

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMLARIN BAŞARI DEĞERLENDİRMESİNDE  
EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN  
KULLANILMASI VE BİR UYGULAMA

136878

136878

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet TEMİROĞLU

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARI  
SÖZLEŞME MERKEZİ

Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME  
Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM ORGANİZASYONU

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Gültekin YILDIZ

HAZİRAN-2003

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMLARIN BAŞARI DEĞERLEMESİNDE EFQM MÜKEMMELLİK  
MODELİNİN KULLANILMASI VE BİR UYGULAMA

136878

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Ahmet TEMİROĞLU

Enstitü Ana bilim Dalı : İŞLETME  
Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM ORGANİZASYON

Bu tez / / 200 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr.Gültekin Yıldız

Jüri Başkanı

Prof.Dr. Ercan Öztemel

Jüri Üyesi

Doç.Dr. Serkan Bayraktaroğlu

Jüri Üyesi

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANİZASYON MERKEZİ

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>III</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>IV</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>VIII</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>IX</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1 KURUMLARDA BAŞARI KAVRAMI.....</b>	<b>3</b>
1.1 BAŞARI VE BAŞARIYI BELİRLEYEN FAKTÖRLER .....	3
1.2 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE KALİTE KAVRAMI.....	6
1.3 KALİTE KONTROL- KALİTE GÜVENCE.....	6
1.4 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	7
1.4.1 Toplam Kalite Yönetiminin Kriterleri.....	8
<b>2 EFQM İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİ.....</b>	<b>37</b>
2.1 MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ .....	38
2.1.1 Kriter 1- Liderlik .....	38
2.1.2 Kriter 2- Politika ve Strateji .....	41
2.1.3 Kriter 3- Çalışanlar.....	43
2.1.4 Kriter 4- İşbirlikleri ve Kaynaklar.....	46
2.1.5 Kriter 5- Süreçler.....	48
2.1.6 Kriter 6- Müşterilerle İlgili Sonuçlar.....	51
2.1.7 Kriter 7- Çalışanlar İle İlgili Sonuçlar.....	55
2.1.8 Kriter 8- Toplumla İlgili Sonuçlar.....	58
2.1.9 Kriter 9- Temel Performans Sonuçları .....	61
<b>3 ENÜDSTRİYEL KURULUŞTA TKY UYGULAMALARI.....</b>	<b>63</b>
3.1 UYGULAMA YAPILAN TİCARİ KURULUŞUN TANIMI .....	63
3.2 EFQM İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİNE GÖRE FİRMANIN DEĞERLENDİRİLME KRİTERLERİ.....	65
3.2.1 Liderlik .....	65
3.2.2 Strateji ve Planlama.....	79
3.2.3 Çalışanların Yönetimi.....	89
3.2.4 Kaynaklar .....	101
3.2.5 Kalite Sistemi Ve Süreçler .....	118
3.2.6 Müşteri Tatmini.....	135
3.2.7 Çalışanların Tatmini.....	147
3.2.8 Toplum Üzerindeki Etki.....	156
3.2.9 İş Sonuçları.....	165
<b>4 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNE GÖRE KUVVETLİ VE İYİLEŞTİRMEYE AÇIK ALANLAR.....</b>	<b>174</b>
4.1 KRİTER 1- LİDERLİK.....	174
4.2 KRİTER 2- POLİTİKA VE STRATEJİ.....	177
4.3 KRİTER 3- ÇALIŞANLAR .....	181
4.4 KRİTER 4- İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR .....	187

4.5	KRİTER 5- SÜREÇLER .....	193
4.6	KRİTER 6- MÜŞTERİLER İLE İLGİLİ SONUÇLAR .....	197
4.7	KRİTER 7- ÇALIŞANLAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR .....	199
4.8	KRİTER 8- TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR .....	201
4.9	TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI .....	203
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>		<b>205</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>		<b>209</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>		<b>212</b>





## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Fonksiyonel Yönetimde Organizasyon Yapısı .....	12
Şekil 2: Canlıların yaşam eğrisi.....	19
Şekil 3: Sürekli iyileştirme geliştirme eğrisi .....	20
Şekil 4: Stratejik planlama süreci [Öztemel, 2001].....	34
Şekil 5: EFQM İş Mükemmelliği Modeli [EFQM web sayfasından alınmıştır].....	38



## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1.Klasik yönetici ve lider yönetici farklılıkları.....	11
Tablo 2.Performans göstergesi ile süreçlerin ilişkileri.....	62
Tablo 3.Kalite Politikası Özeti.....	66
Tablo 4.Kilometre Taşları.....	67
Tablo 5.“Müdürler Kurulu”nun Görevlerinden Örnekler.....	67
Tablo 6.Yöneticilerin Aldığı ve Verdiği Eğitimler.....	70
Tablo 7.Yöneticilerin Verdikleri Eğitimlerden Örnekler.....	70
Tablo 8.Vardiya Sor./Grup Liderleri Eğitimlerinden Örnekler.....	71
Tablo 9.Eğitim ve Kültür Etkinliklerinden Örnekler.....	71
Tablo 10.Firma İçi Düzenli Toplantılardan Örnekler.....	73
Tablo 11.Dış Kuruluşlara Verilen Desteklerden Örnekler.....	78
Tablo 12.Stratejik Plan Öncesi Toplanan Bilgiler.....	79
Tablo 13.Firmanın Misyonu.....	80
Tablo 14.Firmanın Vizyonu.....	80
Tablo 15.Firmanın Temel Değerleri.....	80
Tablo 16.Stratejik Planlama Süreci.....	81
Tablo 17.Müşteri Politikası.....	81
Tablo 18.Tedarik Politikası.....	82
Tablo 19.Stratejilerin Belirlenmesinde Çalışanların Katılımı.....	82
Tablo 20.Ekonomik, Sosyal, İdari ve Kanuni Düzenlemelerde Yararlanılan Kaynaklar	84
Tablo 21.Sosyal Çevre, Düzenleyici ve Yasal Konular.....	85
Tablo 22.Ekonomik ve Demografik Göstergeler.....	85
Tablo 23.İç Performans Göstergeleri.....	86
Tablo 24.Stratejik Amaç ve Fonksiyonel Hedeflerden Örnekler.....	86
Tablo 25.Hedef Belirleme Sürecinde Yapılan İyileştirmelere Örnekler.....	87
Tablo 26.İnsan Kaynakları Sistemleri.....	90
Tablo 27.Mavi Yakalı Personelin Oryantasyon Süreci.....	92
Tablo 28.İnsan Kaynakları Politikalarından Örnekler.....	92
Tablo 29.Eğitim Planının Hazırlanması.....	94
Tablo 30.Üretim Grubu Kariyer Planı.....	96
Tablo 31.Yönetim Kademesi Kariyer Planı .....	96

Tablo 32. Teknik Gezi ve Fuarlardan Örnekler .....	97
Tablo 33. Çalışanlar ve Yöneticiler Arasındaki İletişim Araçları.....	99
Tablo 34. Sürekli İyileştirme Ekiplerinden Örnekler .....	99
Tablo 35. 2002 Yılı Önerilerinden Örnekler.....	100
Tablo 36. İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminde Yapılan İyileştirmelerden Örnekler.	101
Tablo 37. Takım Çalışmaları ve Sürekli İyileştirme Konularında Verilen Eğitimlerden Örnekler.....	101
Tablo 38. Finansal Stratejilerden Örnekler .....	103
Tablo 39. Yatırımlar (\$*1000) .....	104
Tablo 40. Yazılım Modülleri Örnekleri.....	106
Tablo 41. Bilişim Ortamı.....	106
Tablo 42. Bilgi Sistemlerinde Yapılan İyileştirmeler.....	107
Tablo 43. Bilgisayar Eğitimlerinden Örnekler.....	108
Tablo 44. Bilgi Güvenliğini Sağlayan Faktörler.....	109
Tablo 45. Tedarikçi Yaklaşımındaki İyileştirmeler.....	111
Tablo 46. Tedarikçilere Verilen Eğitimlerden Örnekler.....	112
Tablo 47. Satınalma ve Stoklama Süreçlerinde Yapılan İyileştirmeler .....	113
Tablo 48. Çevre Yönetim Programı Projelerinden Örnekler.....	114
Tablo 49. Kullanılan Teknolojilere Örnekler.....	117
Tablo 50. Müşteri Bilgi Kaynakları.....	119
Tablo 51. Ürün Geliştirme Sistemi.....	121
Tablo 52. Tetkikler Sonrasında Yapılan İyileştirme Çalışmalarından Örnekler.....	122
Tablo 53. Süreçler .....	125
Tablo 54. Kritik Başarı Faktörleri.....	126
Tablo 55. Kritik Süreçlerin Belirlenmesi .....	126
Tablo 56. Çalışma Standartlarından Örnekler .....	127
Tablo 57. Kritik Kumaş Proses Geliştirme Sistemi.....	128
Tablo 58. Tedarikçilerle Birlikte Yürütülen İyileştirme Çalışmalarından Örnekler.....	128
Tablo 59. Müşteri Şikayet ve İstekleri Değerlendirme Sistemi .....	130
Tablo 60. İyileştirme Grupları Çalışma Sistemi .....	131
Tablo 61. İPE Çalışmalarından Örnekler .....	131
Tablo 62. Süreç Performans Göstergelerinden Örnekler .....	132
Tablo 63. Projelerin Uygulamaya Alınması.....	133

Tablo 64.Genel Müşteri Memnuniyeti Puanı.....	136
Tablo 65.Genel İmaj Kriteri Müşteri Memnuniyeti .....	136
Tablo 66.İletişim Faktörü Müşteri Memnuniyeti.....	137
Tablo 67.Esneklik Faktörü Müşteri Memnuniyeti.....	137
Tablo 68.Pro-Aktif Davranış Faktörü Müş. Mem. ....	137
Tablo 69.Duyarlılık Faktörü Müşteri Memnuniyeti.....	138
Tablo 70.Ürün ve Hizmetler Kriteri Müşteri Memnuniyeti .....	138
Tablo 71.Ürün Teslimi ve Sevkiyatı Faktörü M.M. ....	139
Tablo 72.Fiyat Faktörü Müşteri Memnuniyeti.....	139
Tablo 73.Çevre ve Ekolojik Etkiler Faktörü.....	139
Tablo 74.Güvenilirlik Faktörü Müşteri Mem. ....	140
Tablo 75.Satış ve Satış Sonrası Destek Kriteri Müş. Mem. ....	140
Tablo 76.Ürün Eğitimi Faktörü Müşteri Memnuniyeti .....	140
Tablo 77.Müşteri Sadakati Kriteri Müşteri Mem. ....	141
Tablo 78.Başka Kuruluşlara Tavsiye Faktörü M.M. ....	141
Tablo 79.MMA’da Yer Alan İfadelerden Örnekler.....	142
Tablo 80.Müşteri Teşekkür Yazısı Örneği.....	143
Tablo 81.Müşteriden Geri Dönüş Oranı (%).....	144
Tablo 82.Grup ve Grup Dışı Müşterilerle Çalışma Oranı.....	146
Tablo 83.Çalışanların Memnuniyeti.....	147
Tablo 84.Şirket Yönetimi.....	148
Tablo 85.Kariyer Geliştirme.....	148
Tablo 86.Ödüllendirme ve Takdir.....	149
Tablo 87.Sosyal Yardımlar.....	150
Tablo 88.Kuruma Karşı Tutum.....	150
Tablo 89.İşe Alma Süreci.....	151
Tablo 90.Genel İfadelerden Örnekler.....	152
Tablo 91.ÇMA’da “Kuruma Karşı Tutum” Faktörünün Bölüm Bazında Kırnımından Örnekler .....	152
Tablo 92.Şirket Yönetimi Faktörü.....	152
Tablo 93.Personel Devir Oranı (%).....	153
Tablo 94.Çalışanların Kıdem Durumu (%).....	153
Tablo 95.Kişi Başına Devamsızlık Oranı (%).....	154

Tablo 96.Çalışanların Eğitim Seviyeleri.....	154
Tablo 97.Kişi Başına Düşen Eğitim Süresi (saat) .....	155
Tablo 98.Yıllara Göre Stajyer Dağılımı.....	157
Tablo 99.Paylaşım Eğitimlerinden Örnekler.....	157
Tablo 100.İşçi Sağlığı ve İş Güv. Kurulu Tarafından Yapılan İyileştirmelere Örnekler.....	159
Tablo 101.İş Kazaları Oranı (%).....	159
Tablo 102.Firmanın Çevre Politikası.....	159
Tablo 103.Bir Ton Üretime Düşen Atık Miktarı (adet) .....	160
Tablo 104.TMA Grup Memnuniyeti.....	163
Tablo 105.Çalışanların ailelerinin mem. ....	163
Tablo 106.Halkın Genel Mem. ....	164
Tablo 107.Resmi Kurumların Mem. ....	164
Tablo 108.Bankaların Memnuniyeti.....	165
Tablo 109.Sivil Toplum Kuruluşları Mem. ....	165
Tablo 110.Yıllar İtibarıyla Ciro ( \$*1000 ) .....	166
Tablo 111.Yıllar İtibarıyla Ciro ( TL*1.000.000.000.....	166
Tablo 112.Kişi Başına Ciro ( \$*1000 ) .....	167
Tablo 113.Birim Satış Maliyeti ( \$/kg ) .....	167
Tablo 114.Brüt Kâr/Net Satış.....	167
Tablo 115.Yatırımın Kârlılığı.....	168
Tablo 116.Cari Oran.....	168
Tablo 117.Likidite Oranı.....	169
Tablo 118.Alacak Tahsil Süresi (gün) .....	169
Tablo 119.Günlük Üretim Miktarları (kg) .....	171
Tablo 120.Yıllık Üretim Miktarları (ton) .....	171
Tablo 121.Kişi Başına Üretim Miktarı (kg) .....	171
Tablo 122.Yıllık Eşdeğer Üretim Miktarları (ton) .....	172
Tablo 123.Boyahane Verimliliği (%).....	172
Tablo 124.Boyahane Kapasite Kullanım Oranı (%).....	173
Tablo 125.Şarj Sayısı (adet) .....	173

## ÖZET

Günümüzde bir çok firma başarılı bir iş hayatı sürdürebilmek istemektedir. Şirketler dinamik ortamlarda faaliyetler sergilemekte ve sürekli belirsizlik altında kararlar vermek zorunda kalmaktadırlar. Dinamik ve değişen ortamlarda başarıya kilitlenmek için başarı kavramının tanımlanması ve kurumun bütün çalışanlarının başarı kavramından aynı şeyi anlamaları gerekmektedir. Belirlenen tanım gereği başarıyı yakalayabilmek için başarı kavramını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve çalışmaların bu faktörler üzerine yoğunlaştırılması gerekmektedir.

Günümüz şirketlerinin çoğu başarıyı tanımladıktan sonra; bu başarıyı ulaşacak hedefler belirlemekte ve bu hedeflere ulaşabilmek için Toplam Kalite Yönetimi gibi teknikleri etkin olarak kullanmaktadırlar. Yapılan çalışmaların istenilen başarıyı doğurup doğurmadığı ise Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından geliştirilmiş olan Mükemmellik Modeli (EFQM) gibi araçlar kullanılarak ölçülmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli bir kurumun başarısını belirli kriterler bazında değerlendirmek için geliştirilmiştir. Bu amaçla 9 kriter belirlenmiş ve her kriter için alt kriterler oluşturulmuştur. Yapılan değerlendirmeler ile bu kriterlerin kurum içinde ne derece uygulandığı ölçülmekte ve eksik olan ve iyileştirilmesi gereken alanlar belirlenmektedir. Kurumların bazıları TKY'ni uygulamalarına rağmen başarılı olamamaktadırlar. Bunun nedenlerinden birisi de çalışanların hedeflerinin belirlenmesine rağmen başarı ve hedef kavramları konusunda da farklı farklı anlayışlar içinde olmalarıdır.

Şirketlerdeki kavram kargaşasının ortadan kaldırılmasının başarıyı ve değişimi yakalamak bakımından önemli olduğu açık olarak görülmektedir. Bu tezde özellikle şirketlerde başarıyı yakalayabilmek için Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının bir kurumda başarıyı nasıl sağladığı yapılan değerlendirme çalışması ile gösterilmiştir. Tezin içerisinde yapılan bu değerlendirme detaylı şekilde anlatılarak kuruluşun EFQM iş mükemmelliği kriterlerine göre iyileştirmeye açık alanları ve kuvvetli yönleri tespit edilmiştir. Çalışmanın devamında yapılabilecek çalışmalar ise sonuç bölümünde rapor edilmiştir.

## **SUMMARY**

Today, most of the companies want to sustain success in their business and maintain their survivability. The companies operate in a highly dynamic and uncertain environments. To become successful has a vital importance for them. To achieve the required level of success and satisfaction, everybody in the organisation should understand the same thing about the concept of “success”. Based on this concept, a series of success factors for the company in question need to be defined taking the sector into account. Once the factors are known, the management should concentrate on them to achieve the success rather than spending efforts to others in seeking the success.

Once the success and related factors are defined, the success targets should be set out and shared by the all employees of the organisation including the management levels. Some techniques such as total quality management need to be effectively employed to achieve the pre-defined targets. In order to measure the level of success after the implementations of the techniques as identified by the company for its success, So called EFQM Quality Model of European Foundation of Quality management (EFQM) could be used.

EFQM model is developed in order to sustain quality of services and products in an organisation. EFQM presents 9 criterion for this purpose. Each criteria in turn has its own sub criterion. Through self assessment studies, it is possible to measure how these criterion are employed in the organisation and it is also possible to define the areas to be improved. However, Although they employ TQM, some companies could not achieve the success and can not bring the quality into their products and services. One of the main reasons for this is not to generate a common understanding of the concepts such as target and success among the employees.

It is now obvious that preventing the confusion of concepts in an organisation is extremely important for sustaining success and living with change. In this thesis, especially, the concept of success investigated and the effect of total quality management activities on the success of an organisation studied.

In this study, an assessment of total quality management activities in the company mentioned above is performed taking EFQM business excellence model criterion. The results of the assessment are explained in detail in the thesis including weaknesses and strengths of the company especially concentrating on the areas to be improved. The thesis also highlights possible future work following this study.





## GİRİŞ

21.yüzyıla girdiğimiz bugünlerde dünyamızda yaşamakta olduğumuz ekonomik, sosyal ve politik değişimlere ayak uydurmak, ancak bu değişimlerin gerektirdiği çağdaş yönetim metotlarının kullanılmasıyla mümkün olabilir. Kurumlar değişimle başa çıkabilmek için, değişimi yakalamak ve değişimi yönetmek zorundadırlar. Değişimi yakalamak ise en başta yöneticiler olmak üzere insanların anlayışlarını, bakış açılarını, düşünce tarzlarını değişen şartlara göre gözden geçirmelerini gerektirebilir. Türkiye’de daha birkaç yıl önce yaşanan sektörel ve genel ekonomik krizlerin nedenleri arasında bile açıkça görünmese de kurumların bu konudaki eksiklikleri bulunabilir. 1987- 1995 yılları arasında, devletin imalat ve ihracatı teşvik edici politikaları sonucu büyük bir hızla sayıları artan Türkiye’deki ticari kurumlar, nitelikleri bakımından ancak iç piyasadaki rekabete göre şekillenmişlerdi. O zamanlar Türkiye tam anlamıyla dışa açılmamıştı, hatta o yıllarda Dünya çapında küreselleşmenin ivmesi de şimdiki kadar değildi. Dolayısıyla ticari kurumlar dış pazarlardaki yok edici rekabetle bugünkü gibi ciddi şekilde yüz yüze gelmemişlerdi. Ama yine de bu günleri görmek ve değişimi yönetmek gerekiyordu. Bu yeterince yapılmadığı için şimdi o günlerde görülemeyen bu gerçeklerin olumsuz sonuçlarıyla karşı karşıya bulunmaktadır. Daha da kötüsü olumsuzlukların tüm nedenleri “kriz” adı altında kurum dışından kaynaklandığı varsayılan gelişmelere dayandırılmaktadır. Aslında 1998’de Uzak Doğuda başlayıp, Dünyayı dolaşan global krizin girdiği her ülkeyi ve her şirketi nasıl etkilediği bilinmektedir. Bu etkileri kontrol altına almak birçok firmada kendi inisiyatiflerinin dışında da kalmıştır. Hatta bazen bu inisiyatifler ülke sınırlarının dışında bir yerlerde de olmuştur. Fakat bu krizlerin etkisi her ülkede, her şirkette aynı yönde olmamıştır. Bu krizler bazı ülkeler ve şirketler için tehdit oluştururken, hatta bazı kuruluşları yıkarken, bazıları için de fırsat oluşturmuştur. Bu global ve yerel krizler her zaman olabilir. Önemli olan bu krizlere hazır olmaktır. Bu açıdan bakıldığında başarısız kuruluşların yok olmaları için kriz de gerekmez. Çünkü, her değişim bu tür kurumlar için bir kriz olarak düşünülebilir. **Günümüzde kurumların başarıları değişime ayak uydurabilmeleri ve bu tür krizlerle baş edebilme yetenekleriyle de ölçülmektedir.**

Bazı kuruluşlar kriz zamanlarını bir fırsat bilerek gelişmelerini devam ettirirken, bazı kuruluşlar ise kriz ortamlarına gerek kalmadan küçük değişimlerde bile çok büyük

sarsıntılar geçirebilmekte ve hatta yok olabilmektedirler. O nedenle kurumların başarılarını salt finansal sonuçlara bağlamak yerine, bunun yanında kurumsal gelişim, liderlik, değişim, stratejik hedeflere odaklanma gibi unsurları da dikkate almak gerekmektedir. Kurumların başarısını ölçerken bu unsurları da dikkate alacak teknikler ve modeller kullanılmalıdır.

### Çalışmanın Amacı ve Önemi

Kurumların ömürlerinin uzaması için başarıya kilitlenmeleri ve başarı için de her türlü önlem ve eylemi gerçekleştirmeleri gerekir. Bu kapsamda kendilerine başarıdan başarıya götürececek stratejiler belirlemeleri bu stratejilere dayanarak geleceğe yönelik hedeflerini oluşturmaları gerekir. Bu hedefleri belirlemek kadar kurum çalışanları arasında hedef birliğini sağlamak da gereklidir. Bir kurumu başarıya götürececek stratejileri belirlemek kadar başarının ölçülmesi de günümüz işletmeleri için önemlidir. Bunun için öncelikle başarının tanımlanması gerekmektedir. Bu tanımın bütün kurum çalışanları tarafından aynı şekilde özümsemesi başarıyı yakalamak için önemli unsurlardan birisidir. Bu tezde öncelikle başarı kavramı incelenmiş ve şirketlerin başarısının değerlendirilmesinde EFQM iş mükemmelliği modelinin etkin bir değerlendirme aracı olarak kullanılabileceği bir endüstriyel kuruluş üzerinde yapılan çalışma ile gösterilmiştir.

### Çalışmanın Kapsamı

Tez 5 Bölümden oluşmaktadır. Bölüm 1’de tezin gerekçesi, amacı ve kapsamı açıklanmıştır. Bölüm 2’de başarının tanımı yapılmış ve kurumlarda başarı kavramı üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda Toplam Kalite Yönetimi ve EFQM İş Mükemmelliği Modeli kısaca tanıtılmıştır. Bölüm 3’de Toplam Kalite Yönetimi uygulayan bir endüstriyel kuruluşta EFQM kriterlerine göre yapılan değerlendirme sonuçları ve belirlenen iyileştirmeye açık alanlar ile kuvvetli yönler açıklanmıştır. Tezin sonuçları ve geleceğe yönelik çalışmalar ise Bölüm 5’te özetlenmiştir.

## 1 KURUMLARDA BAŞARI KAVRAMI

Bu bölümde başarı kavramı ile başarıyı belirleyen faktörler irdelenip Toplam Kalite Yönetimi ve EFQM Modeli kısaca tanıtılacaktır.

### 1.1 Başarı Ve Başarıyı Belirleyen Faktörler

Sözlükte başarı kavramı “bir işi istenilen şekilde bitirmek” olarak tanımlanmaktadır. [Oğuzkan ve Torunoğlu,2002]. Bu tanım incelendiği zaman başarı kavramının temelinde “*muvaaffakiyet*” kavramının yattığı görülmektedir. Yani herhangi bir konuda başarılı olmak o konunun gereklerini yerine getirmeye yetkin olmak demektir. İşletmelerde başarı ise;

*“ işletmenin iştiğal ettiği alanda işin gereklerini yerine getirmeye muvaaffak olmak ve kurumun hedeflerine arzu edilir bir şekilde ulaşmak”*

olarak tanımlanabilir. Bu tanımın bir çok yönü vardır. Bir işin gereğini yerine getirmek ve hedeflere ulaşabilmek için kurum çalışanlarının aynı şeyi anlamaları gerekir. Bu anlayış da yeterli değildir. Bu anlayışın kurum çalışanlarının davranışlarına yansımaları da gerekmektedir. Yani davranışlarda da aynı noktaya yönelmiş olmak başarı için önemlidir. Aşağıda başarıya ulaşmada ve başarıyı ölçmede bu davranış birliğini sağlayacak faktörler incelenmiştir. Bu inceleme TKY çerçevesinde ve EFQM Mükemmellik modeli kriterlerine göre yapılmıştır.

Bir kurumun başarısındaki en önemli faktörlerden birisi belki de en önemlisi **liderlik faktörüdür**. Günümüzde, kuruluşların hepsinde yöneticiler bulunmaktadır. Bu yöneticiler en çok bugünün işlerini yönetmekte, günlük sorunları çözmekle meşgul olmaktadır. Oysa, günümüzün değişen koşullarında, kuruluşlar geleceği de yönetmek zorundadırlar. Bunun için etkin bir liderliğe ihtiyaç vardır. Yalnızca bu günü yönetmek yetmemelidir. Etkin bir lider geleceği de yöneten kişidir. Kuruluşun bugünkü güçlü ve zayıf yanlarını iyi bilen bu liderler, yarının değişen şartlarına göre bugünden kurumlarını hazırlarlar, yukarıda sözü edilen değişimin lokomotifleri olurlar. **Kurumların**

**başarısını irdelerken liderlik önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.** Başarılı bir kurumun başarısı kişilere bağlı olmamalıdır. Kişisel başarıların kurum başarısına önemli katkıları olabilir ama başarılı bir kurumda inisiyatif kişilerin değil sistemin elinde olmalıdır. “Bilime dayalı neden-sonuç düşüncesinin olmadığı yerde **"Sistem"** olmaz. Sistemin olmadığı yerde **"kurumsallaşma"** olmaz. Sonuçta kişilerin keyfi egemenliği geçerli olur [Erkan, 1993]. Günümüzde başarılı kurumların çoğunun kurumsallaşmayı da başarmış olan kurumlar olduğunu görüyoruz

Günümüzdeki teknolojik gelişmeler, otomasyon ve modern cihazlar, kuruluşlarda insanın önemini azaltmamıştır. Teknoloji ne kadar ilerlerse ilerlesin yine insanlar tarafından kullanılmaktadır. İletişim ve teknolojide yaşanan gelişmeler neticesinde yeni ürün ve teknoloji geliştirmek artık şirketler açısından en önemli rekabet üstünlüğü olmaktan çıkmıştır. Çünkü çok kısa zamanda taklit edilebilmektedir. Bu koşullar altında kurumların bir birlerine rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri, en önemli ve en değerli kaynaklardan biri de sahip oldukları insan gücü kaynağıdır. **Bu nedenle kurumlarda başarı modern anlamda insan kaynakları politikaları uygulamakla çok daha kolay yakalanabilir.** Bu politikalar nitelikli insan gücünü işletmeye çekecek ve çalışanları örgütte tutacak yaklaşımlar içermelidir. Çünkü içinde bulunduğumuz “bilgi toplumunda” insan faktörünün merkezde olduğunu görüyoruz. Çünkü bilgi insanın kafasında bulunmakta ve kullanılmaktadır.

Kurumların başarı kriterlerinden biri de **doğru stratejik planlama** yapabilme yetenekleridir. Stratejik planlama, kurumun gelecekteki hedeflerine, vizyonuna giden yolu tanımlar, bu hedeflere giden yolda güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditleri belirleyerek kurumun uygulayacağı kısa ve uzun vadeli planlar, politikalar, taktikler üretmeyi içerir. Başka bir ifadeyle Kurumun temel hedeflerine ulaşmak için sistematik olarak yaptığı, gerektiğinde güncelleştirdiği geleceğe ilişkin planlarıdır. **Stratejik planlama yapan kuruluşlar geleceği de yöneten kuruluşlardır.**

Bir şirkette **iş sonuçları** da en önemli başarı kriterlerindedir. Ancak iş sonuçlarını sadece finansal sonuçlarla sınırlandırmak günümüz dünyasında yeterli değildir. Ticari kurumların belli bir süre içinde kar etmiş olması bir canlının oksijene olan ihtiyacı gibi mutlaka gereklidir. Ticari kurumların kar ederken içinde buldukları topluma, yakın

çevrelerine de bazı yarar ve katkılar sağlamış olmaları, müşterilerini, çalışanlarını, tedarikçilerini ortak kabul eden bir anlayışla onların da memnuniyetlerini gözetmeleri Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre (TKY) iş sonuçları kapsamında “**finansal olmayan iş sonuçları**” olarak değerlendirilmektedir.

Kuruluşların elinde çok verimli ve etkin kullanmaları gereken kaynaklar da vardır. Bilgi çağını yaşadığımız günümüzde bu kaynakların en önemlisi bilgi kaynaklarıdır. Başarılı işletmeler bilginin saklanması, iletilmesini ve paylaşılmasını, günün şartlarına göre güncellenmesini en etkin bir şekilde gerçekleştirebilen işletmelerdir. Bilgi kaynaklarını dışındaki sermaye, makine, malzeme, bina ekipman gibi kaynaklarında etkin kullanımı başarının önemli unsurlarındandır.

Kurumların başarılı olmaları için diğer önemli bir noktada başarının **bütün kurum çalışanlarının katılımı** ile sağlanmasının öneminin bilinmesidir. En üst yöneticisinden, temizlik işçisine kadar bütün çalışanların kaliteye verimliliğe ve etkinliğe odaklanmış olmaları, hem büyük bir sinerji yaratmakta hem de çalışanları motive ederek onların mutlu olmalarını sağlamaktadır. Kendi çalışanlarının mutlu olmadığı ve sorunların altına çekinmeden giremedikleri bir organizasyonun başarılı olması düşünülemez.

Kurum yöneticilerinin başarıyı sadece kendi çalışanları ile değil içinde buldukları çevre ve **toplum ile de paylaşımları**, kurum içindeki iyi uygulamaların diğer kuruluşlara örnek olmasını sağlamaktadır. Toplumun kaynakları etkin kullanması ve kaliteli ürünler üretmesi o toplumda bulunan bütün kurumları pozitif yönde etkilemektedir. O nedenle toplumsal paylaşım başarının bir unsuru olarak görülmektedir.

Günümüzdeki rekabetçi ortamda şüphesiz kuruluşların başarı kriterlerinin en önemlilerinden birisi de müşteri memnuniyetinin sağlanmış olmasıdır. Müşteri odaklı kuruluşlar yeniden müşteri bulmanın maliyetlerine katlanmaktansa ellerindeki müşterileri memnun ederek onları kendilerine bağımlı kılmaktadırlar. Aslında toplam kalite yönetimi felsefesine göre sermayedar, toplum, ürün veya hizmeti satın alan ve tedarikçi gibi bütün paydaşlar müşteri kavramı içerisinde değerlendirilmektedir. O nedenle bu kavram başarı için önemli bir unsur olarak görülmelidir.

Bu tezde genel olarak ticari kurumların başarısı bu esaslara göre ele alınacak ve EFQM iş mükemmelliği modeline göre değerlendirilecektir. Değerlendirme Toplam Kalite Yönetimi uygulayan bir endüstriyel kuruluşta yapılmıştır. O nedenle öncelikle Toplam Kalite Yönetimi ve EFQM iş mükemmelliği modeli kısaca anlatılmış ve değerlendirme sonuçları daha sonra verilmiştir.

## 1.2 Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Kavramı

TKY'ni tartışmadan önce, çağdaş anlamda Kalite'nin tanımını yapmak gerekir. Klasik anlamda kalite denildiğinde, ürün ya da hizmetin niteliği akla gelirdi ve genelde pahalı, lüks şeyler kaliteli olarak nitelendirilirdi. Oysa günümüzde kalite, çok boyutlu bir kavramdır. Sadece ürün-hizmet niteliği ile sınırlı değildir. **Kalite müşterinin tatminidir, verimlilik, önlemdir, esnekliktir, etkili olmaktır, programlı olmaktır, hızlı olmaktır.** Ürün niteliklerinin çok iyi olduğu bir ticari ilişkide bu sayılan boyutlardaki uygunsuzluklar, kuruluşları çağdaş anlamda kaliteli olmaktan alıkoymaktadır.

