- Müşterilerimiz, çalışanlarımız ve tedarikçilerimizle uzun dönemli bağlanımızı güçlendirmeyi,
- Toplumun gelişimine katkı sağlayacak sosyal sorumluluk projelerine destek olmayı,
- Her işi daha iyi yapacak bir yöntemin, her işi daha iyi yapacak bir insanın var olduğunu bilerek sürekli gelişimi işimizin bir parçası kılmayı,
- Ürün ve hizmetlerimizde çevreye zarar vermemeyi,
- İş Sağlığı ve Güvenliği kurallarına uygun hareket etmeyi,
- TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi şartlarını yerine getirerek etkililiğini ve etkinliğini sürekli geliştirmeyi taahhüt ediyoruz.

Kalite Şartlarını Sağlamayan Her Ürün ve Hizmet İsraftır


Ahmet GİRMAN
Genel Müdür

15.12. 2014

Ek-8: İSFALT Vizyon ve Misyon



VİZYONUMUZ

Asfaltın olduğu her yerde hızımız, kalitemiz ve bilgi birikimimiz ile var olmaktır.

MİSYONUMUZ

Ulusal kaynakları verimli bir biçimde kullanarak ürettiğimiz ürün ve hizmetlerimiz ile güvenli ve konforlu sürüşün markası olmaktır.

ÖZGEÇMİŞ

15 Eylül 1990 tarihi, İstanbul ili Fatih ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi Kadıköy ilçesinde tamamladıktan sonra, Beykent Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2013 yılında mezun olduktan sonra Londra'ya dil okuluna gittim. Dil eğitimimi tamamladıktan sonra, 2015 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bölümünde yüksek lisans eğitime başladım. 2017 Haziran ayında özel bir şirkette Yurtdışı Satış Mühendisi olarak çalışmaya başladım ve görevime devam etmekteyim.

Işılray ONAS