## 1.3 Kalite Kontrol- Kalite Güvence

Seri üretimin henüz başlamadığı 1900'lü yılların başlarında, elle tek tek üretilen ürünlerin kalitesi genelde yüksekti. Çünkü, ürünü yapan usta onu beğenmeden bırakmıyordu, ya da direkt olarak müşteri ile ilişki kuruluyor, onun özel isteklerine göre, hatta bazen provalar bile yapılarak, üretim tamamlanıyordu.

1910-1915 yılları arasında, endüstride montaj hatları devreye girerek seri üretimler başladı. Bu kez bir ürün, montaj hattının her bir biriminde değişik insanların görev almasıyla üretilir oldu. Maliyetler düştü, üretim miktarı arttı ama ürünün kalitesi problemleri yaşanır olduğundan, üretenlerin dışında bir de kalite kontrolcüler oluştu.



Önceleri ilkel yöntemler ile yapılan kalite kontrol işleri 1925'lerden sonra daha bilimsel metotlarla yapılamaya başlandı. Özellikle, Walter A. Shewart'ın kontrol şemalarından sonra istatistiksel kalite kontrol metotları kalitenin kontrolünde kullanılır oldu.

1950'li yıllara gelindiğinde, kaliteyi kontrol edip hatalı ürünleri ıskartaya ayırmanın pahalı bir yol olduğu görülerek, kalitesizliğin oluşmasını önleyecek sistemler kurulma yoluna gidildi. **Kalitesizliğin nedenleri analiz edildiğinde, insan hatalarından çok sistem hatalarının payının yüksek olduğu görülmektedir.**

Hammadde tedarikinde, ürün tasarımında ve üretim proseslerinin çeşitli evrelerinde yapılacak işleri tanımlayan sistemler kurulduğunda, hataların oluşmasını en aza indirmenin mümkün olabileceği düşünüldü ve böylece Kalite Güvence Sistemleri'nin temelleri atılmış oldu. Artık, süreçlerin prosedür ve talimatlar şeklinde dokümante edilmesine ve insanların bunlara uymasının sağlanmasına başlandı. İşler yazılı olan gibi yapılmalıydı ve yapılanlar yazılı olmak zorunda idi. Kalite Güvence Sistemleri, inisiyatifin kişilerin elinden sistemin eline geçmesinde çok yararlı oldu. Kalite Güvence Sistemleri şirketlerin kurumsallaşmalarında gerçekten çok iyi bir araç olarak kullanıldı. 1990'lı yıllara gelindiğinde, Kalite Güvence Sistemleri ISO 9000 serileri şeklinde global bir kimlik kazandı. Türkiye de bu uluslar arası standardizasyona imza atarak katıldı. Özellikle ISO standardı kurumlar için çok önemli olmaya başladı ve bu standartların uygulamalarına yönelik sayısız kitap yazıldı [Örnek için bkz TSE (1992), Atilla, (1996)].

#### **1.4 Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) temelleri 1950'li yıllarda Japonya'da Amerikalı bilim adamları tarafından atılmış ve geliştirilmiştir. Dr. E.W. Deming'in verdiği seminerler ve daha sonraki yıllarda Dr. Juran'ın Kalite Kontrol seminerleri genelde mühendisler düzeyinde kalmışsa da 1960'lı yıllardan itibaren Kalite Çemberleri uygulamalarıyla, kalite çalışmalarının tüm çalışanlara yayılımı sağlanmıştır. 1969'da, Japonya'da I. Ulusal Kalite Kontrol Konferansında, kalitenin şirket bazında, her birimin ve her çalışanın sorumluluğunda olduğu vurgulanmıştır.

Japonya bu yıllardan itibaren TKY felsefesiyle çok önemli yolları kat ederek “Japon Mucizesi” ’ni gerçekleştirmiş, maliyet, ürün kalitesi, verimlilik ve hız konusunda Avrupalı ve Amerikalı rakiplerini geride bırakmıştır. Japonya’da uygulanan TKY ile Batıda uygulanan TKY tam olarak aynı değildir. Bu farklılık yönetim anlayışından kaynaklanmaktadır. Batı inancına göre, insan doğuştan kötü eğilimlidir ve sürekli kontrol edilmelidir. Bu, firma organizasyonuna, bağımsız olarak çalışan ve daha fazla yetkiye sahip olan, kalite kontrol fonksiyonunun eklenmesi ile kendini göstermektedir. Doğu inancında ise, insan doğuştan iyidir ve eğitimle kendi kendini kontrol edebilir. Bu yüzden Japon kalite kontrol anlayışında bağımsız bir fonksiyon olarak kalite kontrol bölümü yoktur, kalite herkesin sorumluluğu ve görevidir [Özkan,2001].

**Toplam Kalite Yönetimi (TKY) merkezinde müşteri olan bir düşünce tarzı ve bir anlayıştır.** Bu anlayış, kalitenin tüm boyutlarında müşteri memnuniyetini temel alır. TKY’nin düşüncesinde, müşterinin yalnız bugünkü değil gelecekteki ihtiyaçlarını da en verimli ve en ekonomik olarak karşılamak temel amaçtır. Bu da ancak süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile mümkündür.

Kuruluşlarda, sürekli iyileştirme ve geliştirmenin başarılı bir şekilde uygulanması tüm çalışanların katılımıyla daha da kolay yapılabilir. Bu şekilde kuruluşların tepe yöneticisinden temizlik işçisine kadar tüm çalışanlar, müşterinin sürekli memnuniyetini sağlamak için top yekun iş süreçlerinin iyileştirilmesine odaklanmış olurlar. Çalışanlar kalitesizliğin oluşumuna fırsat vermeden, oluşabilecek hataları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalara ağırlık vermelidirler. Önlemeye harcanacak 1 dolar, değerlendirmeye harcanan 10 doları ve başarısızlık maliyetlerine harcanan 100 doları kurtaracaktır [Özkan,2001].

#### **1.4.1 Toplam Kalite Yönetiminin Kriterleri**

Toplam kalite yönetimi bir çok yönden incelenmiş ve bu konuda sayısız eser yazılmıştır [Örnek için bkz. İshikawa 1985, Weaver 1997, Kavrakoğlu 1998]. Yapılan incelemeler neticesinde toplam kalite yönetiminin temel kriterlerinin şunlar olduğu görülmüştür.

- Yönetim



- Süreçlerle yönetim
- Müşteri odaklılık
  - Sürekli iyileştirme – geliştirme
  - İnsan Kaynaklarının Yönetimi
- Hedeflerle Yönetim
- Eğitim
- Tanıma-Takdir etme
- İletişim
- Tedarikçilerle İşbirliği
- Stratejik planlama
- Özdeğerlendirme

Aşağıda bu kriterler kısaca açıklanmıştır.

#### **1.4.1.1 Liderlik Ve Yönetim**

Klasik anlamda yönetici denilince emir veren, ayrı bir yerde oturan, ulaşılması güç insanlar akla geliyordu. TKY felsefesine göre yönetici ayrıcalıklı değildir ve iyi bir yönetici her şeyden önce iyi bir takım oyuncusu olmalıdır. Çağdaş anlamda yönetici emir veren değil ikna edendir. İnsanlar bir işin yapılması gerektiğine inandıktan sonra o işi daha kolay yaparlar. Bu nedenle bir yöneticinin en önemli görevi ikna edebilmektir. Çalışanlar İkna edildikleri takdirde onun peşinden koşulmasına da gerek kalmayabilir. Yönetimin önemli bir özelliği çalışanların katılımının sağlanmasıdır. Yöneticiler kendi başlarına karar vermek yerine çalışanlarında düşüncelerini alarak sorunlara birlikte

yaklaşarak karar verirler. O nedenle toplam kalite uygulayan firmalarda yöneticiler lider olarak görülmektedir. Klasik yönetici anlayışı yerine lider yönetici anlayışı hakim olmaktadır. Liderlik değişik açılardan incelenmiş ve değişik sınıflandırmalar yapılmıştır. Tezin konusu olmadığından burada detaylı olarak anlatılmayacaktır. Detaylı bilgi ilgili kaynaklardan bulunabilir (bkz. Werner 1993, Keçecioglu 1998, Çelik 1999, Dahl 1999, Wadsworth 1999). Burada lider yönetici kavramı üzerinde durularak klasik yönetici ile lider yönetici arasındaki farka değinilecektir

TKY felsefesinde genel müdür , müdür , işçi , şef herkes kuruluşun çalışanlarıdır. Biri diğerinden daha değerli değildir. Özellikle alt kademelerde çalışanlara ekonomik nedenlerle belki yöneticiler kadar ücret ödemek mümkün olmayabilir fakat yöneticiler kadar “değer” vermenin hiçbir maliyeti yoktur. Dolayısıyla yönetici olmak, ayrıcalıklı olmak demek değildir. Yöneticinin diğer bir çalışandan, sadece sorumlulukları farklıdır.

Günümüzde, kuruluşların hepsinde yöneticiler bulunmaktadır. Bu yöneticiler en çok bugünün işlerini yönetmekte, günlük sorunları çözmekle meşgul olmaktadır. Oysa, günümüzün değişen koşullarında, kuruluşlar geleceğe ilişkin stratejiler oluşturmak zorundadırlar. Bunun için etkin bir liderliğe ihtiyaç vardır. Yalnızca yöneticilik yetmez. Lider geleceği de yöneten kişidir. Kuruluşun bugünkü güçlü ve zayıf yanlarını iyi bilen liderler, yarının değişen şartlarına göre bugünden şirketlerini hazırlarlar, değişimin lokomotifleri olurlar. Elbette ki bugünün de yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle TKY felsefesinde Lider Yöneticilere ihtiyaç vardır. TKY kültürünün yerleşmesinde de en önemli faktör liderliktir. Yapılan araştırmalar, yönetim organlarının desteklemediği TKY çalışmalarının başarısız olduğunu göstermektedir. Lider Yöneticinin en başta yer aldığı TKY uygulamalarında yayılım çok daha kolay sağlanmakta ve TKY kültürü kuruluş genelinde hakim olabilmektedir.

Klasik yönetici ile lider yönetici arasındaki farkları kurumların iyi analiz etmeleri başarılı bir toplam kalite yönetimini yakalamak için önemlidir. Bu kapsamda Tablo 1’de verilen farklılıklara bakılabilir.

**Tablo 1 Klasik yönetici ve lider yönetici farklılıkları**

<b>KLASİK YONETİCİ</b>	<b>LİDER YÖNETİCİ</b>
Kapalı ofis	Açık ofis
Masa başı talimatı	Yerinde inceleme
Emir verme	İkna etme
Cezalandırma	Onurlandırma
Suçlama	Birlikte çözüm arama
Talimat verme	Koçluk etme
Sorumlu tutma	Yetkilendirme
Görüş almama	Kararlara katılım
Var olan sistemi yönetme	Var olan sistemi fikir ve düşünce katarak geliştirme
Kopya çeker	Orijinaldir
Sistem ve yapılar odaklıdır	İnsan odaklıdır
Kontrolcüdür	İnsanlarda güven duygusunu geliştirir
Kısa vadeli düşünür	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Bugünü yönetir	Geleceği de yönetir
Nasıl? Ne zaman? Kim?	Ne? Niçin?
Her zaman ilgilidir	İlgisi vizyondadır
Statükoyu kabullenir	Değiştirir

#### **1.4.1.2 Süreçlerle Yönetim**

İnsan, makine, malzeme, para, bilgi gibi kaynakların işlenip iç veya dış müşteri istek ve beklentilerini karşılayacak katma değeri daha yüksek çıktılara dönüştüren işlemler dizisine Süreç denir. Süreç yönetiminde bu anlam çerçevesinde kuruluştaki bütün işler müşteriye ilgilendiren iş guruplarına bölünerek tanımlanır, süreç sahipleri ve süreç performansları belirlenir. Böylece klasik fonksiyonel birimler içerisinde bile birçok süreçler ortaya çıkartılabilir. Süreç yönetiminin temel fikri, işletmenin tüm çalışanlarının sistematik olarak, işletme süreçlerinin en sonunda yer alan müşterilere daha iyi ve doğrudan hizmet etmelerini sağlamaktır.

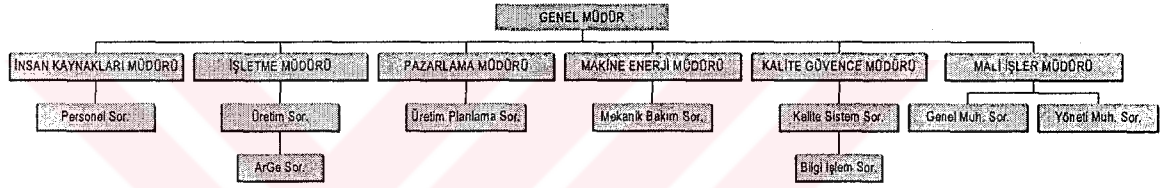
Başarılı bir organizasyon olabilmeyi etkileyen faktörlerin bir diğerinin de süreç yönetimi ilkeleri olduğu görülmektedir. Süreç yönetimi ile kurumlar değişen çağdaş

koşullara daha etkin bir şekilde uyum sağlayabilmektedirler. Değişime ayak uyduramayan firmalar yaşamlarını sürdürmekte zorluk çekmektedirler. Başarılı kurumlar her gün daha çok gelişmekte başarılı olamayanlar ise rekabet gücünü yitirerek yaşamlarını tehlikeye sokmaktadırlar.

#### 1.4.1.2.1 Fonksiyonel Yönetim

Ticari kuruluşlar genelde üretim, pazarlama, makine bakım, satınalma gibi klasik fonksiyonel yapılar şeklinde organize olmuşlardır. Şekil 2.1 fonksiyonel organizasyon yapısını şematik olarak göstermektedir.

**Şekil 1: Fonksiyonel Yönetimde Organizasyon Yapısı**



Dünyada en çok kullanılmakta olan bu organizasyon şeklinin yararlı yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Merkezileştirilmesinin maliyetleri düşürmeye yaraması,

Çalışma ortamında herkesin nereye ait olduğunu, kendisinden hangi işlerin beklendiğini bilmesi,

- Organizasyon yapısının kolay tanımlanabilmesi, çizilebilmesi, sunulabilmesi...

- Çalışanların kendi alanlarında uzmanlaşması, böylece beceri düzeylerini geliştirebilmeleri,

- Çeşitli fonksiyonların (maliye, personel, bakım, ..) merkezileştirilmesinin maliyetleri düşürmeye yaraması,

- Çalışanların kendi alanlarında uzmanlaşması, böylece beceri düzeylerinin yükselmesi

Bununla birlikte fonksiyonel organizasyon şeklinin bazı darboğazları da bulunmaktadır. Bu darboğazlar şöyle sıralanabilir [Kaynakça\*\*\*\*\*]:

- Fonksiyonel amaçların, kurum amaçlarının önüne çıkması
- Karar alma zorluğu
- İletişim güçlüğü
- Gereksiz tekrarlar (sürecin bütününe görememe)
- Gri alanların çok olması (sorumlusu tanımlanmamış işler)
- Bekleme zamanlarının uzaması
- Kaynak israfı
- Bilgiye ulaşım zorluğu

Süreç yönetimi ile fonksiyonel organizasyonun bu darboğazlarının aşılması amaçlanmaktadır

#### **1.4.1.2.2 Süreç Yönetimi**

Süreç yönetimi bir organizasyonda yönetimin ve organizasyonel birimlerin süreçler dikkate alınarak düzenlenmesidir. Bir organizasyonda süreç yönetimi, süreçlerin tanımlanması, tedarikçilerinin ve müşterilerinin belirlenmesi, sürecin sorumlularının ve yapılacak işlemlerin belirlenmesi, işlemleri gerçekleştirmek için gerekenlerin ortaya konulması, yapılan işlerin performansının ölçülmesi gibi eylemleri kapsamaktadır.

Süreç yönetiminin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir [Bozkurt, 2002];

- Her sürecin bir müşterisi vardır, süreçlere odaklanma müşteriye daha iyi odaklanma sağlar.
- Nihai ürüne değer katan faaliyetler süreçler içinde gerçekleşir, değer katmayan faaliyetler ayıklanabilir.
- Süreçlerin sahiplerini, müşterilerini, tedarikçilerini ve sınırlarını tanımlayarak daha iyi iletişim ve ihtiyaçların daha iyi anlaşılması sağlanır.
- Süreçleri yöneterek zaman ve kaynaklar daha iyi kontrol edilebilir, bilgiye ulaşım kolaylaştırılabilir.
- Süreç sahipleri, sorumluluğun parçalanması (gri alanlar) ve karar alma zorluğu sorunlarına çözümdür.
- Süreçlerin (tedarikçi-girdi, müşteri-çıkıtı) tanımlanması,
- Süreç sahiplerinin ve sorumlularının tanımlanması,
- Süreçlerin performansını ölçmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi,
- Süreçlerin performansının hangi sıklıkla ölçüleceğinin kararlaştırılması,
- Süreçlerin gözden geçirilme sistematığının kurulması,
- Performansı düşük süreçlerin iyileştirilmesi, gerekirse yeniden tasarlanması,
- Bütünleşik bir süreç yönetim sisteminin kurulması. Süreçlerin (tedarikçi-girdi, müşteri-çıkıtı) tanımlanması,
- Süreç sahiplerinin ve sorumlularının tanımlanması

Süreç yönetiminin elemanları şöyle sıralanabilir [Bozkurt, 2002].

- Süreçlerin tanımlanması ve dokümantasyonu,

- Süreçler arası ilişkilerin belirlenmesi,
- Süreç sahiplerinin belirlenmesi,
- Kritik süreçlerin belirlenmesi
- Sürecin tedarikçisi ve müşterilerinin belirlenmesi,
- Sürecin hedeflerinin ortaya konulması,
- Sürecin performansının ölçülmesi,
- Süreçlerin performanslarının değerlendirilmesi
- Sürecin iyileştirilmesi

Toplam Kalite Yönetimi kapsamında bu konularda çalışmalar yapılmaktadır. Kurum içindeki bütün süreçler tanımlanmakta, süreç haritaları çıkartılmakta ve süreç sorumluları ile çalışanları belirlenerek süreçlerin sürekli iyileştirilmeleri ve performansları ölçülerek sürekli daha iyiye doğru bir gidişatın sağlanması süreç yönetiminden beklenmektedir. Süreç yönetimi sırasında kurumun tamamı için kritik nitelikteki süreçlerin belirlenmesi ve özellikle bu süreçlerin iyileştirilmelerinde gecikmelerin olmasının önlenmesi sağlanmaktadır. Süreçlerin kritik olanlarının belirlenmesi firmanın kendisi için belirlediği kritik başarı faktörlerini dikkate alarak gerçekleştirilir.

Süreçlerin iyileştirilmesinde kritik başarı faktörleri, ilgili sürecin kritik olup olmaması ve sürecin iyileştirme ihtiyacının ne oranda acil olduğu belirleyici unsurlardır. Bu unsurları kullanarak süreçler puanlandırılarak iyileştirme planları bu puanlara göre yapılır. Böylece süreçlerin öncelikli olarak iyileştirilmeleri planlanabilir. Süreçlerin önceliklerinin belirlenmesi konusunda detaylı bilgiler Öztemel (2001)'de bulunabilir.

#### **1.4.1.2.3 Fonksiyonel Yönetimden Süreç Yönetimine Geçiş**

Günümüzde kurumların yönetim biçimlerini *fonksiyonel yönetimden* yukarıda detaylı bir şekilde açıklanan *süreç yönetimine* geçirmeleri kolay olmayabilir. Bunun için belirli bir zamanın geçmesi ve çalışanların hazır olması lazımdır. Kurum içinde süreçlerin sınıflandırılması bu açıdan da önemlidir. Gelecekte böyle bir yönetime kavuşabilmek için süreçlerin belirlenmesi ve süreç sorumlularının atanması ve bunların süreç eylemlerini gerçekleştirmek için fonksiyonel birimler içindeki çalışmalarını organize etmeleri şeklinde bir ara çözüme gidilmesi bazı kuruluşlar için daha mantıklı olabilir. Bu sayede süreç yönetimine ise zamanla geçilmesi hedeflenebilir. Bu esnada özellikle yetki kargaşasına yol açmamak için gerekli talimatların açık bir şekilde ortaya konulması lazımdır. Sistem zamanla oturduğunda sorunlar ortadan kalkacaktır.

#### **1.4.1.3 Müşteri Odaklılık**

TKY'nin, müşteri odaklı bir anlayış olduğu daha önce belirtilmişti. TKY'de müşteri, şirket içinde ve dışında herhangi bir ürünü, hizmeti, bilgiyi bir ihtiyacını gidermek üzere sunduğumuz ve memnun etmekle yükümlü olduğumuz kişi, departman ve kuruluştur. Geniş anlamda herkes bir mamulün veya hizmetin müşterisidir. Firmalar her yıl müşterilerinin ortalama %10-%30'unu kaybetmekte, bunların yerine de yeni müşteriler bulmaya çalışmaktalar.

Müşterinin ürün ve hizmet satın aldığı bir kurumu hangi parametrelere göre değerlendirebileceği TÜSİAD-KalDer Toplam Kalite Modelinde şöyle yer almaktadır [KALDER,2003].

- Ürün ve hizmet tanımlarını karşılama yeteneği
- Ürün ve hizmet güvenilirliği
- Sevkiyat performansı (zamanında, eksiksiz teslim)
- Fiyat avantajı



- Satış desteği, teknik destek
- Ürün eğitimi
- Kilit personele ulaşabilirlik
- Dokümantasyon kalitesi
- Müşteriye cevap verme hızı ve esnekliği
- Şikayetlerin ele alınması
- Garanti hizmetleri
- Yeni ürün ve hizmet geliştirme

Globalleşen dünyada ekonomi, belli kuralların yanında , hızla değişen müşteri ihtiyaçlarının oluşturduğu koşullara göre de yol almaktadır. Bu nedenle kuruluşların performanslarının sadece finansal tablolar, üretim rakamlarına ilişkin göstergelerle açıklanması tam olarak doğru değildir. Bunların yanında, kuruluşlar müşteriler üzerindeki etkilerini de tespit etmelidirler. Bunun en doğru yolu bilimsel metotlarla yapılan Müşteri Memnuniyeti Anketleri ve bu anketlerin de bilimsel metotlarla değerlendirilmesidir. Daha da önemlisi, bu sonuçlara göre, stratejik planlar üretmek, pazar ve rekabet politikaları oluşturmak gereklidir. Müşteri istekleri konusunda pro – aktif olmak, Pazar araştırmaları yaparak bu araştırma sonuçlarına göre tasarım ve üretim süreçlerini geliştirmek zorunlu hale gelmiştir. Müşteriyi ortak kabul etmek, ona kazandırmak, müşteri memnuniyetini müşteri bağımlılığına dönüştürmek için başvurulması gereken yollardır.

Müşterinin tatmin düzeyini anlamak isteyen kuruluşlar, yukarıdaki konularda hazırlanan soruları müşterilere yöneltmeli ve performanslarını müşteri gözüyle değerlendirmelidirler.

Kuruluşların var olma nedenlerinin en başında gelen müşterilerin davranışları pek çok araştırmaya konu olmaktadır. 1980'li yıllarda ABD'de yapılan bir araştırmaya göre memnun olmayan müşterilerin %96'sı kesinlikle şikayet etmemektedir. Hizmet kalitesinin düşük olması müşteri kayıplarının başlıca nedenidir. Diğer çarpıcı bulgular şöyle sıralanmaktadır [KALDER, 1999];

- Yeniden gelmeyen müşterilerin %68'i kötü hizmet nedeniyle vazgeçiyor
- Yeniden gelmeyen müşteriler içinde; kötü hizmet nedeniyle vazgeçenlerin oranı kötü kalite ve yüksek fiyat nedeniyle vazgeçenlerin yaklaşık beş katıdır
- Memnun olmayan müşteri, şikayetini 9 kişiye naklediyor
- Memnun müşteriler memnuniyetlerini ortalama 5 kişiye naklediyor
- Şikayeti çözülen mutsuz müşterilerin %50'si ile %70'i kalıcı oluyor
- Şikayeti hızla çözülen mutsuz müşterilerin %95'i ilişkisini sürdürüyor

Bu bölümde şu ana kadar daha çok dış müşteri üzerinde duruldu. Ancak TKY'de en az dış müşteri kadar önemli bir diğer grup da iç müşteridir. İç müşteriyi kavram olarak ilk kez 1950 yılında Kaoru Ishikawa kullanmıştır [Ishikawa, 1985].

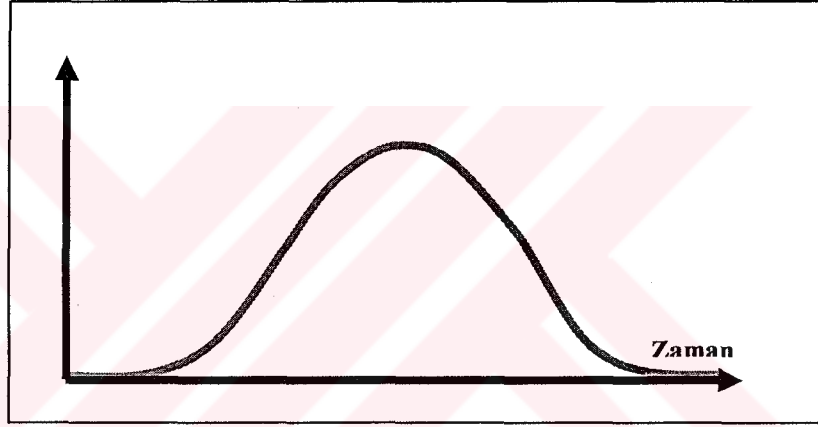
#### **1.4.1.4 Sürekli İyileştirme Ve Geliştirme**

Günümüz dünyasında her şey o kadar hızla değişiyor ki, gerek birey, gerek kurum olarak bu değişime ayak uyduramayanların yaşama şansı çok zayıftır. Yaşamakta olduğumuz hızlı değişimler 'küreselleşme' dediğimiz yeni bir gerçeği ortaya koymuştur. Küreselleşme ile uluslar arasındaki ekonomik sınırlar ortadan kalkmış, çok uluslu şirketler, dünya şirketleri gibi dev örgütler meydana çıkmıştır. Bu durum dünya genelinde yaşanan rekabetin daha yoğun ve daha acımasız olmasına yol açmıştır. Bu

açından baktığımızda ticari kurumlar,çok yönlü ve derin bir değişim zorunluluğu içindedir.

Ticari kuruluşlar da bir bakıma canlı organizmalara benzerler. Canlıların ve canlıların oluşturduğu kurumların hayat grafiğine baktığımızda, normal dağılım şeklinde olduğunu görürüz. Canlılar ve kuruluşlar, Şekil 2.2’de görüldüğü gibi; doğar, gelişir, en olgun çağına gelir ve tekrar düşüşe geçerek zaman içerisinde yok olurlar. Canlılar için kaçınılmaz olan bu son, kurumlar için sürekli iyileştirme ve geliştirme işlevleriyle sonsuz bir yolculuğa dönüştürülebilir.

**Şekil 2: Canlıların yaşam eğrisi**

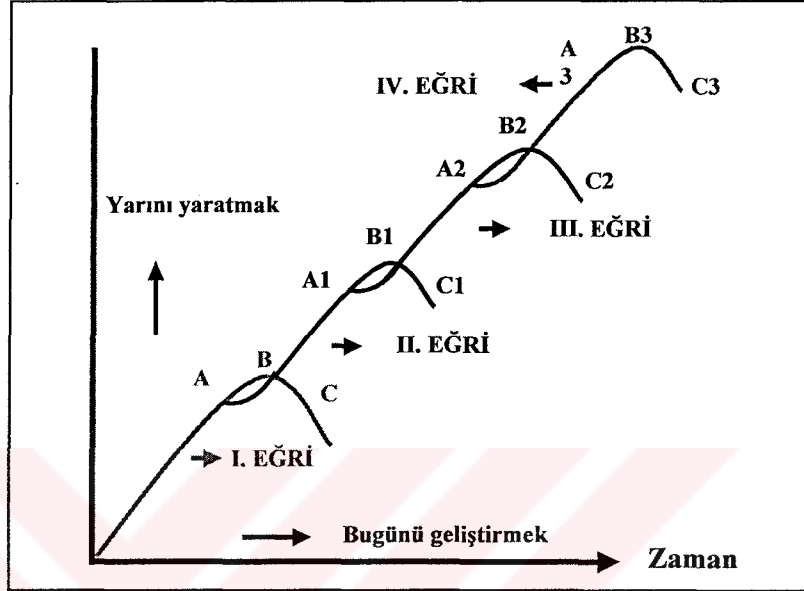


Bunun için Şekil 3’te görüldüğü gibi, A noktasına gelen bir kuruluş, B noktasına varmadan önce kendine yeni bir hayat eğrisi belirleyebilir. Yeni eğriler üzerinde de A1 , A2.... noktalarına vardıkça, yeni yeni hayat eğrileri oluşturabildiği sürece ömrünü uzatabilir. Dünyada ve ülkemizde, B noktasına yani zirveye kadar çıktığı, sektöründe lider olduğu halde bu değişimi gerçekleştiremeyerek yok olmuş çok sayıda eski kuruluş saymak mümkündür. Diğer yandan, bu değişimi gerçekleştirebilmiş, kurucuları zamana yenildiği halde uzun yıllar ayakta kalmış ve başarılarını devam ettirmiş kuruluşlar da bulunmaktadır.

Değişime başlamak ve yeni bir eğri oluşturmak için B noktasına gelmeyi beklemek çoğu zaman yanlıştır. Zirvede olmak bu değişimi geciktirebilir. Oysa, değişim ihtiyaç duyulmadan yapılmalıdır. İhtiyacın ortaya çıkmaya yüz tuttuğu B noktası, ya da

ihtiyacın olduğu C noktası, değişim için geç kalınmış noktalar olabilir. Amaç şekilde görüldüğü gibi daha yukarıya gitmekse, A1 noktası B noktasından zaten daha yukarıdadır.

**Şekil 3: Sürekli iyileştirme geliştirme eğrisi**



#### 1.4.1.4.1 Sürekli İyileştirme ve Geliştirme Nasıl Yapılmalıdır?

Sürekli iyileştirme Japonya'da Kaizen olarak kendisini göstermiştir. Kaizen, temel olarak şu felsefe üzerine kurulmuştur (Imai 1986):

- Mevcut durum yetersiz görülmektedir.
- İnsan bir organizasyonun en önemli unsurudur. Dolayısı ile sürekli iyileştirmede organizasyondaki bütün insanlar rol almalıdır.
- Problemler, problem çözme teknikleri ile çözülmelidir. Bu tekniklerin yaygınlaştırılması başarının anahtarıdır.

Sürekli iyileştirme çalışmalarının sistematik bir şekilde ele alınmasının çok önemlidir. O nedenle yapılacak çalışmaları belirlemek gerekmektedir. Bunlar:

- Süreçlerin belirlenmesi,
- Süreçlerin tanımlanması,

- Süreçlerin performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Süreçlerin değerlendirilmesi ve zayıf yönlerin tespiti (özdeğerlendirme)
- İyileştirme – geliştirme hedeflerinin belirlenmesi,
- İyileştirme – geliştirme ekiplerinin kurulması,
- İyileştirme – geliştirme faaliyetlerinin planlanması,
- İyileştirme – geliştirme yapılması,
- Sonuçların uygulanması ve standartlaştırma.

Bu çalışmaları yaparken bir çok teknik geliştirilmiştir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür [Öztemel, 2001].

- 5S yaklaşımı,
- PUKO ve SUKO döngüleri,
- Kavrakoğlunun 7 altın kuralı,
- Niçin-Niçin (Why-Why) tekniği,
- Kontrol listeleri,
- 5W ve 1H yaklaşımı,
- 5M yaklaşımı,
- Kalite çemberleri.

Bu tekniklerin kullanılması ile ilgili olarak da literatürde yeterli oranda kaynak vardır. (Örnekler ve uygulamalar için bkz. Imai 1986, Kavrakoğlu 1996, Bozkurt 1998, Goetsch ve Davis 1996). Tezin kapsamı dışında olduğundan burada bu konular açıklanmamıştır.

#### **1.4.1.4.2 İyileştirme Takımları**

Süreçlerin iyileştirilmesinin kurum çalışanlarınca birlikte (takım halinde) yapılması da iyileştirmelerin süreklilik kazanmasını sağlamakta ve çalışanlar tarafından benimsenmesine neden olmaktadır. Takım, birbirini tanıyan, destekleyen, birden fazla kişinin belirli bir amaç için birlikte çalıştığı, kişisel bilgi ve yeteneklerin sinerji etkisiyle çoğaldığı çalışma grubudur. Her takımın iyileştirmeye yönelik olarak belirli bir hedef için oluşturulmuş olması esastır.

Takımın başarıya ulaşması için takım üyelerinin kişisel başarıdan fazla takımın başarısına odaklanmış olmaları gerekir. Gerçek bir takım olmak aslında çok da kolay bir iş değildir. İlk zamanlarda takım üyelerinin birbirlerini tanımaları, takım amacının her üye tarafından net anlaşılmasındaki eksiklikler takımın verimini düşürebilir. Bu zamanlarda takım liderine önemli görevler düşer. Lider, üyeler arasındaki ilişkilerin gelişmesine, üyelerin amaca odaklanmasına yardımcı olmalıdır. Bu ilk aşama çok önemlidir. Bu aşama sonunda insanlar ya artık verimli tartışmaların yapılabildiği etkin bir takım olur ya da takım olduklarını sanan insanlar topluluğu olarak kalır. Etkin bir takımın özellikleri şöyle sıralanabilir.

- Takım üyelerinin problem çözümede geliştirdikleri ortak yöntemleri vardır.
- Karar verme ve problem çözüme tekniklerini bilir ve uygularlar.
- Üyeler arasında çatışma vardır. Fakat bu çatışma kişisel üstünlük sağlamak amacıyla değil, yaratıcı fikirlerin ortak amaç uğruna işlerlik kazanması içindir (Takımlardaki bu tür çatışmalar olumsuzluk olarak görülmemelidir).

- Üyeler eleştiri yapmayı, eleştirilmeyi, farklı düşüncelere saygı göstermeyi, öğrenmişlerdir.
- Üyelerin hedefi ile takımın hedefleri çelişmez.
- İyi bir takım lideri vardır.

Takımın kendisi kadar lideri de önemlidir. Onunda bazı özelliklerinin olması gerekir.

Takımını bir arada tutacak ve sonuca gidecek şekilde yönlendirecektir. İyi bir takım lideri [Eales-White, 1998];

- ◆ Geri beslemede bulunur,
- ◆ Takdir eder,
- ◆ Organize eder,
- ◆ Teşvik eder,
- ◆ Üyelere saygılıdır,
- ◆ Tarafsızdır,
- ◆ Üyelerin sorunlarına karşı duyarlıdır,
- ◆ Üyelere sürekli yardımcı olur,
- ◆ Üyeleri cesaretlendirir,
- ◆ Organizasyondan gelen gücünü üyelere hissettirmez,
- ◆ Üyelerini iyi tanır.

#### 1.4.1.5 İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzdeki teknolojik gelişmeler, otomasyon ve modern cihazlar, kuruluşlarda insanın önemini azaltmamıştır. Teknoloji ne kadar ilerlerse ilerlesin yine insanlar tarafından kullanılmaktadır. Bu nedenle işletmelerin ellerinde bulunan kaynakların en önemlisi ve değerlisi insan kaynaklarıdır. Toplam Kalite Yönetimi penceresinden bakınca da insan faktörünün merkezde olduğunu görüyoruz. İletişim ve teknolojiye yaşanan gelişmeler neticesinde yeni ürün ve teknoloji geliştirmek de şirketler açısından bir rekabet üstünlüğü olmaktan çıkmıştır. Çünkü çok kısa zamanda taklit edilebilmektedir. Bu koşullar altında örgütlerin bir birlerine rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri, en önemli kaynak örgütlerin sahip oldukları insan gücü kaynağıdır. Bunun için işletmelerde modern anlamda insan kaynakları politikaları uygulanmalıdır. Bu politikalar nitelikli insan gücünü işletmeye çekecek ve çalışanları örgütte tutacak yaklaşımlar içermelidir. Nitelikli iş gücünün kuruluşlarda istikrarlı bir şekilde kalması için yüksek ücret ödemek her zaman yeterli olmayabilir. TKY felsefesinde çalışanların iş hayatında maddi şeylerin dışındaki beklenti ve gereksinimlerinin de en az ücret kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır. Motivasyon, takdir etme, ödüllendirme, uyarma gibi.

Motivasyon, çalışanların psikolojik ve sosyal gereksinimlerinin doğru şekilde karşılanması demektir. Motive edici faktörler, bireyi yönettici, kamçılayıcı, iş tatminini arttırıcı faktörlerdir. Çalışanların ister şahıs olarak, ister takım olarak takdir edilmelerinin motivasyon açısından mutlaka gereklidir. En çok tartışılan, en çok kullanılan ve belki de en yanlış kullanılan motivasyon araçlarından biri de ödüldür. İnsanların maaş almak için yapmak zorunda oldukları şeylerin karşılığında maddi olarak ödüllendirilmesi doğru olmayabilir. Ama insanlar kurumun gelişmesine katkıda bulunmak konusunda bir gayret içinde iseler onun ta takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi gerekir.

İnsan kaynakları alanında en çok yapılan yanlışlardan biri de yanlış uyarıdır. İnsanlar hata yapabilirler. Hata yapan insanlar da yöneticileri tarafından uyarılmalıdırlar. Fakat bu uyarı asla kişiliklere yönelik olmamalı, iş odaklı ve yapılan hataya yönelik olmalıdır. Çünkü önemli olan hatayı yapan kişinin üzülmesi değil hatanın tekrar yapılmamasını sağlamaktır. Hatayı yapan kişiye hatası ve doğurduğu sonuçları açıkça



anlatılmalı böyle bir hatanın tekrarlanmaması için neler yapılabileceği konusunda mutabakata varılmalıdır. Bazen uyarı yaparken bile ast motive edilebilir. Yapılan hatanın aslında kendisinden beklenilmediği, kendisinin bu hatayı yapmayacak kadar yetkin olduğu söylediğinde ve ast kendisi hakkındaki bu olumlu düşüncelerini duyduğunda o hatanın telafisi için daha bir şevkle çalışır ve gerçekten de aynı hatayı bir daha yapmamak için elinden geleni yapar.

#### **1.4.1.6 Hedeflerle Yönetim**

Veri toplamak ve toplanan verileri sınıflandırarak analiz etmek performansın izlenmesinde önemli bir adımdır. Veri toplama kurum içindeki her veriyi toplamak demek değildir. Çünkü performans yönetimi sisteminde çok şeyi ölçmek önemli değildir. Önemli olan kurumun ve yönetiminin gerçek performansını gösterecek verileri bulmak, onları toplamak ve ölçütleri onlar üzerine oturtmaktır.

Günümüzde pek çok kuruluşta performans değerlendirme için yığınla veri toplanmakta fakat bunların büyük bir kısmının firmanın gelişmesine ve kalite iyileştirmeye herhangi bir katkısı olmamaktadır.

Çok veri toplamak önemli değil, önemli olan gerekli verileri toplamaktır.

Ayrıca veri toplamada dikkat edilecek diğer bir konuda verilerin güvenilirliğidir. Bu nedenle veri toplamada bilgisayardan yararlanmak hem güvenilirlik sağlayacaktır hem de zaman kaybını ortadan kaldıracaktır.

Bir diğer konu ise eldeki veriyi karşılaştıracağımız ve başarı ya da başarısızlığı anlayabileceğimiz hedef değerinin tespit edilmesidir.

Hedef kademeli veya sıçrama tipinde seçilebilir. Kademeli hedef operasyonların normal şartlar altında olduğu süreçte tercih edilebilir. Başarı halinde küçük ama sürekli iyileştirme sağlanır. Bu tür hedefe ulaşmak için kaynakların akılcı ve rasyonel kullanılacağı sistemler ile birlikte çalışanların katıldığı iyileştirme faaliyetleri bir arada

yürütülmelidir. Verimlilik değerinin her üç ayda bir %2 oranında artırılmasının hedeflenmesi kademeli hedef örneğidir.

Sıçrama tipi hedef daha çok bir darboğaz halinde veya rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla konulur. Hedefi gerçekleştirmek için ilave kaynak gerekebilir. Sıçramalı hedef yeni ve alternatif teknoloji yatırımı gerektirebilir.

Performans hedefleri belirlenirken şu ilkelere dikkat edilmelidir.

1. Performans hedefleri çalışanların görüşleri alınarak belirlenmelidir.
2. Performans hedefleri ulaşılması mümkün olmayan hedefler olmamalı ancak süreç çalışanlarını zorlamalıdır.
3. Performans hedefleri çalışanları “daha iyi” için teşvik etmelidir.
4. Performans hedefleri tüm çalışanlar için anlamlı olmalıdır.
5. Ölçülebilir hedefler belirlenmeye çalışılmalıdır.
6. Hedef belirlenirken “sektörün en iyisi” ya da “alanında en iyi” bir kuruluşla ile kıyaslama yapılmalıdır.
7. Hedefler açık ve net olmalıdır.

#### **1.4.1.7 Eğitim**

***“Toplam Kalite eğitimle başlar ve eğitimle devam eder.”***Bu cümle TKY’de eğitimin kuruluşlar için ne kadar önemli olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte en çok yanlışlık yapılan konulardan biri de eğitim konusudur. Bu yanlışlıklar genellikle eğitim ihtiyacının ve dolayısıyla katılımcıların, eğitimcilerin ve eğitim şekillerinin, eğitim ortamlarının, kullanılan tekniklerin belirlenmesinde yapılabilmektedir.

#### **1.4.1.7.1 Eğitime Kimler Katılmalıdır?**

Eğitilmelere “İhtiyacı olan” herkes katılmalıdır. Burada esas önemli olan konu ihtiyacın doğru belirlenmesidir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesine göre eğitim ihtiyacı, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarından, kariyer görüşmeleri sonuçlarından, çalışanların memnuniyeti anketlerinden, yöneticilerin iş başında gözlem yoluyla edindikleri bilgilerden yararlanılarak psikometrik testler, çeşitli anketler, sınavlar vb. bilimsel yöntemlerle belirlenir ve doğru insana doğru eğitimi verilir. Bütün bu çalışmalar Toplam Kalite Yönetimi felsefesine göre tüm organizasyon bazında yapılmalıdır.

Bu çalışmalar sonucu 3 aylık, 6 aylık ya da yıllık olarak hangi eğitimi, kimlerin, ne zaman alacağını açıkça belirtildiği bir eğitim planı yapılmalıdır. Gerektiğinde revize edilebilen bu plan mutlaka eğitim zamanından önce hazır olmalıdır.

Ayrıca unutulmaması gereken bir konu da eğitimde gönüllülük konusudur. İhtiyacı olsa bile istemediği halde bir kişinin eğitime gönderilmesi eğitimin amacına ulaşmasına engel olabilir.

#### **1.4.1.7.2 Eğitimin Amacı Belirlenmeli**

Gerek eğitimleri planlarken, gerek katılacak kişileri seçerken, gerekse alınacak eğitimleri ya da nereden alınacağını seçerken eğitime katılacak kişilerin bu eğitimden ne kazanacağı sorgulanmalıdır. Verilen eğitim katılanlarda “Davranış değişikliği” yaratmalıdır. Bu konu eğitim ihtiyacının belirlenmesinde de baz alınacak ana unsurlardan biridir. Eğitim sonrası çalışanların davranışı elbette ki öncelikle yaptıkları işe ilişkin olarak değişmelidir. Ama Toplam Kalite Yönetimi felsefesine göre eğitim buna ek olarak kişinin kendi kişisel kalitesine, yaşam anlayışına, dünyaya ve çevreye bakış açısına ve hatta ailesi içindeki davranışlarına da etki etmelidir.

#### **1.4.1.7.3 Eğitim nereden, kimden alınmalıdır?**

Yaklaşım olarak ele alacak olursak, eğitimi en yararlı şekilde verebilecek kişi çalışanın ilgili yöneticisidir. Bazen en iyi eğitimciler bile , değindikleri konuların ilgili kurumlardaki önem derecesini, yayılım alanını, hatta o kurumlar için doğruluğunu oraların yöneticileri kadar bilmeyebilirler. Oysa yöneticiler ihtiyaç duyulan bilgileri önce kendileri öğrenir,kendi şirketlerinin gerçeklerinden süzerek, çalışanlarını eğittiklerinde çok daha yararlı olabilirler. **“Her yönetici aynı zamanda iyi bir eğitimci olmalıdır.”** Yöneticinin eğitim vermesi her konuda ve her zaman mümkün olmayabilir. Bu durumda da doğru eğitimciyi bulmak çok büyük önem taşımaktadır.

#### **1.4.1.7.4 Eğitimde TKY'ye Göre Yayılım**

Yukarıda 3 başlık altında toplanılan yaklaşımın organizasyondaki yayılımı da çok önemlidir. Kuruluşlarda yapılabilecek önemli yanlışlıklardan biri de eğitimlerin sadece “beyaz yakalı” denilen yönetici, mühendis ya da teknisyenlere verilmesidir. Oysa Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinde eğitim de tüm çalışanlara yönelik olmalıdır.

Tezgahın başında asıl işi yapan “mavi yakalı” denilen çalışanlar eğitimden yoksun bırakıldığında , onların üstündekiler ne kadar eğitilirse eğitilsin istenilen düzeyde başarıyı yakalamak zor olabilir. “Japon mucizesi”denilen Japonların 1950 – 1970 yılları arasında gerçekleştirdikleri mucizede, mühendis ve teknisyenlerin yaptığı büyük adımlı “geliştirme”ler yanında, eğitilmiş mavi yakalıların kalite çemberleriyle gerçekleştirdikleri küçük adımlı “iyileştirme”ler çok daha büyük etken olmuştur.

Elbette ki mühendislerin ve işçilerin alacakları eğitimler, içeriği aynı olsa bile bazı farklılıklar gösterecektir. Ama bu farkıyla da olsa, mutlaka organizasyonun her kademesinde “eğitimin yayılımı” sağlanmalıdır.

#### **1.4.1.8 Tanıma Takdir**

TKY’de kişi ve ekiplerin çabaları izlenmeli ve başarıları takdir edilmelidir. Bu konuda standart bir uygulama bulunmamaktadır. Kuruluşlar çeşitli bireysel ve grupsal takdir mekanizmalarını hayata geçirmektedir.

Bireysel olarak takdir edilecek çalışanın aşağıdakilere benzer başarı göstermiş olması beklenir;

- Müşteri ile ilgili bir konunun tespiti ve çözümü
- Önemli bir kalite sorununun tespiti
- Verimli bir çalışma ortamı yaratma
- Bölüm içi hedeflerden daha iyi neticeler elde etmek
- Bir soruna çok kısa sürede kalıcı çözüm getirmek

TKY uygulayan kuruluşlar giderek grupsal takdire ağırlık vermeye başlamışlardır. Bu kuruluşlarda takım çalışmasını onurlandırma yolu seçilmektedir. Böylelikle birlikte çalışmak, problemleri takım halinde çözmek takdir edilmektedir. Kalite Çemberleri, Proje Grupları gibi ekiplerin başarılı çalışmalarının yanı sıra organizasyon içindeki bir bölüm, kısım veya organizasyonun bütünü iş güvenliği, kalite, verimlilik, maliyet, iç müşteri mutluluğu vb. konularda hedeflenenden daha iyi sonuçlara ulaşmak yeni bir ürünü pazara sunma, yeni bir makineyi devreye almak gibi nedenlerle takdir edilmelidir. Başarının takdir edilmesi kuruluşlar tarafından önemli bir motivatör olarak kabul edilmektedir.

Başarı takdirinin parasal olması veya olmaması kuruluşun değerlerine, çalışanların yaşam standartlarına, kuruluşun içinde bulunduğu toplumun kültürüne bağlı olarak değişebilir. Bazı örnekler şunlardır;

- Nakit ödül
- Plaket, sertifika, başarı belgesi
- Küçük hediyeler (kalem, saat vs.)
- İşyerinde kutlama partisi

- Yöneticiler ile yemek
- Şirket gazetesinde, duyuru panolarında yer almak vs.

#### **1.4.1.9 İletişim**

Günümüzde bir çok işletmede kurumsal gelişimin önündeki engellerin başında, iletişim konusundaki yetersizlikler gelmektedir. İletişim; kurumun tamamında (yatay – dikey) ele alınmalı, tüm çalışanların ve en önemlisi müşterilerin sürece katılımını sağlayacak yöntemler geliştirilmelidir. İletişim kanallarının sağlıklı ve şeffaf olarak yapılandırılmasıyla tüm çalışanların ve müşterilerin karar alma süreçlerine katkıları sağlanabilir. Sağlıklı iletişim ile kurumsal gelişim de daha kolay olabilir.

Kurumlarda iletişim konusunun insan,sistem,bilgi-işlem,politika,kurum kültürü gibi değişik boyutları vardır. Daha işe eleman seçiminde iletişime yatkınlık bir seçicilik unsuru olarak ele alınmalı,insanların gerek iş gerekse iş dışı konularda birbirleriyle karşılıklı güven ve sağlıklı iletişim içinde olmaları sağlanmalıdır. Kuruluş bünyesinde geliştirilecek performans değerlendirme ve eğitim sistemleri,sosyal aktiviteler, kutlamalar iletişimin gelişmesine katkıda bulunan etkenlerdir.

Kurumların strateji ve politikaları bu etkinlikleri destekleyici yönde olmalıdır. İletişimin sağlığı kurum kültürü ile de çok ilgilidir. TKY felsefesinde yöneticiler ve astlar arasında “Açık Kapı Politikası” vardır. “Açık kapı politikası”,astların yöneticileriyle rahatça görüşebilmelerine, kuruluş çıkarları için beraberce faydalar üretmelerine olanak sağlayan kurum kültürünün simgesel bir ifadesidir. Çünkü temelinde böyle bir kültür olmadıktan sonra yöneticilerin kapılarının açık olmasının iletişim açısından çok önemi yoktur. Kuruluşlarda sağlıklı iletişim için günümüzde çok gelişmiş olan ve hızla gelişmesine devam etmekte olan bilgisayar teknolojilerinden de yararlanılmalıdır. Kuruluş içinde çalışan ya da müşteri ve tedarikçileri de kapsayan “İntranet Sistemleri”, üretim yönetim sistemleri bu konudaki en güzel örneklerdir.

#### **1.4.1.10 Tedarikçilerle İşbirliği**

TKY’de tedarikçi-üretici-müşteri bir işbirliği zinciri oluştururlar. Zincirin gücü en zayıf halkanın gücüne eşit olduğundan işbirliğinin her üç ögesi de aynı öneme sahiptir.

Kaliteli ürün ve hizmet üretimi kaliteli girdi ile mümkündür. Üretici ile tedarikçiler arasındaki ilişkinin temeli açıklık, güven ve karşılıklı anlayışa dayandırılmaktadır. Bu noktadan sonra hem tedarikçi hem de üreticinin kazançlı çıkacağı işbirliği süreci başlamaktadır.

Güvensizlik üzerine kurulu ilişkiler kalite ve maliyet üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Tedarikçi seçimi fiyat teklifine göre değil, geçmişteki ilişkiler ve performansına göre yapılmalıdır. Maliyet azaltma ve kalite artırma yolunda tedarikçi ile birlikte çalışılmalıdır. Tedarikçi firma, üreticinin talebi halinde her türlü veriyi sunmaya hazırlıklı olmalıdır.

Tedarikçi ve üretici gerektiğinde ortak yatırımları, ortak araştırma geliştirme projelerini hayata geçirir. Geliştirilmiş işbirliği ortak planlamayı beraberinde getireceğinden çeşitli termin darboğazları önceden kestirilerek aşılır.

Uzun vadeli işbirlikleri, ilişkilerde istikrarı sağlar, ikmal kaynağını kaybetme riskini azaltır. Kuruluş rekabet üstünlüğünü sağlamak amacıyla daha ucuz kaynak arayışları ile zaman tüketmez.

TKY’de kuruluşlar, tedarikçinin performansını yakından izlemelidir. Tedarikçinin kalite ve sevkiyat performansını düzenli olarak kendisine bildirmeli, iyileştirmeye açık alanlar ortaya çıkarılmalıdır. Hatta diğer tedarikçilere göre kendisini kıyaslayabilmesi için tüm tedarikçiler içindeki yeri de belirtilebilir. Böyle bir derecelendirme paralelinde tedarikçi ödüllendirme mekanizmaları başlatılarak, tedarikçiler teşvik edilmelidir.

Kuruluşlar, sağlıklı kalite sistemlerini kurmuş ve kendisini kanıtlamış tedarikçiler ile çalışmayı tercih ederler. Böyle bir eğilimin varlığını değerlendirmek amacıyla üreticiler, “tedarikçi denetlemeleri” gerçekleştirirler. Denetlemelerde tedarikçinin, üreticinin



beklentisini karşılama seviyesi değerlendirilir, uygunsuzluk bulunması halinde iyileştirme planları talep edilir.

Üretici ve tedarikçi kuruluş yetkililerinin her iki tesiste karşılıklı eğitim programlarına katılmaları da işbirliğinin önemli unsurlarından birisidir. Böylece üretici ve tedarikçi kendi kalite ve üretim sistemlerini karşı tarafa tanıtmaya fırsatını elde edebilecektir.

#### **1.4.1.11 Stratejik Planlama**

**Stratejik Planlama;** kuruluşların geleceğe bakışını göstermektedir. Kuruluşların başarısının kişilerle ve kişisel gayretlerle sınırlı kalması günümüzde yeterli değildir. Çünkü değişen çevre şartlarına ayak uydurmak ve değişimi yakalamak kuruluşun devamlılığı için gereklidir. İşte bu nedenle, stratejik planlama günümüzde başarının anahtarlarından birisi olarak görülmektedir.

**Strateji,** kuruluşun uzun dönemli amaç ve hedeflerini belirlenmek ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama olarak tanımlanabilir.

Örnek: Kumaş boyaması yapılan bir firmada su temininde karşılaşılan sorunlar nedeniyle, kurumun susuz boyama yapabilmek amacı ile ARGE çalışmaları başlatıp bazı ARGE yatırımları yapmak istemesi bir strateji olarak görülebilir.

**Stratejik Planlama,** herhangi bir organizasyonda (imalat veya hizmet sektöründe) dinamik ortamlarda ve değişen çevre şartlarında, çalışanların aynı amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini yönlendirebilmeleri için sistematik olarak organizasyonun amaçlarını ve önceliklerini belirleme ve gerekli eylemleri uygulayabilme süreci olarak tanımlanmaktadır [Öztemel, 2001].

Stratejik planlamanın bazı özellikleri vardır. Bunların başında planlama sürecinin **stratejik** olması özelliği gelir. Çünkü stratejik planlama çoğu zaman dinamik ve değişken hatta arzu edilmeyen durumlar karşısında nasıl davranılması gerektiğini belirler. Özellikle ülkemiz gibi ekonomik krizlerin etkin olduğu ve belirsizliklerin çok



fazla olduğu, geleceğin açık olarak tahmin edilemediği dinamik toplumlarda, şirketler, hükümetin kanun ve yönetmelikleri, müşteri ihtiyaçları, mali fonların oluşturulması ve kullanılması, pazar değişmeleri ve pazarda tutabilme, hammadde teminindeki hareketlilikler, rekabet şartları ve uluslararası büyük şirketlerin pazara girmesi, kurumlar arası bağırlık ilişkileri, kaliteli personel temini ve çalıştırılması gibi değişik çevre şartlarına göre stratejik öneme haiz kararlar vermek durumundadırlar.

Diğer bir özellikte stratejik planlamanın **sistematiik** bir süreç olmasıdır. Çünkü stratejik planlama kurumun geçmişi, şu andaki durumu ve geleceğe yönelik bir dizi analizin yapılması işlemidir. Geçmişteki tecrübelerden ders alınarak geleceğe yönelik kararlar almayı zorunlu kılar. Belirli periyotlarda bu işlemin tekrar edilmesini gerektirir.

**Önceliklendirme** de stratejik planlamanın diğer önemli bir unsurudur. Operasyonel kararlardan yönetime ait kararlara kadar kurumun her düzeyindeki faaliyetlerinin önemlerine göre önceliklendirilmesi gerekmektedir. Burada önem kelimesine dikkat çekmek gerekir. Bütün eylemler önemlidir. Hepsinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bir kurumun yaşaması için aldığı kararlara hayata geçirecek her türlü eylemi gerçekleştirmesi gerekir. Bu eylemlerin katma değer oluşturmamaları arındırıldıktan sonra hepsi önemlidir. Önemsiz eylem veya karar yoktur. Burada önceliklendirmenin amacı gerçekleştirilecek eylemlerin kuruluşun amaçları doğrultusunda sıra ile ele alınmalarıdır. Bazı eylemlerin öncelikli olarak ele alınması diğerlerinin önemsiz olduğu anlamına gelmez.

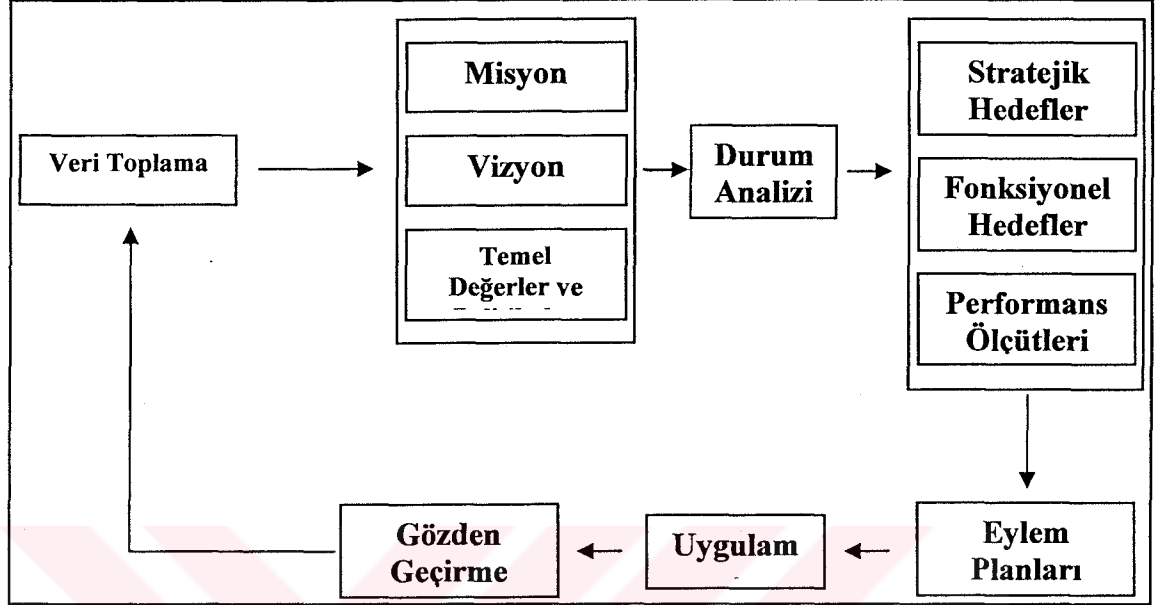
Son olarak stratejik planlamada **katılım ve eylemlerin uygulanabilme** süreci yer alır. Burada kastedilen toplumun fertleri, müşteriler ve çalışanlarının öncelikleri belirlemede etkin olarak rol almaları ve katılımlarının sağlanması ve eylem planlarını stratejik hedefleri dikkate alarak hayata geçirilmesidir.

#### **1.4.1.11.1 Stratejik Planlama Süreci**

Stratejik planlama sürecini genelleştirmek gerekirse Şekil 4'de gösterildiği gibi bir süreçten bahsetmek mümkündür [Öztemel 2001]. Bu süreç içerisinde yöneticiler kendi kurumlarının misyonu, vizyonu, temel değerleri, politikaları, stratejik hedefleri,

performans ölçütleri vb. gibi stratejik önemi olan konularda kararlar vermektedirler. Bu süreç neticesinde ortaya çıkan sonuçlar strateji planı adı verilen bir raporda toplanırlar.

**Şekil 4: Stratejik planlama süreci [Öztemel, 2001]**



Özellikle üst düzey yöneticiler hem kurum içi hem de dış çevre şartlarını, rakiplerin durumlarını, hükümet politikalarını vs. inceleyip değerlendirmelidir. Kurumlarının şu andaki konumunu ortaya koymalı (durum değerlendirme yapmalı), bu şartlarda ve bu doğrultuda varoluş nedenlerini (misyonlarını) belirlemelidir. Bu nedenler çerçevesinde sadece kendi kurumlarına özgü stratejik planı oluşturmalarıdır.

Stratejik plan oluşturmada planlama sürecinin çok iyi anlaşılması lazımdır. O nedenle stratejik planların oluşturulmasından önce, yöneticiler başta olmak üzere anahtar personelin stratejik planlama konusunda eğitilmeleri çok faydalı olur.

Şekil 4'ten de anlaşıldığı gibi stratejik planlama şu eylemleri içermektedir;

1. Planlama öncesi çalışmalar
2. Stratejik planlama çalışmaları ve stratejik planın oluşturulması. Bu kapsamda yapılan çalışmalar;
  - Kurumun misyonunun belirlenmesi

- Kurumun vizyonunun belirlenmesi
  - Kuruluşun bağlı olduğu temel değerler ve politikaların değerlendirilmesi
  - Kurumun kendi mevcut durumunun analiz edilmesi neticede stratejilerin ve stratejik hedeflerin belirlenmesi
  - Fonksiyonel hedeflerin belirlenmesi
  - Performans ölçütlerinin belirlenmesi
  - Kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesi
3. Eylem planları hazırlama
  4. Gözden geçirme / planların revizyonu

Yukarıda belirtilen çalışmalar tamamlandıktan sonra elde edilen sonuçlar bir doküman haline getirilir. Bu dokümana **Stratejik Plan** adı verilmektedir.

#### **1.4.1.12 Özdeğerlendirme**

Kurumlarda başarının sağlanması kadar ölçülmesi de önemlidir. Yukarıda belirtilen faktörlerin bir kurum içinde başarıya olan etkisinin belirlenmesi ve ölçülmesi gerekir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumsal olarak değerlendirilmesi çalışmaları da hem Uluslararası hem de ulusal organizasyonlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Amerika'da 1987 yılından beri Malcolm Baldrige Modeli (Herts, 2000), Japonya'da 1950'li yıllardan beri Deming'in 14 kuralına dayalı Deming Modeli [Trybus,1984 ], Avrupada ise 1999 yılından beri EFQM Modeli [EFQM, 2000] kullanılarak kurumların kalite uygulamaları değerlendirilerek ödüller verilmektedir. Ülkemizde de Kalite derneği tarafından 1993 yılından beri EFQM modeline uygun değerlendirmeler yapılmakta ve ödüller verilmektedir [KALDER, 2003]. Yukarıda bahsedilen değerlendirme metodları incelendiğinde bunlardan özellikle EFQM modelinin bir

işletmede yürütülen bütün fonksiyonları hem yönetim hem de hizmet ve mamül üretimini kapsadığı görülmektedir. Özellikle değerlendirme kriterlerini girdi ve çıktı şeklinde sınıflandırması ve sadece işlerin nasıl yapılması gerektiğinde yoğunlaşmayıp aynı zamanda sonuçlara da odaklanması bu modelin etkin bir değerlendirme aracı olmasını sağlamakta ve özellikle Avrupada yaklaşık 15-20 yıldır başarılı bir şekilde değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır [EFQM web sayfası]. O nedenle bu değerlendirme yönteminin başarıyı ölçmede kullanılması düşünülmüştür. Sonuçlara odaklanması sayesinde hem finansal hem de finansal olmayan sonuçlar değerlendirilmekte ve şirketlerin içinde buldukları çalışma ortamı ve çalışanlar, müşteriler hatta toplumun durumu da değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki gerekçeye dayanarak bu çalışmada da Avrupa Kalite Vakfının (European Foundation of Quality Management-EFQM) “Mükemmellik Modeli” kullanıldığından bu model aşağıda açıklanmıştır. Bu model bir kuruluşun TKY anlayışı ile gerçekleştirdiği çalışmalar başta olmak üzere yapılan çalışmaların kurumun başarısı üzerindeki etkilerini ölçer. Bu model ve başarıyı nasıl ölçtüğü aşağıda detaylı olarak anlatılmıştır. Genel olarak bir kuruluşun başarısı, elinde bulundurduğu maddi kaynakları, bilgi kaynaklarını ve insan kaynaklarını, doğru bir liderlik anlayışı ile kaliteli sistem ve süreçler kurarak yönetmesi ve sonuç olarak tedarikçilerinin, müşterilerinin, çalışanlarının, sermayedarlarının ve kuruluşların içinde buldukları toplumun memnuniyetini sağlamada gösterdikleri performansa bağlıdır.

#### **1.4.1.12.1 Öz değerlendirmenin Yararları**

Öz değerlendirme çalışmalarının kurumun başarısını gözlemlemesi bakımından bir çok faydası vardır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

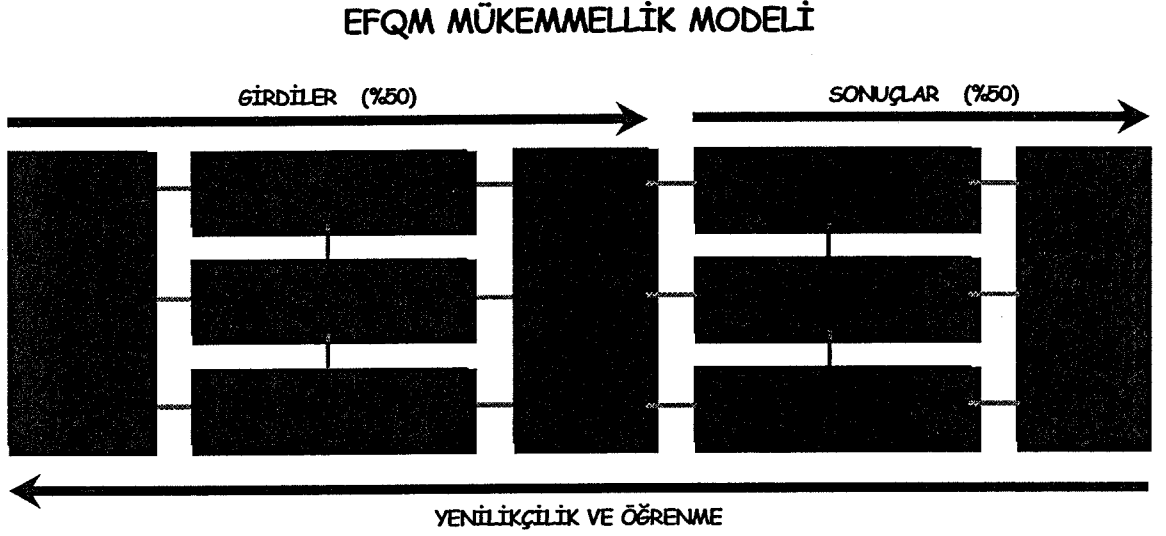
- Kuruluşun zayıf olduğu noktaları bir model ile kıyaslayarak ortaya çıkarmasını sağlayan kapsamlı bir yaklaşımdır.
- Bireysel algılamaları değil, gerçekleri göz önünde bulunduran bir değerlendirmedir.

- Çalışanların katılımını sağlayan ve çalışanları eğitmek için kullanılacak bir araçtır.
- Toplam Kalite Yönetimini soyut bir kavram olmaktan çıkaran, çalışanların kafalarında somutlaştıran bir araçtır.
- Batı toplumlarında üzerinde uzlaşma sağlanmış birtakım kriterleri göz önünde tutan objektif bir değerlendirmedir.
- Kuruluşun zaman içerisinde gelişimini ölçmesini sağlayan bir araçtır.
- Mükemmellik yolculuğunda çalışanları heveslendiren, herkesin katılımını sağlayan ve bu sayede kuruluşa taze kan pompalayan bir araçtır.
- Çalışanların sistemdeki açık alanlar konusunda daha açık olmasını, eleştirilere daha pozitif yaklaşmasını sağlayan bir uygulamadır.
- Kuruluş içinde veya kuruluş dışında kıyaslama için bir araçtır.

## **2 EFQM İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİ**

Şekil 5'te görülen bu model, 9 ana kriter ve bunlara bağlı 32 alt kriter bazında bir kurumun mükemmellik kriterlerini belirtmekte ve çeşitli matematiksel formüllerle süreçlerin ve toplamda kuruluşun kendini puanlayarak, değerlendirmesini sağlamaktadır. Bu bölümde anlatılan bilgiler Türkiye Kalite Derneği kitapçığı ve EFQM web sayfasından elde edilen bilgilerden derlenmiştir. Detaylı bilgiler ilgili kaynaklardan bulunabilir [KALDER, 2003 ve EFQM web sayfası].

Şekil 5: EFQM İş Mükemmelliği Modeli [EFQM web sayfasından alınmıştır]



Model iki bölümden oluşmaktadır. İlk 5 kriterin olduğu girdi kriterleri kuruluşun iş sonuçlarına nasıl ulaştığını, son dört kriter ise sonuçlar kriterleri olup kuruluşun faaliyetleri sonucu ne elde ettiğini, nereye ulaştığını sorgulamaktadır.

## 2.1 Mükemmellik Modeli Kriterleri

İş mükemmelliği modeli kriterleri aşağıda açıklanmıştır. Bu kriterlerin detaylı açıklamaları [KALDER 2003]'te de bulunabilir.

### 2.1.1 Kriter 1- Liderlik

Liderler kuruluşun misyonu ve vizyonunu nasıl oluşturmakta, bunların gerçekleştirilmesini nasıl kolaylaştırmaktadırlar. Uzun vadede başarı için gerekli kurumsal değerleri nasıl geliştirmekte ve bunları uygun faaliyet ve davranışları ile nasıl yaşama geçirmektedirler. Kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması ve bu sistemin yaşama geçirilmesi konusunda kişisel olarak nasıl bir rol almaktadırlar.

**Kriter 1a- Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadır.**

- kuruluşun misyon ve vizyonunu oluşturma ve kurum kültürünün yaratılmasına destek olacak değerlerin yaşama geçirilmesinde örnek olma
- kendi liderliklerinin etkinliğini gözden geçirme, iyileştirme ve gelecekteki liderlik gereksinimlerine göre gereken önlemleri alma
- yetkelendirme, yaratıcılık ve yenilik konularında çalışanlara önderlik etme ve özendirme; örneğin, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlama
- öğrenme faaliyetlerini özendirme, destekleme ve sonuçlarına göre gereken önlemleri alma
- kuruluş içinde fonksiyonlar arası çalışmayı özendirme ve harekete geçirme
- iyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptama , organize etme ve kişisel olarak aktif biçimde yer alma

**Kriter 1b- Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar.**

- kuruluşun organizasyonel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme
- süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama
- politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin ve temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama
- yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama

**Kriter 1c- Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri nasıl yürütmektedirler**

- paydaşların gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve yanıtlama ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma
- paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı, ya da örneğin, bağlılıkları nedeniyle takdir etme
- meslek kuruluşlarında, veya konferanslarda, özellikle Mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma
- çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma

**Kriter 1d- Liderler kuruluşun çalışanlarını nasıl motive etmekte, desteklemekte ve tanımaktadırlar.**

- kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme
- erişilebilir olma, çalışanları aktif biçimde dinleme ve yanıtlama
- çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma
- çalışanları iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma
- kuruluş içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme



### **2.1.2 Kriter 2- Politika ve Strateji**

Kuruluş misyon ve vizyonunu, net bir biçimde paydaşlara odaklanmış bir strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçler yoluyla nasıl gerçekleştirmektedir.

#### **Kriter 2a- Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini nasıl temel almaktadır**

- kuruluşun mevcut durumdaki ve gelecekte içinde yer alacağı pazarı ve pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi
- müşterilerin, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, toplumun ve hissedarların gereksinim ve beklentilerinin uygun bir biçimde anlaşılması ve önceden tahmin edilebilmesi

#### **Kriter 2b- Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri nasıl temel almaktadır.**

- kuruluş içi performans göstergelerine ilişkin verilerin toplanması ve değerlendirilmesi
- rakiplerin ve sınıfında-en-iyi olan kuruluşların performanslarının analiz edilmesi
- toplumsal, yasal ve çevresel konuların değerlendirilmesi
- ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi
- yeni teknolojilerin yaratacağı etkilerin değerlendirilmesi
- paydaşların fikirlerinin değerlendirilmesi ve bu fikirlere yararlanılması

#### **Kriter 2c- Politika ve strateji nasıl oluşturulmakta, gözden geçirilmekte ve güncellenmektedir.**

- paydaşların gereksinim ve beklentilerinden, öğrenme ve yeniliklere ilişkin çalışmalardan elde edilen bilgiler temel alınarak politika ve stratejinin kuruluşun misyon, vizyon ve değerleri ile uyum içinde oluşturulması
- paydaşların kısa ve uzun vadeli gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi
- mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün belirlenmesi
- risk analizlerinin belirlenmesi
- mükemmellik anlayışının temel kavramlarının politika ve stratejiye yansıtılması
- politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin, örneğin kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve gerektiğinde güncellenmesi yoluyla, gözden geçirilmesi

**Kriter 2d- Politika ve stratejinin yayılımı, kilit süreçler çerçevesi içinde nasıl gerçekleştirilmektedir.**

- kuruluşun politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi için gerekli kilit süreçler çerçevesinin belirlenmesi ve oluşturulması
- kilit süreç sahiplerinin açık bir biçimde belirlenmesi
- kilit süreçlerin ilgili paydaşlar da dikkate alınarak tanımlanması
- politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi

**Kriter 2e- Politika ve strateji nasıl duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir**

- politika ve stratejinin uygun biçimde duyurulması ve yayılımının sağlanması

- politika ve stratejinin kuruluşun bütününde faaliyetlerin planlanması ve amaçlarla hedeflerin saptanması için bir temel olarak kullanılması
- plan, amaç ve hedeflerin uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması üzerinde anlaşmaya varılması ve bunların duyurulması
- politika ve stratejiye ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi

### **2.1.3 Kriter 3- Çalışanlar**

Kuruluş, çalışanlarının bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde nasıl yönetmekte, geliştirmekte ve özgürce kullanılmalarını sağlamaktadır. Bu faaliyetleri politika ve stratejisini, süreçlerinin etkin bir biçimde işlemlerini destekleyecek şekilde nasıl planlamaktadır.

#### **Kriter 3a- İnsan kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir**

- insan kaynaklarına ilişkin politikalar, stratejiler ve planların oluşturulması
- insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanlara ve çalışanların temsilcilerine yer verilmesi
- işe alma ve kariyer planlama süreçlerinin yönetilmesi
- istihdamın fırsat eşitliği de dahil olmak üzere her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması
- insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketlerinin yapılması, çalışanlardan geribildirim almaya yönelik diğer araçlardan yararlanılması

- çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması, örneğin, tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması, esnek ekip çalışmalarına yönelinmesi,

**Kriter 3b- Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri nasıl belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir**

- çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla kuruluşun gereksinimleri arasında uyum sağlanması
- çalışanların, kuruluşun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması
- bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımın özendirilmesi
- ekip becerilerinin geliştirilmesi
- birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kuruluşun hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanması gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi
- çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması

**Kriter 3c- Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi nasıl sağlanmaktadır .**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- iyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi
- katılımı başlatacak, yenilikçi ve yaratıcı davranışları destekleyecek olanakların yaratılması

- çalışanların kendi başına karar verebilmeleri doğrultusunda yetkelendirilmeleri

**Kriter 3d- Çalışanlar ile kuruluş arasında nasıl bir diyalog söz konusudur .**

- iletişim gereksinimlerinin saptanması ve bu gereksinimlerine dayalı planların uygulanması
- tanımlanmış kanallar yoluyla yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim sağlanması
- en iyi uygulamalardan kazanılan deneyimin ve bilgi birikiminin paylaşılması

**Kriter 3e- Çalışanlar nasıl takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir .**

- ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlanması
- çalışanların süreçlere katılmalarını ve yetke kullanmayı sürdürmelerini sağlamak amacıyla tanınmaları
- sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması
- yardımlaşma sandığı, özel sağlık sigortası, kreş olanakları gibi ücret dışı ek olanakların belirlenmesi
- sosyal ve kültürel faaliyetlerin özendirilmesi
- çalışanlara esnek çalışma saatleri, servis araçları gibi kolaylık ve hizmetler sağlanması

#### **2.1.4 Kriter 4- İşbirlikleri ve Kaynaklar**

Kuruluş, politika ve stratejisini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işlemlerini destekleyecek biçimde işbirliklerini ve kaynaklarını nasıl planlamakta ve yönetmektedir.

##### **Kriter 4a- Kuruluş dışı işbirlikleri nasıl yönetilmektedir**

- politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerinin ve stratejik işbirliği olanaklarının belirlenmesi
- işbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilmesi
- katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirliklerinin oluşturulması
- işbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikiminin paylaşımının sağlanması
- süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri-tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi

##### **Kriter 4b- Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir .**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- finansal kaynakların politika ve stratejinin desteklenmesi doğrultusunda kullanılması
- finansal strateji ve süreçlerin oluşturulması ve uygulanması
- hem maddi hem de maddi olmayan aktiflere yapılan yatırımların değerlendirilmesi

- etkin ve verimli bir finansal kaynak yapısı oluşturmak amacıyla finansal mekanizmalardan ve parametrelerden yararlanılması
- finansal kaynaklara ilişkin risklerin yönetilmesi

#### **Kriter 4c- Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- aktiflerden politika ve stratejiyi destekleyecek doğrultuda yararlanılması
- aktiflerin toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakımı ve kullanımının yönetilmesi
- aktiflerin güvenliğinin yönetilmesi
- kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi
- malzeme stoklarının optimum düzeyde olmasının sağlanması
- atıkların azaltılması, geri dönüşümlerinin sağlanması ve yenilenemeyen küresel kaynakların örneğin yardımcı kaynakların optimum kullanılmasının sağlayarak korunması

#### **Kriter 4d- Teknoloji nasıl yönetilmektedir**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi
- eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileri ile değiştirilmesi konusunda dahil olmak üzere, teknoloji portföyünün yönetimi

- mevcut teknolojiden olabildiğince yararlanılması ve teknolojinin, iyileştirmeye destek olacak biçimde kullanılması
- teknolojide yenilikler yapılması

#### **Kriter 4e- Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- bilgi ve bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi
- paydaşların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması
- bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması
- müşteri değerini en üst düzeye çıkarmak amacıyla kuruluşa özgü entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması
- ilgili bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarından yararlanılarak kuruluş içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması

#### **2.1.5 Kriter 5- Süreçler**

Kuruluş, politika ve stratejisini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değer artmasını sağlayacak şekilde süreçlerini nasıl tasarlamakta, yönetmekte ve iyileştirmektedir.

#### **Kriter 5a- Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir**

- politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere kuruluşun süreçlerinin tasarlanması



- süreç yönetimi sisteminin kurulması
- süreç yönetiminde ISO 9000 gibi kalite sistemlerini, çevre, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemlerini kapsayan standartlarının uygulanması
- süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi
- süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, kuruluşun kendi içinde ve işbirliği içinde olduğu kuruluşlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması

**Kriter 5b- Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için gittikçe artan bir değer yaratmak amacıyla yenilikçi yaklaşımlarla nasıl iyileştirilmektedir**

- kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi
- performans sonuçlarının, ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerin, iyileştirme hedeflerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması
- çalışanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması
- değişiklikleri uygulamaların yönetilmesi; yeni ya da değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasının sağlanması ve uygulamanın denetimi, süreç değişikliklerinin doğrulanması, süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi
- çalışanların yeni ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce bu konuda eğitim almış olmalarının sağlanması
- süreç değişikliklerinin uygulanmasıyla, öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması

**Kriter 5c- Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirilmektedir**

- müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geribildirim araçlarından yararlanılması
- müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının öngörülmesi ve belirlenmesi
- müşterilerin gereksinim ve beklentilerine yanıt verecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi
- rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması
- işbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte yeni ürünler geliştirilmesi

**Kriter 5d- Ürün ve hizmetler nasıl üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- tasarımlara ve geliştirmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi ya da sağlanması
- ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere duyurulması, pazarlanması ve satışı
- ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulması
- uygun durumlarda ürün ve hizmetler için servis sağlanması

**Kriter 5e- Müşteri ilişkileri nasıl yönetilmekte ve geliştirilmektedir**

- müşterilerin kuruluşla günlük iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması
- şikayetler dahil olmak üzere günlük iletişimden elde edilen geribildirim değerlendirilmesi
- müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması
- müşterilerin ürün, hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların, servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi
- müşteri, satış ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi
- düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kuruluşla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması

#### **2.1.6 Kriter 6- Müşterilerle İlgili Sonuçlar**

Kuruluş dış müşterileri ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

#### **Kriter 6a- Algılama Ölçümleri**

Bu ölçümler dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verileridir.

Müşterilerin algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- genel imaj

- erişilebilirlik
- iletişim
- esneklik
- önleyici davranış
- yanıt verebilme
- adil olma, nezaket ve anlayış
- ürün ve hizmetler
  - kalite
  - değer
  - güvenilirlik
  - tasarımda yenilik
  - teslimat ve sunum
  - çevre üzerindeki etki
  - ürün ve hizmetlerin uygunluğu
- hizmet/ürünün sunumu sonrası destek
  - çalışanların yetenek ve davranışları
  - tavsiye ve destek
  - müşteriye bilgilendirme ve teknik dokümanlar

- şikayetleri ele alma
- ürüne ilişkin eğitim
- yanıt verme süresi
- teknik destek
- garanti kapsamındaki karşılıklar
- müşteri sadakati
  - hizmeti/ürünü tekrar talep etme eğilimi
  - kuruluşun diğer ürün ve hizmetlerini talep etme isteği
  - kuruluşu başkalarına önerme isteği

### **Kriter 6b- Performans Göstergeleri**

Bu göstergeler kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak, aşağıdaki konuları içerebilir:

- genel imaj
  - alınan ödül ve unvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme
  - basında yer alma
- ürün ve hizmetler

- rekabet gücü
- kusur, hata oranları
- müşteri odaklı amaçlara yönelik performans
- şikayetler
- lojistik göstergeler
- ürün ömrü
- tasarımda yenilik
- pazara sunma süresi
- satış ve satış sonrası destek
  - eğitim talebi
  - şikayetlerin ele alınması
  - yanıt verme oranı
- müşteri sadakati
  - ilişkinin sürekliliği
  - etkin öneriler
  - siparişlerin sıklığı/değeri
  - şikayet ve övgülerin sayısı
  - kazanılan ve/veya kaybedilen işler

- müşteriye elde tutma

### **2.1.7 Kriter 7- Çalışanlar İle İlgili Sonuçlar**

Kuruluş, çalışanları ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

#### **Kriter 7a- Algılama Ölçümleri**

Bu ölçümler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verileridir.

Çalışanların algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- motivasyon
  - kariyer geliştirme
  - iletişim
  - yetkilendirme
  - fırsat eşitliği
  - katılım
  - liderlik
  - öğrenme ve başarıma fırsatı
  - tanıma
  - hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi

- kuruluşun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi
- eğitim ve geliştirme
- tatmin
  - kuruluşun yönetilmesi
  - istihdam koşulları
  - çalışanlara sağlanan tesisler ve hizmetler
  - sağlık ve güvenlik koşulları
  - iş güvencesi
  - ücret ve ücret dışı ödemeler
  - çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler
  - değişimin yönetimi
  - kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi
  - kuruluşun yerel ve genel toplum içindeki rolü
  - çalışma ortamı

### **Kriter 7b- Performans Göstergeleri**

Bu göstergeler kuruluşun, çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:



- başarılar
  - yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması
  - üretkenlik
  - hedeflere erişmek amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çalışmalarının başarı oranları
- motivasyon ve katılım
  - iyileştirme ekiplerine katılım
  - öneri sistemlerine katılım
  - eğitim ve gelişme düzeyleri
  - ekip çalışmasının ölçülebilir yararları
  - bireylerin ve ekiplerin tanınması
  - çalışanların memnuniyeti anketlerine yanıt verme oranları
- tatmin
  - devamsızlık ve hastalık oranları
  - iş kazaları düzeyi
  - şikayetler
  - işe alma eğilimleri
  - personel devir oranı

- grevler
- ücret dışı haklardan yararlanma
- kuruluşun sağladığı olanaklardan yararlanma (eğlence, kreş vb.)
- kuruluş tarafından çalışanlarına sağlanan hizmetler
- çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık
- iletişimin etkinliği
- isteklerin yanıtlanma hızı
- eğitimin değerlendirilmesi

### **2.1.8 Kriter 8- Toplumla İlgili Sonuçlar**

Kuruluş, içinde bulunduğu toplumla (yerel, ulusal veya uluslararası) ilişkili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

#### **Kriter 8a- Algılama Ölçümleri**

Bu ölçümler toplumun kuruluş hakkındaki algılarını anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerdir.

Toplumun algılamasına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- toplumsal sorumluluk sahibi bir kuruluş olarak
  - toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması

- fırsat eşitliği uygulamaları
- yerel ve ulusal ekonomi üzerindeki etki
- ilgili yetkililerle ilişkiler
- etik davranış
- faaliyetlerini yürüttüğü yerdeki topluma katılım
  - eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım
  - sağlık ve refah konularına destek
  - spor ve eğlence faaliyetlerine destek
  - gönüllü çalışmalar ve hayır işleri
- kuruluşun faaliyetleri ve/veya ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar
  - sağlığa ilişkin riskler ve kazalar
  - gürültü ve koku
  - tehlikeler (güvenlik)
  - kirlilik ve zehirli atıklar
- kaynakların korunması ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması
  - taşıma biçiminin seçimi
  - ekolojik etki

**TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

- atıkların ve ambalajlamanın azaltılması ya da kaldırılması
- hammadde ve diğer girdilerin ikamesi
- gaz, su, elektrik, yeni ve dönüşümlü malzemeler gibi yardımcı kaynakların kullanılması

### **Kriter 8b- Performans Göstergeleri**

Bu göstergeler kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşa ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Topluma ilişkin iç performans göstergeleri **8a**'da sıralanan konuların yanı sıra kuruluşun amacına bağlı olarak, aşağıdaki konuları da içerebilir:

- istihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması
- basında yer alma
- yetkili ve resmi kurumlarla ilişkiler:
  - belgelendirme
  - onay ve izinler
  - ithalat / ihracat
  - planlama
  - hizmet/ürünü topluma sunma izni

- kazanılan ünvan ve ödüller

### **2.1.9 Kriter 9- Temel Performans Sonuçları**

Kuruluş, planlanmış olan performansıyla ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

#### **Kriter 9a- Performans Çıktıları**

Kuruluşun amaç ve hedefleriyle doğrudan bağlantılı bu ölçümler kuruluş tarafından planlanmış olan temel sonuçlar olup, aşağıdaki konuları içerebilir:

Kuruluşun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, Temel Performans Çıktıları (9a) kapsamında verilmiş olan bazı ölçümler Temel Performans Göstergeleri (9b) kapsamında değerlendirilebilir ya da tersi bir durum söz konusu olabilir.

- finansal sonuçlar
  - bütçenin gerçekleştirilme düzeyi
  - gelirler, bağışlar ve harcamalar da dahil olmak üzere denetlenmiş harcamalar
  - yatırımların getirisi
  - bütçe fazlaları/fon yaratma/kar
- finansal olmayan sonuçlar
  - pazar payı
  - hizmet/ürün pazara sunma süresi
  - iş hacimleri (ciro, satış miktarları gibi büyüklükler)

- misyon ve vizyon doğrultusunda başarı oranları
- yasa ile tanımlanan ve diğer kurumsal denetim ve değerlendirmelerin sonuçları
- yasa, yönetmelik vb. ile uyumluluk

### **Kriter 9b- Performans Göstergeleri**

Bu göstergeler kuruluşun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir. Ölçümler kuruluşun amaç, hedef ve süreçleriyle ilişkili Tablo 2’de gösterilen konuları içerebilir.

**Tablo 2 Performans göstergesi ile süreçlerin ilişkileri**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• süreçler</li> <li>- performans</li> <li>- yayılım</li> <li>- değerlendirmeler</li> <li>- yenilikler</li> <li>- iyileştirmeler</li> <li>- çevrim süreleri</li> <li>- hata oranları</li> <li>- olgunluk ve üretkenlik</li> <li>- Pazara sunma süresi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dış kaynaklar (işbirlikleri dahil)</li> <li>- tedarikçi performansı</li> <li>- tedarikçi fiyatı</li> <li>- işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer</li> <li>- işbirliği yapılan kuruluşların ürettiği yenilikçi ürün ve hizmet çözümlerinin sayısı ve yarattığı katma değer</li> <li>- işbirliği yapılan kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer</li> <li>- işbirliği yapılan kuruluşların katkılarının tanınması</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• finansal</li> <li>- nakit akışı</li> <li>- bilanço</li> <li>- amortisman</li> <li>- bakım gideri</li> <li>- özsermaye getirisi</li> <li>- net aktif getirisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgi ve bilgi birikimi</li> <li>- Erişilebilirlik</li> <li>- Bütünsellik</li> <li>- Uygunluk</li> <li>- Zamanında hazır olma</li> <li>- Bilginin paylaşılması ve kullanımı</li> <li>- Entelektüel birikim değeri</li> </ul>

- Kredi notu	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknoloji</li> <li>- Yenilik oranı</li> <li>- Entelektüel mülkiyetin değeri</li> <li>- Patent sayısı</li> <li>- Kullanım hakları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• binalar, donanım ve malzemeler</li> <li>- hata oranları</li> <li>- stok devir hızı</li> <li>- yardımcı kaynakların tüketimi</li> <li>- yararlanma</li> </ul>

### 3 ENÜDSTRİYEL KURULUŞTA TKY UYGULAMALARI

Bu bölümde incelemeye konu olan kuruluştaki Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına yer verilecektir. EFQM Mükemmellik Modelinin girdi kriterlerine (ilk beş kriter) ve bunların alt kriterlerine göre yapılacak olan bu incelemede kuruluşun bu kriterler ve bunlara bağlı alt kriterler konusundaki yaklaşımları ve tespit edilen bu yaklaşımların kuruluşun tamamına yayılımı araştırılacaktır.

#### 3.1 Uygulama Yapılan Ticari Kuruluşun Tanımı

Yukarıda bahsedilen EFQM Modeli çerçevesinde değerlendirilen kuruluş tekstil ve hazır giyim sektöründe, tasarım, üretim ve pazarlama alanında faaliyet gösteren bir şirketler grubuna bağlıdır. Grup, 2750 çalışanı ile bir yandan iç ve dış piyasaya kendi markalarını üretip pazarlarken diğer yandan da Avrupa ve Amerika'nın en önde gelen markalarına fason hizmet vermektedir.

Firma 1994 yılında Çerkezköy / Tekirdağ'da kurulmuş ve örme kumaş terbiyesi konusunda faaliyete başlamıştır. Firma ham kumaşa, kaliteli ve moda'ya uygun görünüm, tutum ve özellikler kazandırmaktadır. Şirketin pazarlama departmanı ise İstanbul' da hizmet vermektedir.

Firmada örme kumaş terbiye işlemleri müşterilerin talepleri doğrultusunda yapılmaktadır. Firma, bağlı olduğu grup markalarının yanı sıra Marks&Spencer, Levis, Adidas, Timberland, Kappa gibi büyük tekstil firmalarına da üretim yapmaktadır. Ayrıca, Nike, Reebok, Marco Polo, Le Coq Sportif, Hugo Boss, Zara, Esprit, D.K.N.Y,

Next gibi dünyada kalitesi ile tanınmış markaları üreten firmalara da hizmet vermektedir.

Toplam 238 personeli olan kuruluş 10.500 m<sup>2</sup> si kapalı, 36.400 m<sup>2</sup> lik alanda yer almakta, son teknoloji ile donatılmış makineler kullanmaktadır. Kuruluş çalışanları tanıtım kitapçığında kendilerini “sürekli öğrenerek, öğrendiğini uygulayarak ve yine sürekli daha iyiyi yakalayarak kalite üretmenin mutluluğunu yaşayan insanlar” şeklinde tanımlamaktadırlar.

Organizasyonda yer alan tüm birimler iyileştirme çalışmaları nedeniyle birbirleriyle sürekli ilişki içindedir. Bu çalışmalar sayesinde firmada fonksiyonlar arası sınırlar kaldırılmış ve ortak amaç / hedefler için birlikte çalışan, birbirine destek olan takımlar oluşturulmuştur.

Firma kurumsallaşmış bir işletmedir. İnisiyatif şahısların değil, sistemin elindedir. Sistem inancını, 1997 yılında ISO 9002 Kalite Güvence sertifikası olarak pekiştirmiştir. Bu anlamda genel müdür, müdür, memur veya işçi birbirlerinden daha az veya daha fazla önemli değildir. Önemli olan bu kişilerin, sistemin kendilerine yüklediği görevleri yüksek bir performansla yerine getirmeleridir.

Firma, ürünlerinin insan sağlığına zarar vermediğini gösteren Oeko-Tex Standart 100 belgesini 1998 yılında almıştır ve her yıl ürünlerinin standarda uygunluğunu test ettirmektedir. Firmanın müşterileri, dünyaca ünlü markalar için fason hizmet veren ve üretimlerinin yaklaşık %80’ini ihraç eden firmalardır.

Şirketin çevreye karşı olan sorumluluğu, şirketi bu yönde ciddi çalışmalara yöneltmiş ve kuruluş 2000 yılında ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ile belgelendirilmiştir. Aynı yıl firma İstanbul Sanayi Odası’nın çevrenin korunması, çevre kirliliğinin azaltılması, daha az atık üretilmesi, daha çok çevre dostu ürüne yönelmesini teşvik etmek ve çevre bilincini geliştirmek amacıyla verdiği “Sektör Çevre Özendirme Ödülü”nü kazanmıştır.

Günümüzde yaşadığımız yoğun rekabet şirketleri yönetim tarzlarını ve sistemlerini gözden geçirmeye ve üretim maliyetlerini sistemli olarak düşürmeye zorlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında Toplam Kalite Yönetimi firmada çok iyi bir araç olarak



kullanılmaktadır. Çünkü Toplam Kalite Yönetim Modelinin özünde süreçlerin tüm çalışanların katılımı ile sürekli iyileştirilmesi yatmaktadır.

### **3.2 EFQM İş Mükemmelliği Modeline Göre Firmanın Değerlendirilme Kriterleri**

Aşağıda EFQM İş Mükemmelliği Modeline göre firmanın değerlendirilmesi kriter bazında verilmiştir.

#### **3.2.1 Liderlik**

**Liderlerin kuruluşun değerlerini ve beklentilerini açıkça anlaşılır şekilde geliştirilmesi ve bu doğrultuda örnek olması, önderlik etmesi**

1994 yılından beri müşteri memnuniyetini hedefleyen kuruluşta müdür, bölüm sorumlusu, vardiya sorumlusu ve hangi kademedede olursa olsun herhangi bir takımın başında bulunan çalışanlar, lider olarak kabul edilmektedir.

Firma kuruluşundan iki yıl sonra Kalite Güvence Sistemi (KGS) çalışmalarına başlamıştır. Sistemin kurulması aşamasında tüm liderler aldıkları eğitimleri astları ile paylaşmış, prosedür ve talimatlarını astlarıyla birlikte hazırlamışlardır. Böylece tüm çalışanlar sistemin kuruluşunda görev aldığından sisteme olan bağlılıkları artmış, uygulama aşamasında yaşanabilecek sorunlar minimize edilmiştir.

Firma, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesini 1997 yılında Genel Müdür tarafından yayınlanan Kalite Politikası (Tablo 3) ile benimsemiştir. Liderlerin çabalarını gösteren ve 1997 yılından beri süregelen TKY kültürünün kilometre taşları ise Tablo 4’de verildiği gibi oluşmuştur.

TKY felsefesinin benimsenmesi ile başlayan değişim süreci tüm liderlerin desteği ile sürdürülmektedir. Firmada TKY çalışmaları, Genel Müdür başkanlığında tüm departman müdürlerinden oluşan “Müdürler Kurulu” tarafından koordine edilmektedir. Müdürler Kurulunun görevlerinden bazıları Tablo 5’te verilmiştir.

1999 yılında Misyon, Vizyon ve Temel Değerlerin belirlenmesine karar verilmiştir. Tüm çalışanların görüşlerinin alınması amacıyla 15 grup kurulmuş ve grup liderleri mavi yakalı personel, orta ve ilk kademe yöneticilerinden seçilmiştir. Gruplar, Misyon, Vizyon ve Temel Değerler ile ilgili önerilerini “Müdürler Kurulu”na sunmuştur. Kurul, bu öneriler doğrultusunda firmanın Misyon, Vizyon ve Temel Değerlerini belirlemiştir. (Kriter 2).

**Tablo 3 Şirketin Kalite Politikası Özeti**

Müşterilerimizin beklentilerinin de ötesinde hizmet üretmek amacıyla tüm bölümlerde Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ve bu anlayışın getirdikleri esas alınacaktır. Dolayısıyla en önemli ürünümüz kalite olacaktır. Bir işletme kültürü olarak, amacımız kaliteyi kontrol etmek değil, üretmektir. Bu anlayış ve görüş doğrultusunda Kalite Politikamız;

- Müşteri isteklerinin firmanın tüm çalışanlarınca titizlikle incelenerek müşteri tatmininin sağlanması,
- Kalite tanımının müşteri, talep ve ihtiyaçlarına uygunluk olduğu inancıyla, müşteri isteklerinin en uygun ve en kısa zamanda karşılanması,
- Müşterilerimizden gelebilecek eleştirilerin en önemli kalite referansı olarak kabul edilmesi ve eleştiriler için müşterilere teşekkür edilmesi,
- Kalitenin iyileştirilmesi ve kalite tanımına uygun nitelikte nihai mamulün ve hizmetin üretimi için tüm firma personelinin bu çalışmalara katılımının sağlanması ve gerekli teknolojik imkanların temin edilmesi,
- Tüm çalışanlarımız için sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi,
- “Kalite hepimizin sorumluluğundadır” anlayışı ile firma organizasyonu içindeki tüm bireyler arasındaki olumlu ilişkilerin sürdürülmesi, geliştirilmesi ve çalışanların her bakımdan mutlu olmalarının sağlanması,
- Kullanılan boyarmadde, kimyasal malzeme ve diğer hammaddelerin tedarikinde kalite sistemimize uygun “seçilmiş tedarikçilerden” yararlanılması ve aynı zamanda tedarikçilerimizin de kuruluşumuzdan memnun olmalarının sağlanması,
- Toplam Kalite anlayışımız gereği çevrenin korunmasıdır. Yaptıklarımızla yetinmeyerek daha iyi ve hatasız aramaya yönelik olarak belirlediğimiz Kalite Politikamız’ın, tüm firma çalışanlarınca anlaşılıp uygulanmasına özen göstereceğiz.

**Tablo 4 Şirketin TKY uygulamalarında Kilometre Taşları**

1997	ISO 9002 KGS Belgesinin Alınması
1997	TKY ' nin Benimsenmesi
1998	KalDer ' e Üyelik
1998	Oeko-Tex Standart 100 Sertifikasının Alınması
1999	Ulusal Kalite Hareketine Katılım
1999	İlk Özdeğerlendirme
1999	Misyon, Vizyon, Temel Değerlerin Belirlenmesi
1999	Süreç Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması
1999	İlk Takım Çalışması ve Kalite Çemberinin Kurulması
1999	Stratejik Planın Hazırlanması
1999	İlk Müşteri/Toplum Memnuniyeti Araştırması
2000	İlk Çalışan Memnuniyeti Araştırması
2000	ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS) Belgesinin Alınması
2000	İSO / Sektör Çevre Özendirme Ödülünün Alınması
2000	Öneri Sisteminin Revizyonu
2001	Otomasyon Çalışmaları
2001	Intranet Sisteminin Kurulması
2001	Uluslararası İlk Kıyaslama Çalışmasının Başlatılması
2002	KALDER Ulusal Kalite Başarı Ödülünün alınması

Firmada Genel Müdür ve diğer tüm yöneticiler şirket misyonunu, vizyonunu, temel değerlerini, strateji ve politikalarını, hedeflerini belirlemede etkin olarak görev almakta ve iş sonuçlarını çeşitli toplantılar ve yayınlar yoluyla tüm çalışanlarla paylaşmaktadır. (Kriter 2)

**Tablo 5 "Müdürler Kurulu"nun Görevlerinden Örnekler**

- İyileştirme çalışmalarını koordine etmek, sonuçlarını izlemek, iyileştirme gruplarına bilgi, kaynak vb. konularda destek vermek.
- Müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, toplumun memnuniyetinin ölçülmesi için gerekli çalışmaları yapmak, sonuçları değerlendirmek ve iyileştirme çalışmalarını koordine etmek.
- Çalışanların katılımı ile Stratejik Planlama yapmak ve gözden geçirmek.
- Özdeğerlendirme faaliyetlerini planlamak, sonuçlarını takip etmek, iyileştirmeye açık alanları önceliklendirmek ve iyileştirme proje ekiplerini kurmak.

Firma liderlerinin TKY çalışmalarındaki gayretleri ve örnek davranışlarından örnekler aşağıda verilmiştir:

- Yöneticiler her yıl KalDer tarafından düzenlenen Ulusal Kalite Kongresine katılmaktadır. Ayrıca 1999 yılından beri 6 yönetici KalDer organizasyonu ile "Ulusal Kalite Ödülü"nü kazanmış kuruluşları ziyaret etmiştir. Firmaların örnek uygulamaları aylık toplantılarda çalışanlarla paylaşılmıştır.

- 1999 yılında aralarında Genel Müdürün de bulunduğu 27 yönetici KalDer tarafından firmada verilen “TKY, Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme Eğitimi”ne katılmıştır.
- 1999 yılında, Genel Müdür, İnsan Kaynakları Md. ve Kalite Güvence Md. tarafından tüm çalışanlara firma dışında “TKY ve Mükemmellik Modeli Eğitimi” verilmiştir.
- Ulusal Kalite Hareketinin (UKH) yayılımının sağlanması için tüm liderler bu konuda kendisine destek vermektedirler (Kriter 8).
- 2000 yılında Problem Çözme Teknikleri Eğitimi, bölüm müdürleri tarafından tüm beyaz yakalı personele ve tüm yöneticiler tarafından da astlarına verilmiştir.
- 2000 yılında Kalite Güvence Müdürü tarafından çalışanlara Kalite Çemberleri Eğitimi verilmiştir.
- 2000 yılında Genel Müdür ve Kalite Güvence Müdürü, Adana’da bulunan Japon ortaklı bir tedarikçiye TKY ve kuruluşun uygulamaları konusunda eğitim vermiş ve ardından şirket TKY çalışmalarına başlamıştır.
- 2000 yılında, KalDer’in örnek uygulamaların yayılımını sağlamak amacıyla düzenlediği ve 22 firmadan 34 kişinin katıldığı ziyarete ev sahipliği yapılmıştır.
- 2000 yılında, Genel Müdür Denizli Yerel Kalite Gününde TKY tecrübelerini paylaşmıştır.
- 2000 yılında, firmanın Çevre Yönetim Temsilcisi Belediye tarafından düzenlenen “5 Haziran Dünya Çevre Günü” kutlamasında firmanın çevre uygulamalarını bölge sanayicileri ile paylaşmıştır.
- 2000 yılında, Genel Müdür Marmara Üniversitesi Müh. Fakültesinin düzenlediği “İyileştirme Takımları Sunum Yarışması” nda jüri üyesi olarak görev yapmıştır.
- Çevre Kurulu’nda 1999 yılından beri 11 yönetici aktif olarak görev almaktadır.
- 2001 yılında, Boyahane Sorumlusu ve Kalite Güvence Müdürü sorumluluğunda, diğer yöneticilerin de katılımı ile Belçika’da sektörün en iyisi olarak nitelendirilen bir terbiye işletmesi kıyas ortağı olarak seçilmiştir. Karşılıklı olarak kıyas parametreleri belirlenmiş ve kıyaslama çalışmasına başlanmıştır.
- Tüm üretim birimlerinde, her vardiya başlangıcında Vardiya Sorumluları tarafından vardiya düzeni ve üretim akışı ile ilgili değerlendirme toplantısı yapılır. Bu toplantı sonrası vardiya iş planı hazırlanarak bölüm çalışanları bilgilendirilir.
- Genel Müdürün katkılarıyla bir tedarikçi ve bir rakip kuruluş UKH’ye katılmıştır.

- 2001 yılında, KalDer tarafından düzenlenen 4. Kalite Çemberleri Paylaşım Konferansında, firmadan bir proje ekibi sunum yapmıştır.
- 2002 yılında teknik personel ve Kalite Güvence Müdürü, müşterilere teknik konularda ve Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili konularda eğitim vermiştir.

Genel Müdür dahil olmak üzere, yöneticiler şu an buldukları konumlara iş süreçlerinin aşamalarını yaşayarak gelmişlerdir. Örneğin, şu anda Boyahane Sorumlusu olarak görev yapan personel bu göreve Vardiya Amirliğinden, Genel Müdür ise Kalite Güvence Müdürlüğü görevinden atanmıştır. Yöneticilerdeki bu özellik, yöneticiler arasında ortak davranış biçimi sergilenmesine destek olmaktadır.

### **Firma, UKH'ye katılan ilk KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) kuruluşudur.**

2000 yılında, zaman kayıplarını ortadan kaldırmak, iletişimi hızlandırmak ve verimliliği artırmak amacıyla yöneticilerin çalışma odalarının konumu ele alınmış ve kurulan İPE optimum yerleşim planını hazırlamıştır. Bu proje ile Üretim Planlama, Müşteri İlişkileri ve Bilgi İşlem departmanları için yeni yerleşim yerleri oluşturulmuştur.

Yöneticilerin çalışma odaları asları ile aynı ortamda bulunduğundan, periyodik toplantılar haricinde de çalışanlar yöneticileri ile rahatlıkla iletişim kurabilmektedir.

Çalışanlar, TKY uygulamaları konusunda iç yazışmalar, iletişim panoları, Eğitim ve Kültür Etkinlikleri ile bilgilendirilmektedir. Takım çalışmasını, hedeflerle yönetimi, iyileştirmenin önemini anlatan “özlü sözler” firmanın çeşitli yerlerine asılmıştır.

Genel Müdür tarafından her ay işletme faaliyetlerinin sonuçları ile ilgili olarak tüm çalışanlarla birlikte bilgilendirme ve gözden geçirme toplantısı yapılmaktadır. Bu toplantılarda Genel Müdür, TKY'nin temel ilkelerini de çalışanlarla paylaşmaktadır.

Çalışanların Memnuniyeti Anketi (ÇMA), Müşterilerin Memnuniyeti Anketi (MMA) ve Toplum Memnuniyeti Anketi (TMA) sonuçları; Genel Müdür, Kalite Güvence Müdürü ve İnsan Kaynakları Müdürü tarafından tüm çalışanlara açıklanmaktadır.

### **Eğitim vermesi ve alması**

Genel Müdür başta olmak üzere tüm liderler eğitim alma ve verme konusunda istekli davranmaktadır. Yöneticilerin aldığı ve verdiği eğitimlerin süresi Tablo 6'da verilmiştir. Yöneticilere eğitimlerin etkililiğinin artırılması için sunuş teknikleri eğitimi verilmiştir. Yöneticiler Tablo 7'de örnekleri verilen eğitimlerde eğitici olarak görev almıştır.

**Tablo 6 Yöneticilerin Aldığı ve Verdiği Eğitimler (saat)**

	1998	1999	2000	2001	2002
Yöneticilerin Aldığı Eğitimler	1.337	3.011	1.624	1.061	1.450
Yöneticilerin Verdiği Eğitimler	424	2.077	2.003	819	2.005

1999 yılına kadar eğitim ihtiyaçları genellikle dış eğitim kuruluşlarından karşılanmaktayken, Tablo 6'de de görüldüğü gibi 1999 yılı ve sonrasında yöneticilerin astlarına verdikleri eğitimlerde büyük bir artış yaşanmıştır. 2001 yılında görülen azalmanın nedenleri ise Kriter 7'de açıklanmıştır.

**Tablo 7 Yöneticilerin Verdikleri Eğitimlerden Örnekler**

Eğitimi Veren	Eğitim Adı	Eğitimi Alanlar
Personel ve Eğitim Sor.	Bireysel Başarıyı Geliştirme	Tüm mavi yakalı çalışanlar
Reçete/Proses Sor. Boyahane Sor.	Boyama Prosesleri	Boyahane çalışanları
Mekanik Sor.	Makine Yağlama Metotları	Makine Enerji Md. ve Finishing Bölümü çalışanları
İdari ve Sosyal İşler Sor. Firma Doktoru	Acil Durum İşitme Kayıpları	Acil Durum Ekibi Tüm mavi yakalı çalışanlar

Daha önceki yıllarda firma içi eğitimlerde müdür ve sorumlular eğitici olarak görev alırken, 2000 yılından itibaren vardiya sorumluları ve grup liderleri de Tablo 8'de örnekleri verilen eğitimleri vermiştir.



**Tablo 8 Vardiya Sor./Grup Liderleri Eğitimlerinden Örnekler**

Eğitimi Veren	Eğitim Adı	Eğitimi Alanlar
Boyahane Var. Sor.	Elyaf ve Örme Kumaş Özellikleri	Pazarlama Md. ve İşletme Md.'ye bağlı tüm mavi yakalı çalışanlar
Finishing Var. Sor.	Yüzey Lekeleri ve Nedenleri	Finishing Bölümüne bağlı mavi yakalı çalışanlar
Ham Kumaş Depo Var. Sor.	Örme Kumaşların Tanıtımı ve Genel Özellikleri	Üretim Planlama Bölümüne bağlı mavi yakalı çalışanlar

Firmada, Cumartesi günleri “Eğitim ve Kültür Etkinlikleri” düzenlenmektedir. Bu etkinliklerde liderler tarafından eğitimler verilmekte, sektör içi-dışı firma ziyaretlerinden elde edilen örnek uygulamaların tanıtımı yapılmaktadır. Düzenlenen Eğitim ve Kültür Etkinliklerinden örnekler Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9 Eğitim ve Kültür Etkinliklerinden Örnekler**

Konu	Sunuş Yapan Personel
İletişim	Kimya Lab. mavi yakalı çalışanları (5 kişi)
Sürekli Gelişme ve İyileştirme	Fizik Lab. mavi yakalı çalışanları (2 kişi)
Deprem ve Depremden Korunma Yöntemleri	Mekanik Sor.
Bilgi Teknolojileri ve Yeni Ekonomi Zirvesi	Bilgi İşlem Elemanı
Vitra ve Beko Firma Ziyaretlerinden İzlenimler	Genel Md, Boyahane Sor, Kalite Güvence Elemanı

Firma içinde düzenlenen eğitimler sonunda tüm katılımcılara Eğitim Değerlendirme Anketi yapılmakta ve sonuçlar İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından değerlendirilmektedir. Dış eğitim kuruluşları hakkında veri tabanının oluşturulması amacıyla, dışarıda eğitime katılan personel de Eğitim Değerlendirme Anketi doldurmaktadır. Tüm çalışanların yararlanması için iç ve dış eğitim dokümanları kütüphanede bulundurulmaktadır.

## **Çalışanlarla İletişim**

En üst yöneticilerden ilk kademe yöneticilere kadar tüm yöneticilerde Açık Kapı Politikası mevcuttur. Firma kültüründe, çalışanların istedikleri her an yöneticileri ile karşılıklı görüşme yapabilmeleri, düşüncelerini belirtmeleri, görüşlerini almaları olağan bir uygulamadır. Ayrıca Kriter 3'de belirtilen iletişim yaklaşımlarıyla da sistematik ulaşılabilirlik sağlanmaktadır.

Her sabah İşletme Müdürü başkanlığında ve 11 yöneticinin katılımı ile Üretim Değerlendirme Toplantısı yapılmakta ve burada alınan kararlar toplantı tutanağı ile çalışanlara duyurulmaktadır. Üretim Değerlendirme Toplantısının bir üyesi de Genel Müdürdür. Bu toplantı, iç müşteri anlayışı ile günlük işlerin planlanmasını ve proaktif yaklaşımlarda bulunulmasını sağlamaktadır. Müşteri Temsilcisi tarafından dile getirilen dış müşteri beklentileri, toplantı gündeminin değişmez maddesidir.

Gün içinde de yöneticiler üretim sahasında sık sık astlarıyla biraraya gelmekte, birebir görüşmelerle çalışanların motivasyonunu yükseltmektedir. Kurulmuşta oluşturulan ailesi kültürü ile yaratılan ortam, çalışanların yöneticilerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır.

Firma içi ve dışı iletişimler e-mail vasıtasıyla yaygınlaştırılmıştır. Ayrıca, planlı toplantılar, Genel Müdür Aylık Bilgilendirme Toplantısı ile iletişim desteklenmektedir. Tablo 10'da örnekleri verilen periyodik toplantılar ile çalışanların görüşleri alınmakta, alınan kararlara katılımları sağlanmaktadır. Bu toplantılarda, iyileştirme çalışmalarının PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) döngüsüne uygun olarak yürütülmesi, iç müşteri kavramının geliştirilmesi, hataların tekrarının önlenmesi vb. temel TKY kavramları çalışanlarla paylaşılmaktadır.

Periyodik toplantılar haricinde bilgilendirme, sorun çözme vb. konularda bölümler arası yapılan toplantılar, ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin bu konudaki yaklaşımları, ÇMA'da "İletişim, Liderlik, Kişisel Gelişim" faktörlerinde, 13 ifade ile sorgulanmaktadır.



**Tablo 10 Firma İçi Düzenli Toplantılardan Örnekler**

<b>Toplantı</b>	<b>Periyot</b>	<b>Katılımcılar</b>
Makine Enerji Md.	Her gün	Mak. En. Md.'ne bağlı çalışanlar
İnsan Kaynakları Md.	2 ayda bir	İnsan Kaynak. Md'ne bağlı çalışanlar
	Ayda bir	İnsan Kaynak. Md'ne bağlı beyaz yakalı personel
İşletme Md.	Her gün	Genel Müdür ve üretimde görevli Bölüm Sorumluları
Genel Müdür Aylık	Ayda bir	Tüm beyaz yakalı personel
Bilgilendirme Toplantısı	Ayda bir	Tüm mavi yakalı personel
Kalite G. Sistemi Yön. Göz. Geç. Toplantısı	Yılda bir	Tüm Müdürler ve Kalite Sis. Yön. Tem.
Çevre Yön. Sistemi Yön. Göz. Geç. Top.	Yılda bir	Tüm Müdürler ve Çevre Yön. Sis. Yön. Tem.
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Top.	Ayda bir	İşçi Sağlığı ve İş Güv. Kurulu Üyeleri
Fonksiyonel Hedef. Gözden Geçirilmesi	6 ayda bir	Tüm Müdürler ve Bölüm Sorumluları
Stratejik Planın Gözden Geçirilmesi	6 ayda bir	Tüm Müdürler ve Bölüm Sorumluları
Çevre Yön. Prog. Top.	Yılda bir	Çevre Kurulu
MMA,ÇMA ,TMA Top.	Yılda bir	Tüm çalışanlar

### **Liderlik etkinliğinin gözden geçirilmesi ve iyileştirmesi**

1997 yılından beri liderlerin etkinliği, Performans Değerleme Sistemi ile bir üst amir tarafından ölçülmektedir. Ayrıca liderlerin etkinliği, işgücü devir oranları ve iş sonuçları ile de değerlendirilmektedir.

ÇMA'dan elde edilen sonuçlar ile eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine de girdi sağlanmaktadır. ÇMA'da sorgulanan faktörlerden biri de "şirket yönetimine karşı tutum"dur. Şirket yönetimine karşı tutum faktöründe 2001 yılında %6'lık bir iyileşme sağlanmıştır. Bu iyileşmede, periyodik toplantılarda liderlerin çalışanlarla bilgi paylaşımında bulunması, 2001 yılında yöneticilere verilen "Yöneticilik Yetenekleri Geliştirme Programı, Yönetim Dünyasındaki Değişimler ve Yönetici Yapısına Etkileri, İşte ve Yaşantıda Verimlilik" eğitimleri etkili olmuştur.

Ayrıca ÇMA'da liderlik, bölüm bazında da sorgulanmaktadır. Sonuçlar, bölüm yöneticileri tarafından kapsamlı bir biçimde analiz edilmekte ve iyileştirme çalışmaları planlanmaktadır. Örneğin, Makine Enerji Müdürlüğü "Liderlik" faktörü 2000 yılında 64 puan alırken, 2001 yılında 70, 2002 yılında 93 puana yükselmiştir. Bu iyileştirmede iş sonuçları ile ilgili olarak çalışanların periyodik toplantılarda bilgilendirilmesi, takım odasının faaliyete geçirilmesi ve çalışanların daha fazla konuda yetkelendirilmesi vb. uygulamalar etkili olmuştur.

### **İyileştirme Çalışmalarını Aktif Bir Şekilde Yönlendirmesi**

Sürekli iyileştirme çalışmalarının temelinde çalışanlar bulunmaktadır. Sürekli iyileştirme çalışmalarının, değişiklik yapmaya istekli, esnek, kendini yetiştirmiş, eğitim ve öğrenime yatkın elemanlar gerektirdiğine inanan firma, çalışanlarının bu yönlerini sürekli geliştirmeye çalışmaktadır. İnsan Kaynakları Politikalarından bir tanesi de "çalışanların bilgi, beceri ve eğitim düzeylerini sürekli iyileştirmek" dir.

Firmada eğitim ihtiyaçlarının tespiti için "Eğitim Kurulu" oluşturulmuştur. Daha önceki yıllarda eğitim ihtiyaçları; Performans Değerleme Sistemi (1997), Eğitim İhtiyaç Anketleri (1998) vb. yöntemlerle İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından belirlenirken 2001 yılından itibaren Eğitim Kurulu tarafından (Kriter 3) belirlenmeye başlanmıştır. Üst yönetim, Yıllık Eğitim Planında belirtilen eğitim faaliyetleri için kaynak tahsis etmektedir.

Yönetim, lisansüstü eğitim alan çalışanlarını, finansal katkı, izin vb. imkanlar sağlayarak desteklemektedir.

Çalışanların yabancı dillerini geliştirmek için tüm giderleri firma tarafından karşılanan kurslar düzenlenmektedir. Mesela, 2002 yılında açılan yabancı dil kursuna 13'ü yönetici olmak üzere toplam 19 çalışan katılmıştır.

Mali İşler Müdürü tarafından yatırım bütçesinde sürekli iyileştirme faaliyetleri için kaynak temin edilir. Liderler, kendi iş tanımlarında açıklanan sorumluluklara bağlı olarak, iyileştirme çalışmalarına farklı yollarla etkin olarak katılmaktadır.

MMA, ÇMA ve TMA sonuçları Müdürler Kurulu tarafından değerlendirilerek öncelikle iyileştirilmesi gerekli alanlar belirlenmektedir. Stratejik Plan Toplantılarında iyileştirme çalışmaları gözden geçirilmektedir. Örneğin; 1999 yılında şirket içi iletişim konusunda belirlenen iyileştirmeye açık alan ile ilgili olarak e-mail sistemi kurulmuş, tüm beyaz yakalı personele bu konuda Bilgi İşlem Sorumlusu tarafından eğitim verilerek, sistemin etkin olarak kullanılması sağlanmıştır.

Yine 1999 yılında iyileştirmeye açık alan olarak belirlenen “Problem Çözme Tekniklerinin daha yaygın olarak kullanılması” konusu ile ilgili olarak bir takım çalışması yapılmış ve ekip çalışmaları doğrultusunda bölüm yöneticileri tarafından astlarına Problem Çözme Teknikleri Eğitimi verilmiştir.

2000 yılında MMA sonuçlarına göre Pazarlama Müdürlüğü çalışanlarına müşterilerle olan ilişkilerin iyileştirilmesi amacıyla “Mükemmel Hizmet” eğitimi verilmiştir. 2001 yılı MMA sonuçlarına göre müşterilerin %60’ ı Pazarlama Müdürlüğü ile ilişkilerini “Çok Tatmin Edici” (2000 yılında bu oran %7’dir), %40’ı da “Tatmin Edici” (2000 yılında bu oran %93’dür) olarak değerlendirmiştir.

Yıllık fonksiyonel hedefler doğrultusunda, bölüm sorumluları astları ile birlikte öncelikle iyileştirilecek alanları belirlemektedir. Bu doğrultuda kurulan İPE’lerde bölüm yöneticileri de sorumluluk almakta ve çalışmalara bizzat katılmaktadır. Bölüm içinde yapılan periyodik toplantılarda iyileştirme çalışmaları gözden geçirilmektedir.

Ayrıca yıllık fonksiyonel hedefler bölüm yöneticileri ve astları ile birlikte altıncı ay sonunda değerlendirilir. Sapmalar söz konusu ise gerekli önlemler alınır.

### **Çalışanların (ekip ve bireylerin), müşterilerin ve tedarikçilerin çaba ve başarılarını tanınması**

Tedarikçiler de kuruluşun paydaşlarından bir tanesidir. Tedarikçilerin başarıları, Performans Değerlendirme Sistemi ile ölçülmektedir. Firma başarılı tedarikçilerini ilişkide bulunduğu diğer firmalara önererek tedarikçilerin pazar payının artırılmasına katkıda bulunmaktadır. İşletme Müdürü başarılı tedarikçilere ürünlerini işletme ortamında deneme imkanı sağlamakta, böylece tedarikçilerin ürün geliştirme

çalışmalarına katkıda bulunmaktadır. Örneğin; Cognis firması jet türü boyama makinelerine uygun ıslatıcı projesini, firmanın boyama makinelerinde denemiş ve geliştirdiği ıslatıcının bu makinelerde köpürme problemi yaratmadığını tespit ederek, ürünü pazara sunmuştur.

2000 yılında başlayan ve 2001 yılında da devam eden tedarikçi ziyaretleri ile ilişkiler geliştirilmektedir. 2001 yılında tedarikçiler Kalite Güvence ve Reçete Proses Bölümleri tarafından çevresel performansları ve sosyal sorumlulukları açısından değerlendirilmeye başlanmıştır. Kriter 4'de detaylı olarak açıklanan yöntem ile başarılı görülen tedarikçilere teşekkür yazısı yazılmaktadır.

Her yıl aylık üretim hedefleri belirlenmekte ve hedefler aşıldığında tüm çalışanlar ödüllendirilmektedir. 1999 yılında 5 ay, 2000 yılında 4 ay üretim hedefleri aşılmış ve çalışanlara bu aylarda parasal ödüller verilmiştir. 2001 yılında bu ödüller gıda yardımı olarak değiştirilmiştir. Yöneticiler, bölüm toplantılarında başarılı çalışanlarını kutlamakta ve takdir belgesi ile onurlandırmaktadır.

1999 ve 2000 yılında bireysel öneriler değerlendirilerek ödüllendirilmiştir. 2001 yılında, önerilerin yayılımını artırmak amacıyla çalışanların da talepleri değerlendirilerek Öneri Sistemi iyileştirilmiştir. Önerilerde puanlama sistemi kullanılmaya başlanmış ve puana göre ödüllendirme yapılmıştır. Öneri Sisteminde grup çalışmalarını desteklemek amacıyla, grup önerileri ayrı bir kategoride değerlendirilmektedir.

Tanıma ve Takdir uygulamaları, ÇMA'da her yıl sorgulanmaktadır. Yukarıda bahsedilen uygulamalar, çalışanların memnuniyetinin artmasında (Kriter 7) etkili olmuştur.

Personelin iyileştirme çalışmalarına katkıları Performans Değerleme Sistemi ile ölçülmektedir. Performans Değerleme Sisteminde iyileştirmeye olan bağlılığın ortaya çıkarılması için; "işletmedeki yeniliklere karşı yaklaşım, bölüm sorunlarına çözüm önerileri geliştirme, ekip çalışmasına yatkınlık, eğitme-yetiştirme, diğer bölümlerde çalışanlarla ilişkisi, sistemlere karşı tutum, inisiyatif kullanma vb." kriterleri sorgulanmaktadır.

6 ayda bir düzenlenen Öneri Sistemi Ödül Törenine tüm liderler katılır ve ödüller liderler tarafından dağıtılır. Ödül alan personel ve aldığı ödül personel panosunda tüm çalışanlara duyurulur.

### **Müşteriler, tedarikçiler ve diğer dış kuruluşlarla ilişkileri yönetmesi**

Kuruluşun müşterileri, tedarikçileri ve dış kuruluşlar ile ilişkilerinde misyonu, vizyonu ve temel değerleri (Kriter 2) yol gösterici olmaktadır.

Üretimde yapılacak iyileştirmelerde tedarikçilerle işbirliği yapılmaktadır. Tedarikçiler, işletmeye Reçete/Proses Sorumlusu tarafından davet edilerek çalışmalar birlikte yürütülmektedir. Örneğin; “optik boyama prosesinin iyileştirilmesi” konulu projede, CHT firması ile birlikte çalışılarak proses değiştirilmiş ve boyarmadde maliyeti %37 düşürülmüştür.

Firma tedarikçilerinde de, TKY kültürünü oluşturma çabası içindedir. Kriter 4’de örnek faaliyetler verilmiştir. Müşteri, tedarikçi ve firmanın birlikte gerçekleştirdiği iyileştirme çalışmaları da mevcuttur. Pazarlama Müdürü, planlı olarak müşteri ziyaretleri yapmaktadır. Gerekli durumlarda bu ziyaretlere Genel Müdür ve teknik personel de iştirak etmektedir. Müşterilere, ürünlerin işlenmesi aşamasında karşılaştıkları problemlerin çözülmesi için yöneticiler tarafından teknik destek (Kriter 5) sağlanmaktadır.

Müşteriler tüm yöneticilere randevusuz ulaşabilmektedirler. 1995 yılından beri müşterilerle daha kolay iletişim kurulması için organizasyonda bir kişi Müşteri İlişkileri Sorumlusu olarak görev yapmaktadır. 1999 yılında başlayan uygulama çerçevesinde, müşterilere yöneticiler tarafından teknik eğitimler (Kriter 6) verilmektedir.

### **Liderlerin “Örnek - en iyi - uygulamaları” kuruluş içinde ve dışında yayılımını sağlaması**

1999 yılında Ulusal Kalite Harekatına katılan firma, bu hareketin bölgede faaliyet gösteren diğer kuruluşlara örnek olması amacıyla yerel basınla bilgilendirme toplantısı yapmıştır.

Firmanın uyguladığı sistemler ile ilgili bilgi talep eden dış kuruluşlara, liderler tarafından destek verilmektedir.

Son iki yıl içinde dış kuruluşlara verilen desteklerden örnekler Tablo 11’de verilmiştir. Toplumsal kalkınma için öncülük eden firmanın bu konuyla ilgili diğer faaliyetleri Kriter 8’de verilmiştir.

**Tablo 11 Dış Kuruluşlara Verilen Desteklerden Örnekler**

- Meslek Liselerine verilen “ Çevre Bilinçlendirme Eğitimi”
- UKH Basın Toplantısı
- ISO 9000-ISO14001 sistemleri ile ilgili bölge kuruluşlara verilen destek
- Yüksek lisans-doktora öğrencileri ile tez çalışması işbirliği

2001 yılında, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi’nde yapılan, Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XXII. Ulusal Kongresinde “Tekstil Sektöründe TKY ve Firma Uygulamaları”, konulu bildiri Kalite Güvence Müdürü tarafından sunulmuştur [Tekin,2001].

Bağlı olduğu grup içinde ilk kez KGS çalışmalarına başlayan ve ISO 9002 belgesi alan firma, diğer grup firmalara bu konuda öncülük etmiştir.

Ürünlerin insan sağlığına zarar vermediğini gösteren Oeko-Tex Standart 100 Sertifikası 1998 yılında alınmıştır. Sertifika, müşterilere de tanıtılmış, iç ve dış piyasa satışlarında bu avantajdan yararlanmaları sağlanmıştır. 2000 yılı MMA’da müşterilerin %92’si firmanın Oeko-Tex 100 standartlarına uymasının kendilerine büyük fayda sağladığını belirtirken bu oran 2001 yılında %97’ye ulaşmıştır.

Fizik Laboratuvarı ve Kimya Laboratuvarı Tekstil dünyasının önemli kuruluşlarından biri olan Marks&Spencer tarafından akredite edilmiştir. 2000 yılında akredite edilen personel sayısı 6 iken, 2003 yılında 14 kişiye yükseltilmiştir. Bu sayının her yıl artırılması hedeflenmektedir.

### **Kurum Genelinde Liderlik Etkinliğinin Gözden Geçirilmesi ve İyileştirilmesi**

Firma içinde yapılan periyodik toplantılarda çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler ile ilişkiler ve uygulanan yöntemler gözden geçirilmekte ve sürekli iyileştirilmektedir. Açık kapı uygulaması, günlük üretim değerlendirme toplantılarının yapılmaya başlanması, liderlerin sürekli eğitim vermek için kendilerini geliştirmeleri bu iyileştirmelere örnek olarak verilebilir.

### 3.2.2 Strateji ve Planlama

Kurum içindeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları Kriter 2 kapsamında da şu şekilde değerlendirilmiştir.

#### Kuruluşun politika ve stratejilerini belirlemesi

Kuruluşun stratejik planı, açıkça tanımlanan şirket misyon, vizyon ve temel değerleri doğrultusunda oluşturulmaktadır. Stratejik planlama süreci, çok çeşitli kaynaklardan toplanan, kapsamlı bilgilere dayanır. Tablo 12’de başlıklar halinde verilen kaynaklardan toplanan veriler her yıl Stratejik Plan Toplantısında gözden geçirilir ve firmanın kısa ve uzun dönemli olmak üzere stratejileri belirlenir.

Tablo 12 Stratejik Plan Öncesi Toplanan Bilgiler		
Kaynak	Kullanım Yeri	Sorumlu
Yönetim Kurulu (satış, pazar bilgileri)	Büyüme, satış vb. yönelik stratejiler	Genel Müdür
Müşteri Ziyaretleri	İyileştirme çalışmaları, müşteriye yönelik stratejiler	Pazarlama Md.
MMA	İyileştirme çalışmaları, müşteriye yönelik stratejiler	Kalite Güv. Md.
ÇMA	Çalışanlara yönelik stratejiler	İnsan Kayn. Md.
Periyodik Toplantılar	Genel şirket stratejileri, fonksiyonel hedefler	Bölüm Müdürleri
Aylık Genel Müdür Bilgilendirme Top.	Genel şirket stratejileri, çalışanlara yönelik stratejiler	Genel Müdür
TMA	Topluma yönelik stratejiler	İnsan Kayn. Md.
Tedarikçi Bilgileri	Tedarikçilere yönelik stratejiler	Mali İşler Md.
Şirket Performans Ölçütleri	Genel şirket stratejileri, fonksiyonel hedefler	Kalite Güv. Md.
Özdeğerlendirme Sonuçları	Genel şirket stratejileri, iyileştirme çalışmaları	Kalite Güv. Md.
İç ve Dış Pazardaki Rakipler, Pazar Bilgileri	Rekabet / Pazarlama stratejileri	Genel Müdür, Pazarlama Md. Kalite Güv. Md.
Türkiye Ekonomisindeki Durum	Kriz stratejileri, genel şirket stratejileri	Yönetim Kurulu, Genel Müdür, Mali İşler Md., Kalite Güv. Md.



Firmanın Misyon (Tablo 13), Vizyon (Tablo 14) ve Temel Değerleri (Tablo 15) ; TKY unsurları çerçevesinde, çalışanların katılımı ile yönetim kurulunun görüş ve onayı dahilinde, stratejik planlama süreci içinde belirlenir ve sürekli iyileştirilir. 1999 yılında belirlenen ilk misyon, vizyon ve temel değerler 2000 yılında ve 2002 yılında yapılan gözden geçirmelerle revize edilmiştir.

#### Tablo 13 Firmanın Misyonu

Müşterilerimizi, çalışanlarımızı, tedarikçilerimizi ve çevreyi ortak kabul eden bir anlayışla, ülkemizin gelişmesine katkıda bulunmak.

#### Tablo 14 Firmanın Vizyonu

Örme ve dokuma kumaş üretiminde dünya çapında tanınan bir "Firma Markası" oluşturmak.

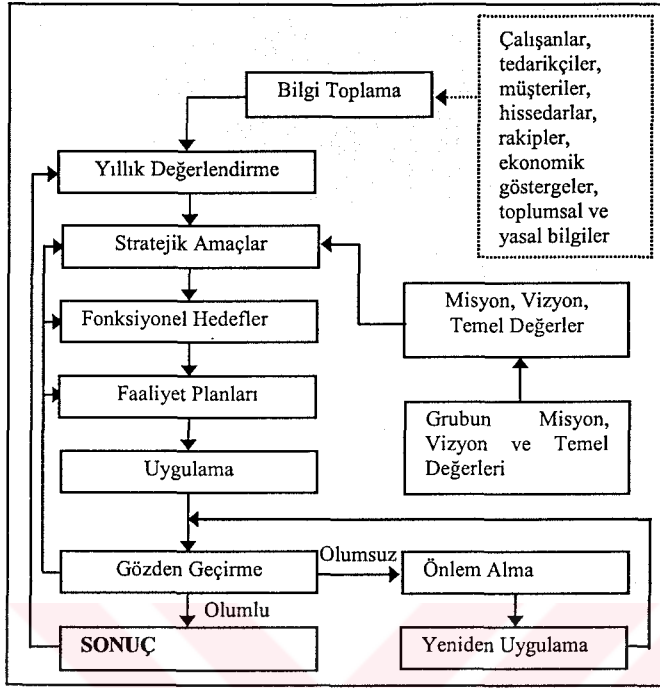
#### Tablo 15 Firmanın Temel Değerleri

- Yaşı, cinsiyeti, uyuşu, inançları ve konumu ne olursa olsun insana saygı duymak ve değer vermek.
- Her fikre saygılı olmak.
- Bilimsel olmak.
- Yenilikçi olmak.
- Bilgiyi paylaşmak.
- Dürüst olmak.
- Çevreye saygılı olmak.
- Topluma katkıda bulunmak.
- Takım ruhuyla çalışmak.
- Bizi biz yapan "Aile Birliği" bilincinden ödün vermemek.

Stratejik Planlama Süreci, Tablo 16'da verildiği gibi yürütülmektedir. Misyon ve vizyonu destekleyen temel değerler, tüm çalışanların benimsediği ortak değerlerdir. Bunlar çalışanlara uygulanan anketler sonucunda doğrulanmış olup, şirket kültürünün ana unsurlarıdır.



Tablo 16 Stratejik Planlama Süreci



Stratejik Plan dokümanı Misyon, Vizyon, Temel Değerleri, Kısa ve Uzun Vadeli Stratejileri, Şirket Politikalarını, Şirket Hedeflerini, Fonksiyonel Hedefleri ve Kriz Yönetimi Stratejilerini içermektedir.

Stratejik Plan dokümanı oluşturulurken kullanılan araçlar şunlardır;

### Müşteriler ve Tedarikçiler

Sistematik olarak yapılan müşteri ziyaretleri ve her yıl sonunda yapılan MMA'dan elde edilen veriler stratejik plan için girdi olarak kullanılır. Müşteri ziyaretleri, müşterilerin mevcut beklentilerini ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemede etkili olmaktadır. Şirketin müşteri politikası Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17 Müşteri Politikası

#### Kalite Yönetimi

- Müşteri memnuniyetini herşeyin üstünde tutmak.
- Toplam Kalite Yönetim Felsefesi gereği sürekli iyileştirme/geliştirme faaliyetlerini takım çalışmaları ile yürütmek.
- Müşteri şikayetlerini kalite geliştirmede referans olarak kullanmak.
- Her türlü faaliyetimizde kurumsallaşmaya önem vermek ve bir sisteme dayalı olarak çalışmak.
- **Pazarlama**
- Müşteri odaklı hizmet anlayışı ile müşteri bağlılığını artırmak.
- Müşteri memnuniyetini düzenli olarak ölçmek ve sürekli iyileştirmek.

Yıl içerisinde alınan müşteri şikayetleri de ürün ve hizmet stratejilerini belirlemeye yönelik bilgiler içerir. 2000 yılında müşterilerden gelen bilgiler ışığında “termin sürelerinin kısaltılması” yönünde belirlenen stratejik amaç, müşterilerin strateji belirlemede oynadığı role örnek verilebilir. Bu konuda yapılan çalışmaların sonuçları Kriter 9’da verilmiştir.

Tedarikçilere yönelik stratejilerin belirlenmesinde ise tedarik politikası (Tablo 18), tedarikçi ziyaretleri (karşılıklı), tedarikçi performans değerlendirme sistemi, ortak geliştirme ve iyileştirme çalışmalarından alınan kapsamlı veriler etkili olmaktadır.

**Tablo 18 Tedarik Politikası**

- Tedarikçi seçiminde, kalite boyutunun yanı sıra çevresel unsurları da dikkate almak
- Öncelikle güvenilir, kalitesi dünyaca tescil edilmiş tedarikçilerle çalışmak.
- Tedarikçiler ile ortaklık ilişkisi çerçevesinde iyileştirme çalışmalarını gerçekleştirmek.

## **Çalışanlar**

Firmanın en değerli kaynağı olan çalışanlardan Tablo 19’da verilen yaklaşımlar ile kapsamlı bilgiler elde edilmektedir. Bu bilgiler, özellikle insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesinde kullanıldığı gibi verimlilik, ürün, pazarlama vb. stratejilerinin belirlenmesinde ve şirket politikalarının tamamının oluşturulmasında kullanılmaktadır.

**Tablo 19 Stratejilerin Belirlenmesinde Çalışanların Katılımı**

<b>Veri Grubu</b>	<b>Yaklaşım</b>
Performans Görüşmeleri	Performans Değerleme Sistemi
Eğitimin Etkinliği	Eğitim Değerlendirme Anketi
İyileştirme	Aylık GM Top.
Önerileri	Öneri Sistemi
Çalışanların Memnuniyet	Çalışanların Memnuniyeti Anketi
Üretim Değer. Top. Tut.	Günlük Üretim Değ. Toplantıları

## **Hissedarlar**

Kısa, orta ve uzun vadeli planlar ve stratejiler, Taha Grubu Yönetim Kurulu görüşlerine sunulur. Genel Müdürün üye olduğu yönetim kurulunda, hissedarların görüşleri alınarak firmanın stratejik yönü tayin edilir.

Yıl boyunca gelişmeler, her ayın son haftası Grup merkezinde yapılan toplantılarda Yönetim Kurulu tarafından gözden geçirilir. Bunun dışında yıl içinde stratejilerde yapılan önemli değişiklikler de Yönetim Kurulu'na sunulur. Genel Koordinatör başkanlığında yönetim kurulu üyeleri ile yılda bir kez genel performans değerlendirme toplantısı yapılır. Bu toplantı için stratejik plan dokümanı ve tüm üretim raporları yönetim kuruluna gönderilir.

## **Toplum ve Dış Kuruluşlar**

Ekonomik, sosyal, idari ve kanuni düzenlemeler Tablo 20'de belirtilen kuruluşlar aracılığı ile takip edilir ve elde edilen veriler stratejilerin belirlenmesinde kullanılır.

Tablo 20'de gösterilen veri gruplarından elde edilen bilgiler finans planlaması, ticari risk yönetimi, kaynak yönetimi ve pazar stratejilerinin belirlenmesinde kullanılır.

Firmanın 2000 ve 2001 yılında yaşanan ekonomik krizden zarar görmemesi, ekonomik göstergeleri yakından ve zamanında izleyerek proaktif yaklaşımlarda bulunması ve doğru stratejiler uygulaması ile mümkün olmuştur.

**Tablo 20 Ekonomik, Sosyal, İdari ve Kanuni  
Düzenlemelerde Yararlanılan Kaynaklar**

<b>Veri Grubu</b>	<b>Yaklaşım</b>
TTTSD	Aylık Toplantılar
İstanbul Sanayi Odası (İSO)	Yayınlar
KalDer	Eğitimler, Toplantılar, Yayınlar
İstanbul Ticaret Odası (İTO)	Yayınlar
Sektördeki Kuruluşlar	Toplantılar, Ziyaretler
Üniversiteler (İstanbul Teknik Üniv., Marmara Üniv. Trakya Üniv. Sakarya Üniv., Mimar Sinan Üniv.)	Eğitim, Konferans, Tez Çalışmaları Staj İmkani, Öğretim Üyelerinden Alınan Destekler
Sektör ile ilgili internet siteleri	Bilgi Toplama

### **Rakiplerin Performansı**

Rakiplerin performansı en etkin olarak TTTSD aracılığı ile izlenmektedir. Genel Müdür, TTTSD yönetim kurulu yedek üyesidir. Şirketin vizyonuna ulaşabilmesi için rakipler yakından takip edilmekte ve kıyaslama çalışmaları yapılmaktadır. Aynı zamanda Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren terbiye işletmeleri ile kıyaslama çalışması yapmak amacıyla 2001 yılında yeni bir proje grubu oluşturulmuştur. 6 ülkede, 98 firma ile iletişim kurulmuş ancak bu firmaların büyük bir kısmı kıyaslama çalışmasına sıcak bakmamış, “rakip” düşüncesi ile kuruluşun talebini geri çevirmişlerdir. Kıyaslama çalışmasını kabul eden firmalardan biri olan, Belçika’da faaliyet gösteren ve bu ülkede sektörün en iyisi olarak nitelendirilen bir terbiye firması ile kıyaslama çalışmasına başlanmıştır.

SWOT Analizi kapsamında, dış çevre analizi yapılmaktadır. 2001 yılında firmanın öncülüğünde TTTSD ile birlikte kıyaslama projesi hazırlanarak, sektörün önderi 8 firmanın katılımı ile kıyaslama çalışmasına başlanmıştır. Kriter 6, 7 ve 9’da bu çalışmadan elde edilen sonuçlar verilmiştir. Kriterlerde “sektör ortalaması” olarak gösterilen veri 8 firmaya ait sonuçların ortalaması, Z firması ise kıyaslama çalışması yapılan kuruluşlar içinde yer alan ve İSO tarafından 2000 yılında “ilk bin kuruluş” arasında gösterilen rakip kuruluştur. Bu çalışmadan elde edilen veriler stratejilerin

belirlenmesinde girdi olarak kullanılmıştır. İnternet, süreli yayınlar (İTO, İSO vb.) ile de rakipler ve sektörün durumu sürekli izlenmektedir. 2001 yılında rakiplerin performansı ve pazar dikkate alınarak kapasite artırımına gidilmesi bu konuda geliştirilen stratejiye örnek olarak verilebilir.

### **Sosyal Çevre, Düzenleyici ve Yasal Konular**

Çevre bilincinin toplumda giderek yükselmesine katkıda bulunan firma Tablo 21’de verilen bilgi kaynaklarını kullanarak stratejilerine yön vermektedir. Yatırım stratejilerinde çevresel unsurların belirleyici olması buna örnek olarak gösterilebilir.

**Tablo 21 Sosyal Çevre, Düzenleyici ve Yasal Konular**

<b>Bilgi Kaynakları</b>	
• Vergi Kanunları	• ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi
• Çevre Mevzuatı	• Marks&Spencer Standartları
• TSE Standartları	• İş Kanunu, İşçi Sağ. ve İş Güv.

### **Ekonomik ve Demografik Göstergeler**

Dünyadaki ve ülkemizdeki ekonomik ve demografik göstergeler Tablo 22’de verilen bilgi kaynaklarından takip edilmektedir.

**Tablo 22 Ekonomik ve Demografik Göstergeler**

<b>Bilgi Kaynakları</b>	
• ISO Yayınları	• TUSİAD Yayınları
• İTO Yayınları	• Devlet Planlama Teşkilatı 5 Yıllık Kalkınma Planı

### **İç Performans Göstergeleri**

Kuruluş, Kriter 5’de detaylı olarak verilen süreçlerin performansını, Süreç Performans İzleme ve Ölçme Sistemi ile takip etmektedir. Süreç Performans Göstergeleri ile birlikte Tablo 23’te verilen diğer göstergeler de firmanın strateji ve politikalarının oluşturulmasında ve gözden geçirilmesinde kullanılmaktadır.

2001 yılı stratejik planında yer alan stratejik amaç ve fonksiyonel hedeflerden örnekler Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23 İç Performans Göstergeleri
<ul style="list-style-type: none"><li>• ISO 9001-ISO 14001 İç ve Dış Denetim Bulguları</li><li>• TÜSİAD-KalDer Geri Bildirim Raporu Bilgileri</li><li>• Özdeğerlendirme Sonuçları</li></ul>

Stratejik Amaç	Fonksiyonel Hedef
Terminleri kısaltmak.	Ortalama sevkiyat süresini 8,5 güne düşürmek.
	Ortalama üretim süresini 5,5 güne düşürmek.
	Ortalama termin süresini 8,5 güne düşürmek.
	Zamanında sevk oranını %75’e yükseltmek.
Tekstil sektöründe şirket imajını güçlendirmek.	Müşteri Memnuniyeti Anketi Genel İmaj Puanını 79’a çıkarmak.

Son yıllarda firmanın uyguladığı “farklılaştırma stratejisi” ile katma değeri yüksek ürünlerin üretimine ağırlık verilmiştir. Bu strateji müşteri bağımlılığını artırdığı gibi eşdeğer üretim miktarında da (Kriter 9) artış sağlamıştır.

### **Politika ve Stratejilerin Çalışanlarla Paylaşılması ve Uygulanması**

Kuruluşun Stratejik Planını içeren doküman; bilgisayarda ortak erişim alanında bulunur. Ayrıca şirket panoları ve bölüm toplantıları ile tüm çalışanlar şirket stratejileri ve politikaları konusunda bilgilendirilir. Politika ve stratejiler; bölüm yöneticilerinin yıllık fonksiyonel hedefleri belirlemesine ve faaliyetlerini planlamasına esas teşkil etmek üzere duyurulur. Daha sonra bölüm yöneticileri politika ve stratejileri kendi elemanları ile paylaşarak fonksiyonel hedeflerini birlikte belirlemekte ve planlamaktadır. Fonksiyonel hedefler, tüm müdürlükleri kapsamaktadır. Fonksiyonel hedefler belirlenirken bir önceki yılın performansı değerlendirilir. Hedefler süreçlerle ilgili, tüm çalışanlar tarafından anlaşılabilen, ölçülebilen, misyon/vizyon/stratejik amaçlarla uyumlu ve çalışanları motive edici özelliklere sahiptir.

Firmadaki diğler bilgi aktarımı toplantıları ise; Yıllık Değerlendirme Toplantısı, yılda iki kez yapılan Genel Bütçe Değerlendirme Toplantısı (olağanüstü durumlarda da toplantı yapılmaktadır), 6 Aylık Hedef Değerlendirme Toplantıları, Süreç Performans Değerlendirme Toplantıları, Periyodik Bölüm Toplantılarıdır. Bu toplantılarda hedefler gözden geçirilmekte, problemlerli noktalar tespit edilerek çözüm yöntemleri geliştirilmektedir.

Her ay sonunda beyaz/mavi yakalı personel ile yapılan Genel Müdür Bilgilendirme Toplantılarında; Genel Müdür şirketin performansı, yönelimleri konusunda tüm çalışanları bilgilendirir. Stratejiler hakkında çalışanların görüş ve önerilerini bildirmeleri için olanak sağlar.

Kuruluşun hedef belirleme sürecinde yaptığı iyileştirmelerden örnekler Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25 Hedef Belirleme Sürecinde Yapılan İyileştirmelere Örnekler	
•	Fonksiyonel hedeflerin tüm çalışanlarla birlikte belirlenmesi (2000)
•	Hedeflerin ölçülebilir nitelikte olması (2000)
•	Hedef belirleme sistematığının ÇMA'da sorgulanması (2000)
•	Hedef belirlenirken sektör verilerinin dikkate alınması (2001)
•	SWOT Analizi yapılması (2001)

Strateji ve politikalar hakkında çalışanların bilgi düzeyleri ve onları benimsemeleri, çalışanlara uygulanan anketler ve toplantılar sonucunda belirlenir. Örneğin ÇMA sonuçlarına göre "şirketin amaç ve hedeflerinin çalışanlarla paylaşılması" ifadesi 2000 yılında 72 puan alırken, 2001 yılında 76, 2002 yılında 84 puana yükselmiştir.

### **Politika ve Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Güncelleştirilmesi**

Strateji ve planların etkinliğini izlemek için kullanılan değişik kontrol ve değerlendirme mekanizmaları vardır. Bunlardan bir tanesi firmada etkin olarak uygulanan "Süreç Performans İzleme ve Ölçme Sistemi" dir. Bu sistem ile aşağıdan yukarıya doğru



fonksiyonlardan elde edilen sonuçlar değerlendirilmekte, strateji ve planların etkinliği izlenmekte ve tüm çalışanlar ile paylaşılmaktadır.

Sektör ve ülkemizin değişken ekonomik politikaları firmanın stratejilerini sistematik olarak gözden geçirmesini zorunlu kılmaktadır.

Günlük Üretim Değerlendirme Toplantılarında, işletme faaliyetleri değerlendirilir. 1999 yılından beri her ay sonunda yapılan süreç performans değerlendirme toplantılarında birimler hedeflerine göre performanslarını sunarlar ve şirketin toplam performansı gözden geçirilir. Yine her ay sonunda yapılan Yönetim Kurulu Toplantısında, şirket performansı değerlendirilmektedir.

Üst yönetim tarafından strateji ve planların güncelleştirilmesi ve iyileştirilmesi sistematığı her yıl stratejik plan toplantısında gözden geçirilmektedir. 2000 yılından itibaren stratejilerin ve fonksiyonel hedeflerin Müdürler Kurulunun yanı sıra bölüm sorumlularının da katılımı ile değerlendirilmesine karar verilmiştir. Bu karar doğrultusunda stratejilerin en kapsamlı değerlendirmesi yılın ilk yarısında ve yıl sonunda yapılmaktadır. Bu değerlendirmeye, 2001 yılında gerçekleştirilen SWOT Analizi de eklenmiştir. Strateji Toplantılarında, genel şirket stratejileri ve fonksiyonel hedefler gözden geçirilir ve stratejiler gerekli görüldüğü takdirde güncelleştirilir. Bu toplantılarda Tablo 12'de verilen Bilgi Kaynaklarının uygunluğu da değerlendirilmektedir. Örneğin; 2001 yılında yapılan değerlendirmede, rakipler ile ilgili bilgilerin sağlandığı kaynakların yeterli olmadığına karar verilerek, "Rakiplerin Performansı" bölümünde verilen uygulamalar gerçekleştirilmiştir.

### **Politika ve Strateji Belirleme Sürecinin Etkinliğinin Gözden Geçirilmesi ve İyileştirilmesi**

Gözden geçirme faaliyetleri sonucunda yapılan iyileştirmelere aşağıdaki örnekler verilebilir:

- 2000 yılında stratejik planlama konusunda danışmanlık hizmeti alınmasına karar verilmiş ve konunun uzmanı bir danışmanın desteği ile 2000 yılı Stratejik Planı hazırlanmıştır.



- 2000 yılında Misyon, Vizyon, Temel Değerlerin görselleştirilmesine karar verilmiş ve işletme içinde çeşitli noktalara panolar asılmıştır.
- 2001 yılında stratejilerin yayılımının artırılması için, “Stratejik Plan” dokümanı elektronik ortamdan da çalışanlara ulaştırılmıştır.
- 2001 yılında şirket politikaları daha kapsamlı hale getirilerek, insan kaynakları, tedarik, üretim, pazarlama vb. ana başlıklar altında toplanmıştır.

Kuruluşun 1999 yılında başlattığı stratejik planlama süreci son 3 yıldır sürekli iyileştirilmektedir. Bu iyileştirmede yararlanılan danışmanlık hizmetleri sürecin iyileştirilmesine katkıda bulunduğu gibi, çalışanların bu konudaki yeteneklerini de geliştirmiştir.

### **3.2.3 Çalışanların Yönetimi**

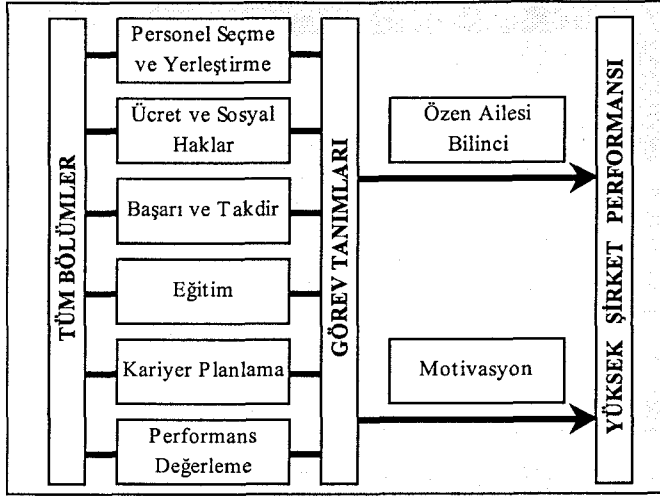
#### **İnsan Kaynakları Planının Hazırlanması ve Gözden Geçirilmesi**

Kuruluşundan bu yana gösterdiği başarıyı insana verdiği önem sonucu elde ettiğinin bilincinde olan firma, İnsan Kaynakları Yönetimini tesisin hizmete girdiği andan itibaren, organizasyonuna müdürlük seviyesinde yerleştirmiş ve gerekli bütün çalışmaları bu birimin faaliyetleri ve araştırmalarıyla gerçekleştirmiştir.

Firma, tesisin kurulması ve hizmete alınması sırasında, bölgenin sosyal ve ekonomik şartları çerçevesinde, yetişmiş işgücü istihdamında bazı problemler yaşamış, özellikle teknik eleman ve yönetim kadrolarının temininde zorlanmıştır. Ancak, firma faaliyetinin ikinci yılına ulaşmadan, bulunduğu bölgenin tercih edilen bir işletmesi, beşinci yılında ise kendi ölçeğinde sektörünün cazibe merkezleri arasında yerini almıştır. Firmada çalışmış olmak, sektörde bir referans noktası kabul edilmektedir.

Kurum “Bütün uygulama ve kararlarda bilimsel metotları esas almak” ilkesini benimsemiştir. Temel değerleri arasına, her alanda “Bilimsel Olmak” ilkesini koymuştur. Bu ilke doğrultusunda, 1997 yılından itibaren, bir akademisyenden danışmanlık hizmeti almış ve İnsan Kaynakları Sistemini kurmuştur (bkz. Tablo 26).

**Tablo 3.24 İnsan Kaynakları Sistemleri**



Danışmanın tüm çalışanları psikoteknik testlerle taramasından sonra, organizasyon anketiyle çalışanların yaptıkları işler ve gri bölgeler tespit edilmiş ve Organizasyon El Kitabı hazırlanmıştır. Bu kitapta tüm pozisyonların iş yeterlilikleri ve iş gerekleri bulunmakla beraber, tüm pozisyonların görev tanımları da yazılmıştır. Daha sonra bu doküman tüm ilgililer tarafından incelenmiş, öneriler dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapılmış ve kullanıma sunulmuştur. Bu çalışmayı takiben, işe eleman seçilmesi ve yerleştirilmesi için de bir sistem kurulmuştur. Yıl sonlarında yapılan bütçe değerlendirmeleri çerçevesinde her birim eleman ihtiyacını belirleyerek, üst yönetime bildirmekte ve bu doğrultuda belirlenen kadrolara uygun ve nitelikli personel seçilmektedir.

Tüm iş başvuruları dikkatle değerlendirilerek, bilgisayar ortamında arşivlenmekte ve ihtiyaç durumunda arşivdeki uygun elemanlar görüşmeye çağrılmaktadır. Adaylar danışmanın geliştirdiği psikoteknik testlerden geçirilmekte ve mülakat yapılmaktadır. Adayın; yeterliliğine, test sonuçları ve mülakat sırasındaki tutumu neticesinde karar verilmektedir. Firmada eleman seçiminde cinsiyet, etnik köken, din ayrımı yapılmamaktadır. Bu tutum 2003 temel değerlerinde “Yaşı, cinsiyeti, uyruğu, inançları ve konumu ne olursa olsun insana saygı duymak ve değer vermek.” olarak yansımaktadır. İşe alınan eleman, şirket doktoru tarafından sağlık kontrolünden geçirilmekte ve renk körlüğü testi yapılmaktadır. İşe eleman seçiminde, geliştirilen

“Oryantasyon Eğitim Sistemi” sayesinde, yetişmiş iş gücü yerine temel eğitimlerini başarıyla bitirmiş, ancak mesleki birikimi olmayan elemanlar tercih edilmektedir.

Bunun başlıca sebebi, yeni başlayan personelin her teknik ayrıntıyı firmada öğrenmesi ve geçmiş işyerlerindeki yanlış bilgileri firmaya getirmesini önlemektir. Firma herhangi bir işi baştan öğrenmek, daha önce öğrenilmiş yanlış bilgileri değiştirmekten daha doğru ve kolay olduğuna inanmaktadır. Oryantasyon Sistemi, firmaya yeni katılanları firma ile tanıştırmayı ve bütünleştirmeyi amaçlamaktadır. Sistem her bölümle ilgili teorik ve iş başı eğitimlerini içermekte ve eğitim sırasında bir usta öğretici ile Personel ve Eğitim Sorumlusu adaya nezaret etmektedir. Eğitimini tamamlayan adayın durumu yöneticisi tarafından gözden geçirilerek kendisine işbaşı yaptırılmaktadır. Firma , sistem sayesinde mavi yakalılara (Tablo 27) bir ayda işbaşı yaptırabilmektedir. Beyaz yakalı teknik personel iki ay ana süreçlerde çalıştırıldıktan sonra ilgili bölümde görevlendirilmektedir. Diğer beyaz yakalı personel, bölüm müdürleri tarafından belirli bir program dahilinde oryantasyona tabi tutulmaktadır.

Yönetim kadrosuna alınacak elemanların seçiminde de, psikoteknik testlerden yararlanılmaktadır. Firmanın üniversitelerle olan yakın ilişkisi eleman temininde kendisine kolaylık sağlamaktadır. Örneğin; Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Tekstil Bölümü ile sistematik hale getirdiği eğitim programı ile son sınıf öğrencilerine firma bünyesinde bir günlük eğitim verilmektedir. Bu eğitim, iş hayatına atılacak gençlerin geleceğine ışık tutmaktadır. Aynı zamanda bu üniversiteden mezun olan iki kişi 1998 yılında firma kadrosuna katılmıştır.

Yine yakın ilişki içinde olduğu yöredeki diğer okullardan staj amacıyla firmada çalışan yetenekli öğrenciler, staj bitiminde firma bünyesinde çalışmaya başlayabilmektedir. Bugün çeşitli kadrolarda görev yapan 7 personel staj döneminden sonra firma kadrosuna geçmiştir.

**Tablo 27 Mavi Yakalı Personelin Oryantasyon Süreci**

1.Gün	Bağlı olunan Grup ve Firma Tanıtımı, KGS Eğitimi ve Simülasyon Uyg.,TKY
2. Gün	Sanayide İş İlişkileri, İşletmenin İş Akışı, İşçi Sağlığı ve İş Güv., Etkinlik ve Verimliliği Anlatan Simülasyon Uyg., Ürün Genel Tanıtımı, ÇYS Eğitimi
3. Gün	Teknik Eğitimler, Makine Tanıtımı
4-10. Gün	Usta Bir Operatörün Yanında Uygulamalı Öğrenim
3. Hafta	Usta Operatörün Gözetiminde Çalışmaya Başlaması
4. Hafta	Usta Öğreticinin ve Yöneticilerin Düşüncelerinin Alınması

### **Çalışanlara yönelik planların strateji ve planlarla uyumlu olması**

Uzun vadeli başarı, yüksek kalitede insan kaynağı ile mümkündür. Bu nedenle firma eleman seçiminde çok hassas davranmaktadır. Eleman seçiminde olduğu gibi mevcut elemanın yetenek ve yeterliliklerinin geliştirilmesinde de Tablo 28’de örnekleri verilen İnsan Kaynakları Politikaları yol gösterici olmaktadır.

**Tablo 28 İnsan Kaynakları Politikalarından Örnekler**

- Çalışanların bilgi, beceri ve eğitim düzeylerini sürekli iyileştirmek
- Çalışanların ücret ve diğer alacaklarını her türlü şartta zamanında vermek
- Personel seçiminde bilimsel yöntemler kullanmak

Firmada uygulanan rotasyon programı ile makine operatörleri sorumlu oldukları makine haricinde diğer makineleri de kullanabilmektedir. Örneğin; zımpara operatörü; sanfor, ütü, santex, şardon ve ram makinelerini kullanabilmektedir. Aynı zamanda rotasyon programı beyaz yakalı personel için de uygulanmaktadır. İş değişikliği firma tarafından teşvik edilen bir uygulamadır. Her yıl sonu müdürlüklere dağıtılan Eğitim İhtiyaç Anketi, Performans Değerleme Sisteminin çıktıları, psikoteknik testler, ÇMA sonuçları, yıllık hedeflerin incelenmesiyle ortaya çıkan ihtiyaçlar sonucu Eğitim Kurulu tarafından Yıllık Eğitim Planı hazırlanmaktadır. Yıllık Eğitim Planı her kademedен tüm çalışanları kapsamaktadır. Eğitim Planlama Süreci Tablo 29’da ayrıntılı olarak verilmiştir.

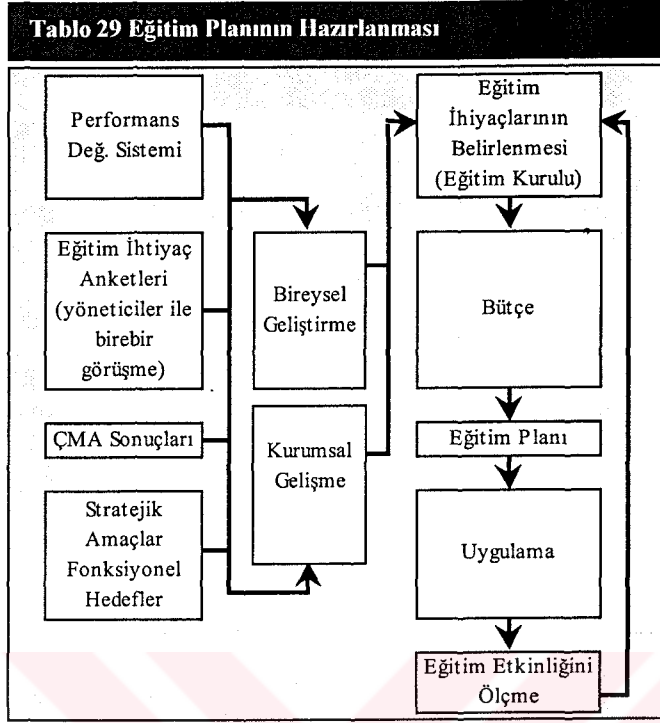
Tüm yöneticilerin aynı zamanda birer eğitici olması ilkesini benimseyen firma,

planlanan eğitimlerin, genel olarak yöneticiler ve teknik elemanlar tarafından gerçekleştirilmesine özel önem vermektedir. Ayrıca eğitimlerde üniversite öğretim üyeleri, eğitim firmaları ve yurt dışından gelen uzmanlardan da yararlanılmaktadır.

Eğitimin etkinliği “Eğitim Değerlendirme Anketi” ile ölçülmektedir. Anket sonuçları İnsan Kaynakları Müdürü ve Genel Müdüre raporlanmakta, Personel ve Eğitim Sorumlusu ile birlikte değerlendirilmektedir. Eğitim iç kaynaktan temin edilmiş ise eğitici personel de konu ile ilgili değerlendirme toplantısına katılmaktadır. Eğitim sonunda yapılan bu değerlendirme daha sonra düzenlenecek eğitimler için girdi oluşturarak gerekli iyileştirmelerin yapılmasına imkan vermektedir. Örneğin; Eğitim Değerlendirme Anketlerinden alınan veriler doğrultusunda, beyaz yakalı personel eğitimleri hafta sonu yapılmaya başlanmıştır.

1999 yılında tüm çalışanların kullanımına açık, sektördeki tüm ihtiyaçlara cevap verebilecek bir kütüphane kurulmuştur. Kütüphane çalışanların ailelerine, lise, lisans/yüksek lisans öğrencilerine de açıktır.

Sektördeki firmalardan elemanlara sürekli iş teklifleri gelmektedir. Firma işten ayrılan personelini firma imajı dolayısıyla müşteri, tedarikçi ve sektördeki diğer firmalarda istihdam edilmelerine yardımcı olmaktadır. Firmadan ayrılan personelin tümü firmadaki pozisyonundan daha üst pozisyonda işe başlamıştır. Örneğin; firmada Endüstri Mühendisliği Sorumlusu olarak görev yapan çalışanın, sektörde başka bir firmada Kalite Güvence Müdürü olarak göreve başlamasına referans olunmuştur. İşten ayrılan personel ile iyi ilişkiler firmada çalışma hayatı bittikten sonra da devam etmektedir.



### Politika ve Stratejiler doğrultusunda bireysel ve grup hedeflerinin belirlenmesi

Her yıl gözden geçirilen ve değişen şartlar çerçevesinde gerekirse revize edilen stratejik amaçlar doğrultusunda, her bölüm sorumlusu elemanları ile birlikte fonksiyonel hedeflerini belirlemektedir. Fonksiyonel hedefler bölüm panoları ile duyurulmaktadır. Ayrıca her ay yapılan Süreç Performans Değerlendirme Toplantısında hedeflerle ilgili olarak çalışanlar bilgilendirilmektedir. Hedeften sapmalar var ise ilgili takımlar tarafından gerekli önlemler alınmakta, hedeflere ulaşamadığı durumlarda takımlar “hedefe ulaşamama nedenini” analiz ederek iyileştirme çalışmalarına başlamaktadır.

Performans Değerleme Sistemiyle, fonksiyonel hedeflere ulaşmada çalışanın başarısı yöneticisi tarafından kendisine aktarılmakta, geliştirmesi gereken yönler üzerinde durulmakta, eğitim ihtiyaçları görüşülmektedir. Böylece çalışanlar fonksiyonel hedeflerinin gerçekleşmesinde kendi rollerini öğrenmekte ve bu doğrultuda kuruluşun stratejik amaçlarına ulaşmadaki sorumluluklarını gerçekleştirmeye yönelmektedirler.

## **Çalışanlarının performans ve kariyer geliştirme ihtiyaçlarının değerlendirilmesi**

1997 yılında danışmanla hazırlanan Performans Değerleme Sistemi tüm çalışanları kapsamaktadır. Sistem, personelin temel bireysel özelliklerini, iş başarısını etkileyen davranış yetenek ve özelliklerini, yenilikçilik ve iş kalitesi ile ilgili yetenek ve özelliklerini, ekip çalışmasına yatkınlık ve uyumunu, yöneticiler için yöneticilik vasıflarını iş için gereken dereceye göre değerlendirmektedir. Her pozisyon için gereklilikler ağırlıklandırılmıştır. Sistem kurulduktan sonra konuyla ilgili iki eğitim verilmiştir. Sistemin esası performansı değerlendirilen çalışanla, değerleyen yöneticinin yüz yüze görüşmesine dayanır. Bu görüşmelerde yönetici çalışanın başarılarını vurgulayarak, geliştirmesi gereken yönlerini kendisine aktarmakta, burada değerlendirilen personelin görüşleri çok önemli olduğundan, görüşme uygun bir ortamda ve yüz yüze yapılmakta, yönetici ile değerlendirilen personel sonuçta bir sonraki dönem neler yapabileceklerini ve üstlerine ne gibi görevler düştüğünü kararlaştırarak, bunu yazılı hale getirmektedirler. Bu görüşmeler bir durum değerlemesidir. Yönetici değerlendirdiği personelin formunu bir üst yöneticisine göstererek, son bir kez gözden geçirmekte ve onun da onayını alarak, İnsan Kaynakları bölümüne ulaştırmaktadır. Burada amaç, gözden kaçan noktaların azaltılmasıdır.

İnsan Kaynakları bölümü tüm formları toplayarak değerlemekte, bunlar yıllık eğitim planında, kariyer planlamada ve ödüllendirmede girdi olarak kullanılmaktadır.

Firma kuruluşunda yaşadığı yetişmiş iş gücü teminindeki zorlukları gidermek amacıyla, dışarıdan iş gücü talebini oldukça azaltmıştır. Firmanın personel devir oranı verileri de (Kriter 7) bunu doğrulamaktadır. Çalışanların kıdem durumunu gösteren tablo Kriter 7'de verilmiştir.

Firma geliştirdiği sistem sayesinde çalışanlarına kariyer imkanı sağlamaktadır. Bu doğrultuda mavi yakalılarının en basit işten başlayarak (Ham Kumaş Depo) en teknik işe kadar yükselmelerinin şartlarını belirlemiş (Tablo 30), bu yüzden işe başlayan her mavi yakalı en basit kadrodan en teknik kadroya kadar tüm aşamaları görerek, yükselme imkanına kavuşmuştur. Ayrıca yönetim kadrolarına geçebilmek için de sınav sistemi geliştirmiş, yeterlilikleri uygun olan personele yönetici olma imkanı sağlanmıştır.



Örneğin; bir boya makinesi operatörü Boyahane Vardiya Sorumlusu olarak, bir Finishing Operatörü ise Finishing Vardiya Sorumlusu olarak atanmıştır. Beyaz yakalılarda da durum aynıdır (Tablo 31). Sistemin amacı yeterlilikleri yerine getiren tüm çalışanların kariyer imkanına kavuşması, böylece sürekli öğrenme ve gelişmenin teşvik edilmesi ve “terfi” mekanizması çalıştırılarak motivasyonun artmasıdır. Örneğin; daha önce Yönetim Muhasebe Sorumlusu olarak görev yapan personel Mali İşler Müdürlüğüne, Boyahane Vardiya Amiri olarak görev yapan personel ise Boyahane Sorumluluğuna terfi etmiştir. Çalışan Memnuniyeti Anketinde kariyer geliştirme sistemi sorgulanmıştır. Son üç yılda bu konuda %33'lük bir iyileşme ( Kriter 7) sağlanmıştır.

**Tablo 30 Üretim Grubu Kariyer Planı**

Görev Ünvanı	Ham Depo	Parti Açma	Boya Mutfağı	Boyahane	Kuru Bölüm
Sorumlu				↑	↑
Var. Amiri				↑	↑
Var Sorm.		↑		↑	↑
Operatör	↑	↑	↑	↑	↑
İşçi	↑	↑	↑	↑	↑

**Tablo 31 Yönetim Kademesi Kariyer Planı**

GÖREV ÜNVANI	İNSAN KAYNAK	MALİ İŞLER	PAZARLAMA	KALİTE GÜVENCE	ÜRETİM YÖNETİM
MÜDÜR	↑	↑	↑	↑	↑
SORUMLU	↑	↑	↑	↑	↑
ELEMAN	↑	↑	↑	↑	↑

1999 yılında Performans Değerleme ve Personel Seçim Sistemleri revize edilmiş ve sistem talimat haline getirilerek çalışanlara duyurulmuştur. Performans değerlendirme sistemi daha anlaşılır hale getirilmiş, birbirini çağrıştıran değerlendirme faktörleri birleştirilmiştir. Beyaz ve mavi yakalı personel 6 ayda bir performans değerlemesi yapılmaktadır. Personel seçim sisteminde daha önce işe alınacak personele İnsan Kaynakları Müdürlüğü karar verirken, bugün ilgili bölüm müdürü ile birlikte karar verilmektedir.

Her yıl Çalışan Memnuniyeti Anketi yapılmaktadır. 2002 yılına kadar yıl sonlarında yapılan anket, 2002 yılında, sonuçların stratejik plana yansıtılması için yılın ikinci



yarısının başında yapılmıştır. Anket takviminde yapılan bu değişikliğin sonuçları İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından izlenmektedir. Ankete katılım oranı 2000 yılında % 97, 2001 yılında % 99, 2002 yılında ise %90'dır. 2002 yılında katılım oranındaki bu düşüş, çalışanların anketin uygulandığı dönemde yıllık izinde olmalarından kaynaklanmıştır. Anket sonuçları her yıl tüm çalışanlara İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından sunulmakta ve raporun birer kopyası tüm yönetim kademesine verilmektedir. Sonuçlar, firmaya iyileştirme alanlarını göstermekte oldukça kıymetli veriler (Kriter 7) sunmaktadır. ÇMA'nın etkinliği her yıl üst yönetim tarafından gözden geçirilmektedir.

Personel devir oranı aylık raporlarla üst yönetime bildirilmekte ve devamlı kontrol edilmektedir. Raporda işten ayrılma nedenleri analiz edilmektedir. İşten ayrılmak isteyen personel ile 1999 yılından beri İnsan Kaynakları Müdürü görüşme yaparak "Personel Çıkış Formu"nu düzenlemekte ve sonuçlarını Genel Müdüre bildirmektedir.

Çalışanların teknik yeterliliklerinin artması amacıyla yurtdışı ve yurtiçi fuarlara ve gezilere katılım sağlanmıştır. Alınan bilgiler diğer çalışanlarla paylaşılmıştır. Çalışanların katıldığı teknik gezi ve fuarlardan örnekler Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32 Teknik Gezi ve Fuarlardan Örnekler

- Tekstil Makineleri Fuarı (1998)
- ITMA' 99 / Fransa (1999)
- Bilişim Fuarı (2000)
- Marks&Spencer / İngiltere (2000)
- 9. Uluslararası İzmir Tekstil ve Hazır Giyim Sempozyumu (2001)
- Yeni Boyarmaddelerin Tanıtımı / İsviçre (2001)
- CNR Kumaş ve İplik Fuarı (2002)
- Bursa Tekstil Fuarı Bursa (2002)

### **Çalışanların Katılımı ve Yetkelendirilmesinin Sağlanması**

Performans değerlendirme sistemi mavi yakalılar, yönetim fonksiyonu olmayan beyaz yakalılar ve yöneticiler olmak üzere üç kademe uygulanmaktadır. Mavi yakalılar ve yönetim fonksiyonu olmayan beyaz yakalılar için hazırlanan performans değerlendirme sisteminde "asgari yönlendirme ile çalışma", "çözüm önerileri geliştirme yeteneği", "sorumluluk üstlenme duygusu" birer kriter olarak sorgulanmakta ve önemle üzerinde durulmaktadır. Yöneticiler için uygulanan performans değerlemede ise ilgili yöneticilerin bireysel hedeflerine ulaşımı, verdiği eğitimler, işlerini planlama ve

organize etme vb. kriterleri dikkate alınmaktadır. Ayrıca performans değerlemenin sağlıklı ve adil olması için her yönetici elemanının performansını takip ederek Performans Takip Cetveline işlemekte, bu formu değerlendirme yaparken dikkate almaktadır.

Genel Müdür'ün her ay beyaz ve mavi yakalılarla (vardiya bazında) yaptığı toplantılarla fabrikanın sahiplerinin çalışanlar olduğu vurgulanmakta ve "Herkes işinin Genel Müdürüdür" tabiriyle çalışanlar motive edilerek, yönetime katılmaktadır. Örneğin;

- Boyahane Vardiya Amirleri boyama prosesleri ile ilgili gerekli eğitimleri aldıktan sonra, renk onayı konusunda yetkilendirilmiştir. Boyahane Vardiya Amirleri onay vermedikleri ürünler için de gerekli düzeltici faaliyetleri planlamakta ve uygulamaya almaktadırlar.
- Finishing bölümünde kumaş cinsine göre değişiklik gösteren makine parametreleri, çalışanlara verilen teknik eğitimler ile makine operatörleri tarafından belirlenmeye başlanmıştır.
- Marks&Spencer tarafından akredite edilen bir yönetici, bu müşteri adına ürüne renk onayı verme yetkisi kazanmıştır.

### **Çalışanları arasında iletişimin sağlanması**

Çalışanlarıyla her konuda şeffaf ilişkiler kuran firma, bunu iletişime verdiği önem sonucu gerçekleştirmektedir. UKH'ye katılımı başlatan süreçte, mevcut iletişim araçları gözden geçirilmiş ve geliştirilmiştir (Tablo 33).

Tüm bölümler "İletişim Planı" dahilinde çalışanlarıyla periyodik toplantılar yaparak, fonksiyonel hedeflerini gözden geçirmektedir.

Beyaz yakalılarla düzenlenen Eğitim ve Kültür Etkinlikleri, kuruluş çalışanlarının kalite, teknoloji ve üretim konularındaki sunumlarını içerir.

Genel Müdür'ün her ay gerçekleştirdiği toplantılara beyaz yakalı ve mavi yakalıları ayrı ayrı katılırlar. Burada bir tür "Serbest Kürsü" kurulur. Yönetimden çok çalışanların görüş, düşünce ve önerileri değerlendirilir. Genel Müdür, burada aldığı notları ilgili yöneticilerle paylaşır.

**Tablo 33 Çalışanlar ve Yöneticiler Arasındaki İletişim Araçları**

Y Ö N E T İ C İ L E R	Açık Kapı Politikası	İ L E T İ Ş İ M	Performans Değerleme	Ç A L I Ş A N L A R
	Özdeğerlendirme		Aylık Toplantılar	
	Toplantıları		Öneri Sistemi	
	Elektronik Posta		ÇMA	
	Toplantılar, Yazışmalar		Duyuru Panoları	
	Intranet		Eğitimler	
	Eğitim ve Kültür Etkinlikleri		Kutlamalar	
	Hedeflerin Belirlenmesi			

Ayrıca ÇMA, periyodik olarak yüz yüze yapılan performans değerlendirme görüşmeleri, firmanın stratejik plan dokümanı ve tüm yöneticilerin benimsediği “Açık Kapı Politikası”, iletişimin sağlığı açısından çok önemli unsurlardır.

### **İyileştirme çalışmalarına katılımın sağlanması**

2002 yılı vizyonunda yer alan “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesini bir yaşam biçimi haline getirmek” ifadesinde de vurgulandığı gibi, TKY felsefesi doğrultusunda çalışma arzusu firmayı TKY'nin temel ilkelerinden olan “sürekli iyileştirme” ve “tüm çalışanların katılımı” konusunda da hayli duyarlı hale getirmiştir. Kuruluş bu yaklaşımla UKH'ye katılmıştır. Firma kültürünün bir parçası haline gelen takım çalışması yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Sürekli iyileştirme ekiplerinden örnekler Tablo 34'te verilmiştir.

2000 yılında Kalite Güvence Müdürlüğü tarafından hazırlanan “Problem Çözme Teknikleri El Kitabı” tüm çalışanlara dağıtılmıştır.

**Tablo 34 Sürekli İyileştirme Ekiplerinden Örnekler**

• Eğitim Kurulu	• Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Ekibi
• Çevre Kurulu	• “Bilgi Sistemleri Geliştirme” Ekibi
• Öneri Kurulu	• İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulu

1999 yılında uygulamaya alınan “Problem Belirleme Kutularıyla” çalışanların tümünün katılımının sağlandığı bir iyileştirme sistemi kurulmuştur. Bu sistem daha sonra

çalışanların görüşleri alınarak iyileştirilmiş ve revize edilerek 2000 yılında “Öneri Sistemi” adıyla yürürlüğe girmiştir. Kalite Güvence ve İnsan Kaynakları Müdürlüğünün birlikte hazırladığı “Öneri Sistemi El Kitabı” tüm çalışanlara dağıtılmıştır. Öneri Kurulu, her ay çalışanlardan gelen önerileri değerlendirerek niteliğine göre puanlandırmakta, uygulamaya konulmasını sağlamakta ve uygulamaları takip etmektedir. Kurulda 10 yönetici görev yapmaktadır. Öneri Sistemi, tüm çalışanlara açıktır. Öneri sisteminde çalışanlar bireysel öneri verebildikleri gibi takım önerileri de verebilmektedirler. Takım çalışmasını teşvik etmek amacıyla bu tür önerilere verilecek puanlar daha yüksek tutulmaktadır. Öneri Kurulu başkanlığı her yıl değişmek üzere bölüm müdürleri tarafından yürütülmektedir. Öneri Kurulu tarafından her ay, ayın önerisi seçilerek öneri sahibi ödüllendirilmektedir. Ayrıca çalışanlar, topladıkları puanlarla her 6 ayda bir hediye kataloğundan hediye seçebilmektedirler. 2002 yılında gelen önerilerden örnekler Tablo 35’te verilmiştir.

Tablo 35 2002 Yılı Önerilerinden Örnekler	
Öneriler	Puan
%40’lık olarak kullanılan sodanın, %20’lik olarak iki adımda uygulanması ve böylece soğuk boyarmaddelerde lab.’da oluşan abraj probleminin giderilmesi	80
Enzim yıkama ve şardonlu kumaşların makinelerde elyaf bırakmaması için fotosellerin altına valfli hava sisteminin yapılması	50
İşletmede kullanılan koli bantları genişliğinin daraltılması ile tasarruf sağlanması ve çevre kirliliğinin azaltılması	50

Ayrıca her 6 ayda bir en çok öneri veren bölüme / bölümlere Öneri Kurulu tarafından Takdir Belgesi verilmektedir. Firmada 2002 yılında başlatılan uygulama ile 6 ayda bir İnsan Kaynakları Md. tarafından oluşturulan ekipler tarafından ofis ve üretim olmak üzere iki kategoride 5S denetlemesi yapılmaktadır. En başarılı bölümlere “5S Plaketi” verilmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi ile ilgili yapılan iyileştirmelerden örnekler Tablo 36’da verilmiştir.

**Tablo 36 İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminde Yapılan İyileştirmelerden Örnekler**

- İş müracaatlarının bilgisayar ortamında takip edilmesi (1999)
- Eğitim kayıtlarının bilgisayar ortamında tutulması (1999)
- Resepsiyon hizmetlerinin iyileştirilmesi (2000)
- Oryantasyon eğitiminin bölümler bazında detaylandırılması (2000)
- Personel seçim sisteminin iyileştirilmesi (2001)
- Yöneticiler için bireysel hedeflerin belirlenmesi (2002)
- Sosyal tesislerin (spor salonu, lokal vb.) kurulması ve çalışanların hizmetine sunulması (2002)

**Tablo 37 Takım Çalışmaları ve Sürekli İyileştirme Konularında Verilen Eğitimlerden Örnekler**

<b>Eğitim Konusu</b>	<b>Katılım Grubu</b>
Kalite Çemberleri ve Problem Çözme Teknikleri	Yöneticiler, takım liderleri, takım üyeleri ve diğer çalışanlar
İletişimin Algılama İle İlişkisi	Tüm beyaz yakalı çalışanlar
Takımdaşlık	Yöneticiler
Ekip Yönetimi ve Sorun Çözme Grupları	Tüm beyaz yakalı çalışanlar

Takım çalışmalarının yayılımı ve sürekli iyileştirme faaliyetlerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi için verilen eğitimlerden örnekler Tablo 37’de verilmiştir.

### **Etkinliğin Gözden Geçirilmesi ve İyileştirilmesi**

Üst yönetim tarafından sistemler ve sonuçları gözden geçirilmekte ve gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi Performans Değerleme Sisteminde “değerlendirme faktörleri”nin iyileştirilmesi, öneri sisteminde puanlama yönteminin geliştirilmesi, personel hareketlerinin analizi, çalışanların memnuniyetinin anket yöntemi ile ölçülmeye başlanması gibi kullanılan yöntemlerdeki iyileştirmeler buna örnek olarak verilebilir.

### **3.2.4 Kaynaklar**

Kurumun başarısında kaynakları kullanması ve yönetmesi bu kriter kapsamında değerlendirilmiş ve aşağıda sonuçlar açıklanmıştır.

## **Finansal Kaynakların Yönetilmesi**

Kuruluşta her yıl hazırlanan şirket bütçesi; üretim hedefleri, satışlar, maliyetler, kârlılık, finansal oranlar, departman giderleri ve genel giderleri kapsar.

Yıl boyunca her ay sonunda, fiili durum ile bütçe rakamları karşılaştırılarak sapmaların nedenleri araştırılmakta ve sapmalar kayıt altına alınarak üzerinde iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Firma, yüksek enflasyon oranı ve değişken ekonomik ortamla baş edebilmek için günlük, haftalık, aylık ve yıllık nakit akışı analizleri ve tahminler yapmaktadır. Her ay sonu gerçekleşen ile bütçelenen durum karşılaştırılmakta ve sapmaların nedenleri hakkında yönetime rapor sunulmaktadır.

Rekabetin çok yoğun olduğu sektörde fiyat çok önemli bir unsurdur. Bu nedenle firma maliyet kalemlerini etkin bir şekilde kontrol ederek, Kriter 9’da verildiği gibi birim satış maliyetlerinde azalma sağlamıştır.

Sektörün yapısı gereği satışlar 2-2,5 ay vadeli olarak yapılmaktadır. Bu sebeple tahsilat riskleri artmaktadır. Ancak, müşteri cari hesapları ve müşteri risk durumları günlük olarak Link Ticari Programından izlenmektedir. Bu sayede riski çok artan müşteriler varsa Genel Müdür ve Pazarlama Müdürlüğü’ne rapor edilmekte ve gerekli çalışmalar (risk analizi, yeni stratejiler) yapılmaktadır. Her ay sonunda, finansal göstergeler üretim performansı ile birlikte Yönetim Kurulu tarafından değerlendirilmektedir.

## **Kuruluşun finansal kaynaklarını strateji ve planları doğrultusunda kullanması**

Finansal stratejiler, şirket performans hedeflerine göre şekillenmekte ve gözden geçirilmektedir. Firmanın ana stratejilerinden biri satınalma ve satışların uyumlu bir şekilde yürütülmesi ve eldeki kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak kârlılığın artırılmasıdır. Bu stratejiye yönelik olarak firma maliyet kalemlerini etkin bir şekilde analiz etmek amacıyla 2000 yılında, Türkiye’de yalnızca birkaç şirkette uygulanabilen “Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme” sistemini kurmuştur. Sistemin kurulması için 11 ay konunun uzmanından danışmanlık hizmeti alınmış ve sistem 2001 yılında kullanıma girmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucu bu sistemin mali performansı artırdığı gözlenmiş ve yeni bir yazılım programı ile sistem daha etkin hale getirilmiştir.

Firmanın finansal analizine olanak veren, kaynak optimizasyonunu ve verimliliğin ön plana çıkmasını sağlayan “Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Sistemi”nden alınan veriler, iyileştirme çalışmalarına yön vermektedir. Sistem, fonksiyonel birimlerin de finansal parametreleri analiz edebilmelerine imkan tanımaktadır. Ayrıca 2002 yılında “kalite maliyetleri”nin izlenebilmesi için yeni bir çalışmaya başlanmıştır. Firmanın etkin finansal yönetim ve finans kurumları ile uzun süreli ve güvene dayanan ilişkileri sayesinde kredi temininde bugüne kadar hiçbir zorluk çekilmemiştir. Finans kurumlarının firmadan memnuniyet düzeyi iki yılda bir anket yöntemiyle ölçülmektedir. Sonuçlar Kriter 8’de verilmiştir.

Finansal stratejilerden örnekler Tablo 38’de verilmiştir.

**Tablo 38 Finansal Stratejilerden Örnekler**

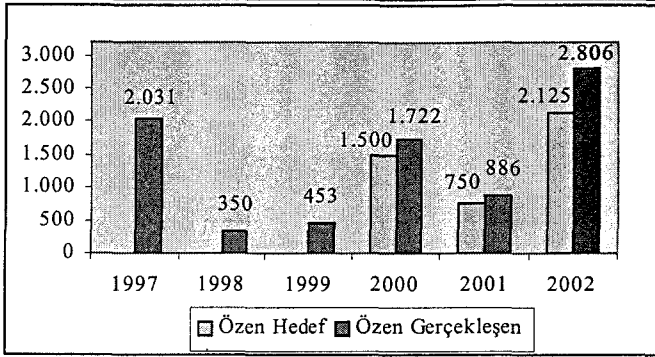
- Maliyet sistemini tüm ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde geliştirmek
- Ekonomik dalgalanmanın etkisini minimize etmek için grup firmalar ile döviz bazında çalışmak
- Firmanın likitidesini güncel ve ileriye dönük olarak takip ederek satın alımları en uygun koşullarda yapmak ve firmanın likit kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak.

### **Yatırım kararlarının değerlendirilmesi**

Yatırım bütçelerinin tespitinde şirket içinde tam katılım sağlanmaktadır. Stratejiler ve politikalar paralelinde genel şirket yatırımları planlanmakta ve bu doğrultuda departman yatırımları belirlenmektedir. Her ay sonunda yapılan değerlendirme toplantılarında gözden geçirilen yatırımlar gerekli görüldüğü takdirde revize edilmektedir. Son 6 yılda yapılan yatırımlar \$ bazında Tablo 39’da verilmiştir.



**Tablo 3.37 Yatırımlar (\$\*1000)**



Kuruluştaki son yıllarda yaşanan gelişmeler bugüne kadar kullanılan “Üretim Yönetim” yazılımını da yetersiz kılmıştır. Sürekli daha iyiyi arayan firma, mevcut yazılımın bazı yeniliklere olanak tanınamaması nedeniyle tüm isteklere cevap verebilecek bir yazılım arayışına gidilmiş ve Bilgi İşlem Sorumlusu liderliğinde çeşitli birim yöneticilerinden oluşan “Yazılım Geliştirme Proje Ekibi” kurulmuştur. 6 ay süren bir araştırma süresince, piyasadaki tüm paket programlar incelenmiştir. Ancak bu programlar firmaya uygun görülmediğinden ve geliştirmeye açık olmadığından özel yazılım projesine (Yönetim Bilişim Sistemi) karar verilmiş ve dış yazılım uzmanları ile proje kapsamında çalışmalara başlanmıştır.

### **Risklerin yönetilmesi**

Firma vadeli satış yaptığından, müşteri bazında hazırlanan ödeme programları, Mali İşler Müdürlüğü tarafından sürekli takip edilmektedir. Kriter 9’da yıllar itibariyle Alacak Tahsil Süreleri verilmiştir.

Kuruluşun yatırımları, 1999 yılına kadar genellikle uzun vadeli krediler ve leasing ile yapılmıştır. Fakat 2000 ve 2001 yıllarında daha çok özkaynak ve satıcı kredileri ile yatırımlara devam edilmiştir. Mali İşler Müdürlüğü tarafından aylık olarak hazırlanan faaliyet raporlarında gelir tablosu, bilanço, bütçe sapmaları analiz edilmekte ve sonuçlar şirket üst yönetimi ve yönetim kuruluna sunulmaktadır.

Ülkemizdeki yüksek enflasyon nedeniyle sonuçlar dolar bazında izlenmekte ve önceki yıllar ile karşılaştırmalar yapılmaktadır. Örneğin; ödeme tabloları her hafta revize



edilerek, firmanın finansal durumu kontrol altına alınmıştır. Bu sayede firma ödeme güçlüğüne düşmemiş, gerek bankalara gerek tedarikçilerine gerekse çalışanlarına olan ödemelerini zamanında yapmıştır.

Periyodik bakımları şirket dışı firmalar tarafından yapılacak olan makine – teçhizat için ilgili firma ile bakım anlaşması imzalanmaktadır.

Firma bağlı olduğu grup firmalarının yanı sıra grup dışı firmalara da hizmet vermektedir. 2002 yılında, üretimin %65'i grup, %35'i grup dışı firmalara gerçekleştirilmiştir. Firma, grup dışı müşteriler ile çalışmaya başlamadan önce banka, diğer tedarikçileri ile olan ilişkileri vb. konularında araştırma yapmakta ve olumlu sonuçlar aldığı takdirde iş ilişkilerini başlatmaktadır. Ayrıca müşteri seçiminde Kriter 6'da verilen faktörler de etkili olmaktadır.

### **Bilgi Kaynaklarının Yönetilmesi**

Firma, gerek strateji ve politikaları çerçevesinde hedeflerine ulaşmak gerekse süreç iyileştirmelerinde, bilgi teknolojilerinin kilit yol olduğuna inanmakta ve teknolojisini bu yönde geliştirmek için çalışmaktadır. Yönetim Bilgi Sistemleri, Bilgi İşlem Departmanı tarafından işletilmektedir.

Her süreçte ihtiyaç duyulan bilgilerin tanımlanması, bilginin kaynağının, verilerin formatının ve periyodunun belirlenmesi, verilerin değerlendirilmesi gibi faaliyetler "Süreç Performansları İzleme ve Ölçme Sistemi" içinde ele alınmaktadır. Kriter 2'de verilen bilgi kaynaklarından yararlanılarak elde edilen veriler ilgili yönetici tarafından üst yönetime sunulmaktadır.

Kuruluş, 1996 yılından beri etkin olarak kullanılan ve Bilgi İşlem Sorumlusu tarafından ihtiyaca göre sürekli olarak yenilenen Client-Server mimarisine uygun olarak geliştirilmiş bir Üretim Yönetim Sistemine sahiptir.

Bilgi işlem ağına, 2000 yılında başlatılan çalışmalar sonucunda 2001 yılı içerisinde internet teknolojileri de eklenmiştir. Böylece internet teknolojileri kullanılarak bir kısım

**TC. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU  
EDİTÖRİYERLERİN MERKEZİ**

raporlar iç hat üzerinden müşterilere açılmıştır. Müşteriler istedikleri her an siparişlerinin hangi proseste olduğunu online takip edebilmektedirler.

Sistem, piyasada en kolay ve ucuz ulaşılan, teknik destek imkanları rakiplerine göre çok daha fazla olan Microsoft ürünlerinden (Ana bilgisayarlarda; 2 adet Microsoft NT Server, kullanıcılarda ; Windows 95,98 ve ME, Database’de; Microsoft SQL Server, bazı lokal uygulamalarda; Microsoft Access, yazılım geliştirmede; Access ve Visual Basic, Mail Server’da; Microsoft Exchange Server vb.) kurulmuş olup, etkin olarak kullanılmaktadır. Bu sistem sayesinde ham kumaşın depoya girişinden sevk edilmesine kadar geçen süreçlerde, üretim ile ilgili her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşılabilmektedir.

**Tablo 40 Yazılım Modülleri Örnekleri**



Bilginin üretildiği, işlendiği ve kullanıldığı çeşitli süreçlerde bilgisayar yazılım sistemlerinden yararlanılmaktadır. Firmada kullanılan yazılım modüllerinden örnekler Tablo 40’da verilmiştir.

Firmanın Bilişim Ortamı Tablo 3.39’de verilmiştir.

**Tablo 41 Bilişim Ortamı**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Bilgi Sistemleri	2	2	4	5	9	11
Bilgisayar Terminalleri	15	25	35	40	45	68
İnternet Kullanıcıları	1	3	4	8	11	41
E-mail Kullanıcıları	-	-	20	25	35	42

İşletme birimlerinde 2000 yılından beri barkod sistemi ile üretim takibi yapılmakta ve sistem, bilgiye online ulaşabilmeye imkan tanımaktadır. Yeni yazılım programı ise Kriter 4’de belirtildiği nedenlerle 2002 yılında devreye girecek şekilde yazılmaktadır. Çalışanlarla ve grup müşterilerle e-mail yoluyla haberleşme etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

Bilgi sistemlerinde yapılan iyileştirmelere ilişkin örnekler Tablo 42’de verilmiştir.

**Tablo 42 Bilgi Sistemlerinde Yapılan İyileştirmeler**

- Eğitim Takip Yazılımı’nın geliştirilmesi
- Personel Takip Sistemi’nin kurulması
- Üretim Yönetim Sistemi’nin grup müşterilere açılması
- ISO 9002 KGS ve ISO 14001 ÇYS dokümantasyonunun bilgisayar ortamına alınması
- Üretimde barkod sisteminin kurulması ile manuel veri girişlerinin ortadan kaldırılması
- Üretim Yönetim Sistemi ile bilgisayar ağı üzerinden alınan verilerin, ofis programları ile detaylı analizlerinin yapılması
- Intranet Sisteminin kurulması

Boyama prosesleri “Teleskop Yazılımı” ile iki merkezden izlenebilmektedir. Tüm beyaz ve mavi yakalı çalışanlar ISO 9002 ve ISO 14001 Sistemi dokümanlarına Intranet Sistemi sayesinde ulaşabilmektedir. Dokümanların revizyonu Kalite Güvence Müdürlüğü tarafından yapılmakta ve ilgili çalışanlar güncel bilgiye anında ulaşabilmektedir.

Web Sitesi, sosyal paydaşlara kuruluş hakkında genel bilgiler sunmaktadır. Bilgi İşlem Sorumlusu tarafından güncellenen bu sitede ürünleri, süreçler ve TKY uygulamaları yer almaktadır.

Tüm çalışanlar kütüphanede bulunan bilgisayardan internete girebilmekte ve ihtiyaç duydukları bilgiye gerek mesai saati gerekse mesai saati dışında ulaşabilmektedir. Ayrıca firma genelinde beyaz yakalıların tümü şahsi bilgisayarlarından internete erişim sağlayabilmektedir.

Bilgisayar kullanımı, Üretim Yönetim Sistemi konularında tüm çalışanlara Bilgi İşlem Departmanı tarafından eğitimler verilmiştir. Çalışanların aldığı bilgisayar eğitimlerinden örnekler Tablo 43’de verilmiştir.

**Tablo 43 Bilgisayar Eğitimlerinden Örnekler**

Eğitim Adı	Katılımcı Sayısı	Süre (Saat)
Microsoft Outlook	12	6
WINDOWS Eğitimi	9	6
MS-SQL 7.0, MS VISUAL BASIC 6.0 Programlama	2	60

Kuruluştaki değişik sistemlerin birbirleri ile veri alış verişi yapması sağlanarak, herhangi bir bilginin bilgisayar ortamına sadece bir kez girilmesi politika olarak benimsenmiştir. Böylece bilginin güncelliği, geçerliliği ve bütünselliği güvence altına alınmaktadır. Örneğin ;

- Ürün tanımı üretim planlama birimi tarafından yapılmakta, ardından ürünün işletme içindeki hareketi, kalite kontrol sonuçları vb. tüm bilgiler bu tanım üzerine ürünün hareketi esnasında işlenmektedir.
- Reçete bilgileri, Kimya Lab. tarafından bilgisayara girilmekte, Mali İşler Müdürlüğü tarafından da maliyetlendirme ve fiyatlandırma çalışmaları bu bilgiler esas alınarak yapılmaktadır.
- Boyama prosesi Reçete Proses tarafından merkezi bilgisayar ile tüm makinelere gönderilmekte ve tüm makinelerde aynı boyama programları kullanılarak renk devamlılığı sağlanmaktadır.

Bilgi güvenliğini sağlayan faktörler Tablo 44’de verilmiştir.

Tablo 44 Bilgi Güvenliğini Sağlayan Faktörler

- İnternet ve uzaktan erişim için güvenlik alanları
- Sistematik yedekleme
- Şifreleme
- Antivirüs yazılımı kullanımı
- Güvenlik bilincinin oluşturulması
- Periyodik Bakımlar
- Denetimler

Bilgiye erişimi kolaylaştırmak için her türlü faaliyeti gerçekleştiren firma, bilişim ortamlarını kullanıcı adı ve şifreden oluşan güvenlik sistemi ile kontrol altında tutmaktadır. Ayrıca Üretim Yönetim Sistemi içinde yer alan veri girişleri ve raporlar için de sistem üzerinde yetkiler tanımlanmıştır. Kısaca bilgilerin belirlenmiş sahipleri, bilgiyi girme ve güncelleştirme yetkisine sahiptir.

Firma içinde kullanılan sistemlerde bilgilerin güvenliği, kullanılan programlara göre değişiklik göstermekle birlikte genel olarak Microsoft NT, Microsoft SQL Server ve Microsoft Access vb. güvenlik sistemleri kullanılmaktadır.

Etkin olarak kullanılan yedekleme sistemi sayesinde bilgilerin her gün yedekleri alınmakta, alınan bu yedekler birden fazla bilgisayarda saklanmaktadır. Yıllık yedekler ise CD'lere kopyalanarak firmada ve İstanbul'da bulunan Pazarlama Müdürlüğünde yanmaz kasalarda muhafaza edilmektedir.

Mevcut uygulamalarda yapılan değişiklikler prosedür ve talimatlar ile yayınlanmakta, doküman kontrol sistemi sayesinde hızlı ve güvenilir bilgi akışı sağlanmaktadır.

Firmada kullanılan tüm yazılım programları lisanslıdır. Bilgi İşlem Sorumlusu, lisans yönetimi konusunda Microsoft'ta bulunan müşteri temsilci ile sürekli irtibat halindedir.

Muhasebe sistemi, Link Ticari Paket Programı ile takip edilerek yasal sorumluluklar yerine getirilmektedir.

ISO 9002 Kalite El Kitabı – ISO 14001 Çevre El Kitabı, Organizasyon El Kitabı, Stratejik Plan, MMA, ÇMA ve TMA raporları gibi dokümanlar ağ üzerinden çalışanlara iletilmektedir.

Doğru bilginin, doğru zamanda, doğru kişiye ulaştırabilmesi amacıyla bilgi paylaşımında bilgisayar sistemlerinin kullanımı müşteriler ile de yaygınlaştırılmıştır. Örneğin; yapılan iyileştirme çalışmaları sonucu, firma müşterilerinden Marks&Spencer firmasından “renk onayı” internet üzerinden gönderilen renk spektral değerleri ile alınmaktadır. Zaman kaybını ortadan kaldırarak süreci hızlandıran bu uygulamadan müşteri de son derece memnundur.

Mali İşler Müdürlüğünde, tedarikçi ödemeleri için internet yaygın olarak kullanılmakta, işbirliği içinde bulunan bankalara ait çek programlarından yararlanılmaktadır. Maaş ödemeleri için de bordro bilgileri bilgisayar ortamında hazırlanarak bankaya talimat verilmektedir.

Firma 1996 yılında Doküman Kontrol Sistemini kurmuş ve günümüze kadar yapılan pek çok iyileştirmeler ile sistemin etkinliğini artırmıştır. Talimatlar, prosedürler, kalite planları, standartlar elektronik ortamda tutulmakta ve revizyonu yapılmaktadır. ISO 9002 ve ISO 14001 Sistemlerine göre dokümanların kimlere, nasıl dağıtıldığı Kalite Güvence Müdürlüğü tarafından tanımlanmıştır. Buna uygun olarak yapılan kontrollü dağıtımla güncel olmayan bilginin kullanımı engellenmektedir. Sistem yılda 2 kez SGS Yarsley tarafından, yılda en az 1 kez de iç denetimlerle gözden geçirilmektedir.

### **Tedarikçilerle ilişkiler**

Firmanın ana tedarikçileri boyarmadde ve kimyasal malzeme temin ettiği firmalardır. Maliyetlerin ortalama % 36’sını bu grup oluşturmaktadır.

Firma, her yıl tedarikçilerle işbirliği ve ortak amaçlara yönelme kapsamında stratejilerini oluşturur. 1995 yılından günümüze kadar yaklaşımlarda gerçekleştirilen iyileştirmelere örnekler Tablo 45’de verilmiştir.

Tablo 45 Tedarikçi Yaklaşımındaki İyileştirmeler		
Yaklaşım	1995	2002
Tedarikçi Seçimi	Tek yetkili kararı	Yetkiler tanımlıdır
Seçim Kriterleri	Fiyat, sınırlı oranda kalite	Kalite, Fiyat işbirliği
Performans Değerlendirme	Yapılmıyor	Yapılıyor (Kalite, Termin, Fiyat)
Çevresel Performans Değerlendirmesi	Yapılmıyor	Yapılıyor (Çevresel Değerlendirme)
Ziyaret	Çok nadir	Planlı ziyaretler, tetkikler

2000 yılında alınan yatırım kararları doğrultusunda sektörün en iyisi üç tedarikçiden boya makinesi alınmış, bir yılı aşan süre içerisinde makineler denenmiş ve 2001 yılında yapılması planlanan teknoloji yenileme çalışması için veri toplanmıştır. 2001 ve 2002 yılı makine yatırımları için tedarikçi seçiminde bu veriler dikkate alınmıştır. Sektörün öncü kuruluşlarından biri olan firmanın yaptığı yatırımlar sektör tarafından yakından takip edilmektedir.

Tedarikçi seçim ve değerlendirme sistemi gereği tedarikçiler her ay sonunda kalite, termin, miktar kriterlerine göre değerlendirilmektedir.

Sektörde maliyet ve kalite iyileştirmelerinde, tedarikçi işbirliği çok önemlidir. Bu nedenle firma tedarikçi seçiminde ve değerlendirilmesinde tedarikçilerin işbirliği yaklaşımını da gözönünde bulundurmaktadır. Firma insan sağlığına ve çevreye zarar vermeyen malzemeler kullanmaktadır. Dolayısıyla tedarikçilerini de bu yönde seçmektedir.

Firma, 2001 yılından itibaren tedarikçilerini çevresel performansları ve sosyal sorumlulukları açısından değerlendirmeye başlamıştır. Bu değerlendirme sonrasında firmaya iyileştirmeye açık alanları bildirilmektedir. TKY ve ÇYS konularında tedarikçi firmalara yönelik eğitimler düzenlenmektedir. Bu eğitimlerden örnekler Tablo 46'da verilmiştir.



**Tablo 46 Tedarikçilere Verilen Eğitimlerden Örnekler**

<b>Tedarikçi Firma</b>	<b>Eğitimin Konusu</b>
Kimyasal malzeme tedarikçisi	Tekstil Sektörü ve TKY Felsefesi
Kimyasal malzeme tedarikçisi	TKY Felsefesi, ÇYS
Yazılım firması	TKY Felsefesi

Firma tedarikçilerini iş ortağı olarak kabul etmektedir. Bu politika doğrultusunda tedarikçileri ile uzun süreli ilişkiler kurmaktadır. Firma için tedarikçilerinin memnuniyeti de önemlidir. Bu nedenle 2002 yılında tedarikçilerin memnuniyetini anket yöntemi ile ölçmeye başlamıştır. Bazı ana tedarikçilerin firmayla olan iş hacmi Kriter 9’da örnek olarak verilmiştir.

#### **Çevresel etkilerin kontrol altına alınması**

Faaliyetlerinin çevreye verdiği olumsuz etkileri ortadan kaldırmayı hedefleyen kuruluş bu amaçla ISO 14001 ÇYS’ni kurmuştur. ÇYS’nin kurulması aşamasında öncelikle tüm çalışanlar ÇYS bilinçlendirme eğitimine tabi tutulmuş ve basın aracılığıyla çevre fabrikalara, yerel kuruluşlara ve topluma ÇYS’yi anlatan açıklamalarda bulunulmuştur.

Firmanın Çevre Politikasına uygun olarak çevresel etkileri belirlenmiş, çevresel amaç/hedefler oluşturulmuş ve Çevre Yönetim Programı hazırlanarak uygulamaya alınmıştır. Örneğin, kimyasal malzeme plastik bidonları bölgede kurulu bir firmaya hammadde olarak verilmektedir. İlgili firma tarafından uygun koşullarda eritme işlemine tabi tutulan malzeme daha sonra üretimde kullanılmaktadır.

Kuruluşun faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan tüm atıklar çevre mevzuatına uygun olarak Ana Atık Sahasında toplanarak sınıflandırılmıştır. Tehlikeli olmayan atıklar (cam, kağıt, karton kutular, metal atıklar vb.) ilgili firmalara verilerek geri dönüşümü sağlanmaktadır. Bu firmaların seçiminde çevresel etkileri gözönünde bulundurulmaktadır. Tehlikeli atıklar, Çevre Bakanlığı’ndan onaylı taşıma araçları ile İzaydaş Atık Arıtma Tesisine gönderilerek bertaraf edilmektedir.



1995 yılında kurulan ve 24 saat faaliyette olan arıtma tesisi sayesinde oluşan sıvı atıklar, çevreye zararsız hale getirilerek bertaraf edilmektedir.

Firma 2000 yılında, İSO tarafından çevrenin korunması, çevre kirliliğinin azaltılması, daha az atık üretilmesi, daha çok çevre dostu ürüne yönelinmesini teşvik amacı ile verilen “Sektör Çevre Özendirme Ödülü”nü kazanmıştır.

### **Tedarik zincirinin iyileştirilmesi**

Kuruluş sipariş üzerine çalışan bir firmadır. Bu nedenle elinde bitmiş mamul envanteri bulunmamaktadır. Siparişlerin niteliği mevsimsel trend göstermektedir. Siparişler, müşterilerin yaz ve kış koleksiyonlarını hazırladıkları aylarda, gerek renk gerekse kumaş cinsleri açısından farklılık göstermektedir. Aynı zamanda siparişler moda faktöründen de etkilenmektedir. Bu belirsiz ortam nedeniyle firmanın yurtdışından temin ettiği malzemelerde stok tutma süresi yüksek, yurt içinden temin ettiği malzemelerde ise düşüktür. Malzemelerin kritik stok seviyeleri tespit edilirken de iç / dış piyasadan temin faktörü etkili olmaktadır. Stok tutma süreleri Kriter 9’da verilmiştir.

Firma kurulduğu günden bu yana tedarikçilere yaptığı ödemelerde çok titiz davranmış ve bu sayede çok uygun koşullarla satınalma anlaşmaları sağlamıştır. 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz neticesinde tedarikçilerin bazılarında fiyat indirimi almış ve bunu aynı şekilde müşteri fiyatlarına da yansıtmıştır.

### **Malzeme envanterlerinin ve çevriminin optimize edilmesi**

**Tablo 47 Satınalma ve Stoklama Süreçlerinde Yapılan İyileştirmeler**

- Etkin stok takibi için depo yapılmış ve malzemeler sınıflandırılarak iş akışı tanımlanmıştır.
- Malzeme kod sistemi revize edilmiştir.
- Depo-muhasebe entegrasyonu kurulmuştur.
- Kritik stok seviyeleri, proje ekibi ile gözden geçirilmiş ve revize edilmiştir.
- Şirket stratejileri doğrultusunda atıl stokların % 68’i son bir yıl içinde değerlendirilmiştir.

Firmada stok takip sistemi ile malzeme çevrimi kontrol altına alınmıştır. Satınalma ve stoklama süreçlerinde yapılan iyileştirme faaliyetlerine örnekler Tablo 47’de verilmiştir.

Firma daha önce yurtdışından temin ettiği bazı malzemeleri kaliteden ödün vermeyecek şekilde iç piyasadan temin etmeye başlamış, böylece hem ülke ekonomisine katkıda bulunmuş hem de ortalama stok tutma seviyesini düşürmüştür.

Kuruluşun bu stratejisi yerli firmalara ürünlerini geliştirme fırsatı yaratmış, işbirliği çerçevesinde firmadan aldıkları geri bildirimleri değerlendirmişlerdir.

### **Yenilenemeyen küresel kaynakların korunması, geri kazanılması ve atıkların en aza indirilmesi**

Çevre politikasına uygun olarak yatırımlar dahil olmak üzere tüm faaliyetlerinde çevresel etkileri göz önünde bulundurmaktadır.

Firma ISO 14001 ÇYS gereği doğal kaynakları korumak, atıkların geri kazanılmasını sağlamak ve atıkları en aza indirmek amacıyla hedeflerini belirlemiş (Kriter 8) ve Çevre Yönetim Programı ile projelendirmiştir. Örneğin; elektrik tüketimini azaltmak amacıyla eskiyen besleme kablolarının değiştirilmesi projesi uygulamaya alınmıştır.

Firmanın son üç yıl içinde gerçekleştirdiği çevre yönetim programı projelerinden örnekler Tablo 48’de verilmiştir.

<b>Tablo 48 Çevre Yönetim Programı Projelerinden Örnekler</b>	
•	Yakıt tanklarının altına beton havuz yapılması (1999)
•	Ambalaj atık miktarını azaltmak için kimyasal malzemelerin bidon yerine tank ile gelmesinin sağlanması (2000)
•	Yeşil alanların artırılması (2000)
•	Soğutma sularının geri kazanılması (2001)
•	Doğal gaz kullanımına geçilmesi (2001)
•	Isı geri kazanım sisteminin kurulması (2002)
•	Depreme dayanıklılığı artırmak için fabrika binasının güçlendirilmesi (2002)

### **Bina, ekipman ve diğer kaynakların en iyi şekilde kullanılması**

Sabit kıymetler; verimlilik, kalite, çalışanların sağlık ve güvenliği ve çevresel unsurlar temel alınarak yönetilmektedir.

Firmanın sabit kıymetleri şirket stratejileri paralelinde her yıl gözden geçirilerek aşağıdaki yaklaşımlarla yönetilmektedir;

- Yatırım kararlarında fayda / maliyet analizi yapılması
- Sektördeki teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve uygulanması
- Geleceği öngörerek yatırımların planlanması
- Yatırımlarda, çevre dostu ve yenilenmeyen küresel kaynak kullanımını minimize edecek makine ve ekipmanlara öncelik verilmesi
- Makine ve ekipmanların kullanım ömrünü artıracak, kullanılabilirliği optimize edecek bakım sistemlerinin kurulması

Mevcut bina ve ekipmanların periyodik bakımları yapılmaktadır. Yedek yakıt olarak bulundurulmuş LPG tankı üzerinde acil durumlara karşı yağmurlama sistemi mevcuttur. Firma 2001 yılı sonunda yakıt olarak doğal gaz kullanımına geçerek enerji maliyetlerini düşürmüştür. Bölgede elektrik kesintisi sık yaşanmaktadır. Bu gibi durumlarda iki adet jeneratör sayesinde tüm makinelere elektrik sağlanarak üretim durdurulmamaktadır.

ISO 14001 ÇYS kapsamında yangın, deprem, sel vb. doğal afetler için Acil Durum Ekibi oluşturulmuş, Acil Durum Planı hazırlanmış ve tüm çalışanlara gerekli eğitimler verilmiştir. Sistemin özü olan proaktif yaklaşımlar gereği oluşabilecek herhangi bir acil durumun nasıl bir çevresel etkiye ve hasara sebebiyet verebileceği önceden tasarlanmış, risk analizi yapılmış ve gerekli önlemler alınmıştır. 2002 yılında ise mevcut yangın sisteminin iyileştirilmesi ile ilgili çalışmalar başlatılmıştır. Ayrıca risklere karşı firmanın bütün maddi varlıkları bir sigorta şirketi tarafından sigortalanmıştır.

**İlgili yeni ve gelişmekte olan teknolojilerin takip edilmesi**

Globalleşen dünya ve artan rekabet koşullarında kuruluş teknoloji ve kalitesini artırmak amacıyla çeşitli teknik fırsatları değerlendirmiştir. Firma bu konuda yurt içinde ve yurt dışında düzenlenen fuar (Kriter 3), eğitim vb. etkinliklere katılmış ve tekstil terbiye alanında teknolojik çalışmalar yapan firmalar ile görüş alışverişinde bulunmuştur. Örneğin; ITMA'99 (Fransa) fuarında görülen boyama makineleri arasından firmaya en uygun makine seçilerek 2000 ve 2001 yılı yatırımları yapılmıştır. Ayrıca her terbiye işletmesinde yapılamayan resin finish (buruşmazlık), teflon apre (yanmazlık, su geçirmezlik, kir iticilik) siparişlerinin artması nedeniyle yeni bir ram (kurutma-fikse-egalize) makinesi alınmıştır.

Fizik Laboratuvarına, firmanın müşterisi olan Mark&Spencer danışmanlığında 1998 yılından itibaren makine yatırımları yapılmıştır. Pilling, patlama mukavemeti, iplik çekilme dayanıklılığı, buhar çekmezliği, asit alkali ve ışık haslığı vb. makineleri alınarak sektörde diğer firmalarda yapılamayan buruşmazlık, pilling, haslık (su haslığı, asit ter haslığı, alkali ter haslığı, ışık haslığı, kuru temizleme haslığı, deniz suyu haslığı, vb.) fenolik sararma, ağartıcı hasarları, mukavemet vb. kalite kontrol testleri yapılmaya başlanmıştır. Firma müşterisi olmayan firmalara da laboratuvar hizmeti vermektedir. Ayrıca, normal şartlarda test süresi 11 saat olan çekmezlik ve dönme testleri sürelerinin kısaltılması için araştırma yapılmış ve test süresini 50 dakikaya indiren yeni bir makine alımı ile müşterilere daha hızlı hizmet verilmeye başlanmıştır.

Kuruluş gerek kullandığı teknoloji ile gerekse teknoloji transferi ile alanında dünya ile rekabet edebilir seviyeye gelmiştir. 2001 yılı içinde planlanan "kıyaslama çalışması" doğrultusunda Belçika'nın alanında en iyi örme kumaş terbiye işletmesi olan Roemer SA kıyas ortağı olarak seçilmiştir. Bu firmaya yapılan ziyaret neticesinde, firmanın teknolojik açıdan proses kontrol, bilgi kaynaklarına erişim vb. konularda firma geride olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, Roemer firması sadece boyama programatörleri ile proseslerini kontrol altına almaya çalışırken, firma Tuz-Soda Otomasyonu ve Kimyasal Otomasyonu kurmuş, bilgisayar yazılımlarını tamamlamıştır. Roemer firmasında laboratuvar renk çalışmaları manuel olarak yapılırken, firmada 1998 yılından beri bu çalışmalar Dozarama Otomatik Pipetleme Makinesi ile yapılmaktadır.

Firma içinde bulunduğu sektörün niteliği ve hızla değişen küresel rekabet koşulları nedeniyle ürün özelliklerinin müşteri beklentilerini karşılaması, üstün kalite, maliyet ve çalışanlarının bilgiye hızlı erişimi için teknolojiye yatırım yapmaktadır. Mevcut teknolojiden yararlanmanın kalite ve verimliliğe yönelik iyileştirme sonuçları Kriter 9’da verilmiştir. Firma süreçlerini iyileştirmek için mevcut teknolojiyi en iyi şekilde kullanmaktadır. Kullanılan teknolojilere örnekler Tablo 49’da verilmiştir.

Tablo 49 Kullanılan Teknolojilere Örnekler		
Teknoloji	Süreç	Fayda
İnternet / Intranet	Bilgi Yönetimi	Bilgiye hızlı erişim
Elektronik Veri Toplama	Üretim	Verimlilik, Süreç Per. Değerlendirme
Elektronik Dokümantasyon	Bilgi Yönetimi	Bilgi birikimi
Kimyasal Otomasyon	Üretim	Verimlilik, malzeme israfının önlenmesi
Kalibrasyon Laboratuvarı	Kalibrasyon	Kalite, verimlilik
Fizik. Lab. Ekipmanları	Üretim	Kalite, müşteri memnuniyeti
Otomatik Dozajlama Sistemi	Kimya Lab.	Kalite, verimlilik

#### **Entelektüel mülkiyetin, bilginin ve yaratıcılığın ortaya çıkarılması ve korunması**

Firmanın bağlı bulunduğu grup, ürünlerinde kullandığı markasını tescil ettirmiş bulunmaktadır. Böylece, mağazalarda reklam ve tanıtım çalışmalarında kullanılan markasını, üçüncü şahıslar tarafından kullanımı önlenmiştir.

Kuruluşun ticari ilişkide bulunduğu müşterilerinden alınan her türlü özel bilgi ve kıymetli evrak dosyaları özel olarak hazırlanmış arşivde saklanmaktadır. Performans Değerleme Sistemi ile çalışanların yaratıcılığının ortaya çıkarılması ve korunması teşvik edilmektedir. Örneğin; 1998 yılında çalışanların geliştirdiği bir proje ile sanfor makinesi için klima sistemi kurulmuş ve kumaşlarda yaşanan uzama problemi ortadan kaldırılmıştır. Daha önceki yıllarda müşterilerden uzama problemi nedeni ile geri dönüşler yoğun olarak yaşanırken son iki yılda bu nedenle hiç geri dönüş olmamıştır.

Kuruluşun sektörde “en iyi” olarak adlandırılmasında büyük ölçüde etkili olan proses bilgileri, reçete vb. ISO 9002 dokümantasyon sistemi ile kayıt altına alınmıştır. Bu dokümanlar, Kalite Güvence Müdürünün onayı olmadan kesinlikle firma dışına çıkarılamaz.

### **3.2.5 Kalite Sistemi Ve Süreçler**

#### **Müşteri gereksinimlerinin araştırılması**

Firma kurulduğu günden bu yana pazarlama faaliyetlerini İstanbul'dan yönetmektedir. Müşterilerinin de % 96'sı İstanbul'da faaliyet göstermektedir. Bu durum müşteri beklentilerinin ve pazarın yakından takip edilmesine imkan tanımaktadır.

Pazarlama Müdürü, periyodik olarak müşteri ziyaretleri yapmakta, müşterilerin yeni ürün talepleri, beklentileri ve uygulamaları, müşteriler üzerindeki etkileri konusunda üretim sorumlularının çalışmalarına yön vermektedir. Haftada iki gün, yöneticiler ile bir araya gelerek müşteri beklentilerini aktarmaktadır. Müşteri ziyaretlerine gerektiğinde Genel Müdür, İşletme Müdürü ve teknik personel de katılmaktadır.

Sektördeki gelişmeler Tekstil&Teknik Dergisi, TTTSD Dergisi, Tekstil Teknoloji Dergisi vb. yayınlar ile de takip edilmektedir.

Kuruluş, müşteri gereksinimlerini, pazar eğilimlerini, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini SWOT Analizi ile tespit etmektedir. SWOT Analizinde kullanılan bilgiler, TTTSD, İSO, MMA, yurtdışı araştırmaları, müşteri ziyaretleri ile elde edilmektedir.

Kuruluş, 2001 yılında tekstil terbiye sektöründe bir ilke imza atmıştır. Firmanın öncülüğünde, TTTSD işbirliği ile sektörün en iyisi 8 firmayla kıyaslama çalışması başlatılmıştır. Kıyaslama çalışmasının veri toplama aşaması tamamlanmış olup, performans göstergeleri 8 firmanın sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen veriler, Kriter 6, 7 ve 9'da verilmiştir. Kıyaslama çalışması yapılacak ana konular firma tarafından belirlenmiştir.

Yıllık Yönetim Kurulu Toplantısında, rakiplerin performansı ve pazardaki değişim gözden geçirilmektedir. Grup, Avrupa ve Amerika'nın önde gelen markalarına da üretim yaptığından, dış piyasadaki gelişmeler ve müşteri beklentileri konusunda sürekli analizler yapmakta ve her ay yapılan toplantılarda şirket genel müdürlerini yönlendirmektedir.

Tablo 50’de verilen bilgi kaynaklarından sağlanan bilgiler teknik personel tarafından değerlendirilerek iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

Yeni ürün ihtiyaçlarının belirlenmesi için, teknik personelin yurtiçi / yurtdışı fuarlara katılımı sağlanmaktadır. Bu konuda ayrıntılı bilgi Kriter 3’de verilmiştir.

Tablo 50 Müşteri Bilgi Kaynakları	
Bilgi Kaynakları	Katılımcı
Planlı Müşteri Ziyaretleri, Toplantılar	Genel Müdür, Pazarlama Müdürü, Teknik Personel, Müşteri Temsilcisi
MMA	Kalite Güvence Müdürü, Müşteri Temsilcisi
Yazılı Talepler	Teknik Personel, Pazarlama Müdürü, Müşteri Temsilcisi

Kuruluş, tüm müşterilerinin nihai müşterilerinden gelen iade ürünlerini Fizik Laboratuvarında analiz ederek sonuçları üst yönetime sunmaktadır. Bu veriler, müşteriler tarafından ürün geliştirme çalışmalarında kullanılmaktadır.

### **Müşterilerin memnuniyetinin ölçülmesi ve izlenmesi**

Firma 1999 yılında izlenen müşteri memnuniyeti göstergelerinin (şikayet sayısı, çalışma süresi vb.) yeterli olmadığına karar verilmiştir. Yapılan kapsamlı çalışmalar neticesinde, müşteri memnuniyetinin anket yöntemiyle ölçülmesine karar verilmiştir.

Anket uygulamasında grup / grup dışı firma ayrımı yapılmamakta, tüm müşterilere aynı anket uygulanmaktadır. Müşteri memnuniyeti grup ve grup dışı müşteriler bazında ayrı ayrı da değerlendirilmektedir.

1999 yılından beri devam eden ve bu güne kadar 4 kez yapılan MMA’lar, firmanın müşteri beklentilerini alması ve iyileştirme çalışmalarına müşteri memnuniyeti doğrultusunda yön vermesi açısından çok önemlidir. MMA’lar yönetim tarafından değerlendirilmekte ve Kriter 2’de belirtildiği gibi strateji ve planlara yansıtılmaktadır. 2000 yılından beri MMA tamamlandığında kriter bazında sonuçlar müşterilere yazılı olarak bildirilmektedir. Bugüne kadar böyle bir araştırma ile karşılaşmamış olan



müşteriler, anket çalışmasına başlanılan yıl, araştırmanın kendilerine neler getireceğini kavrayamamış ancak yapılan iyileştirmeler, firmanın anketteki geri bildirimleri iyileştirme çalışmalarında girdi olarak kullandığını müşterilere ispatlamıştır.

### **Müşterilerle ortaklık ilişkileri geliştirilmesi**

Kuruluş, her ayın son haftasında Pazarlama Müdürünün müşterilerden aldığı sipariş miktarlarına göre kapasitesini planlamaktadır. Müşterilerden alınan bilgiler doğrultusunda her müşteriye bir iç kapasite ayrılarak müşterilerin termin vb. konularda sorun yaşamaması ve kendi planlamalarını yapabilmeleri sağlanmaktadır. Kuruluşun müşterilerinin tamamı ihracat yapan firmalardır. Sektörün lideri konumunda olan firma, özellikle 2001 yılında Türkiye tekstil ihracatının artması ile ihracat yapan müşterilerin birinci tedarikçisi durumuna gelmiştir. Tüm grup ve grup dışı müşteriler yeni tasarımları için firmaya numune kumaş boyatmakta ve hazırladıkları koleksiyonu müşterilerinin beğenisine sunmaktadır. Koleksiyon çalışmasının talep üzerindeki etkisini bilen firma, numune çalışmalarını müşterileri ile birlikte titizlikle yürütmektedir.

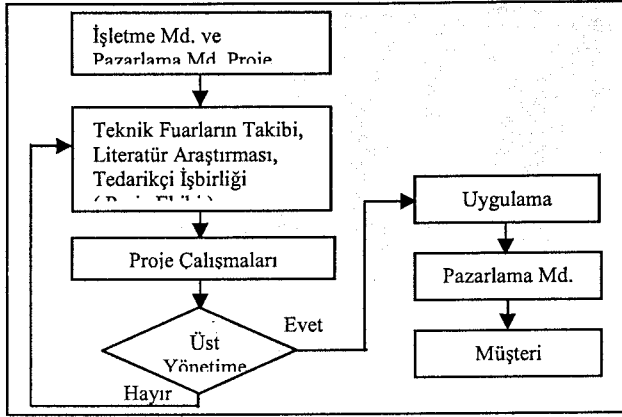
Müşterilerin dış pazardaki müşterileri tekstil ürününün kalitesinde çok önemli bir yere sahip olan terbiye proseslerine özel önem vermektedirler. Bu dolaylı müşteriler, firmayı ziyaret ederek, üretim, laboratuvar, çevre sistemleri, işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları konusunda bilgi almaktadırlar.

Firmanın bağlı olduğu grubun markalarının tasarımcıları, gelecek sezona ait renkleri belirlemek için Kimya Laboratuvarı renk arşivinden yararlanmakta ve Kimya Laboratuvarı ile ortak çalışmalar yaparak bu renkleri sezona dahil etmektedirler. M&S firması her sezon firmayı ziyaret ederek, geliştirilen özel prosesleri incelemekte ve yeni sezon ürünlerine bu gelişmeleri yansıtmaktadır. Müşterilerle geliştirilen ortaklık ilişkileri MMA'da her yıl sorgulanmaktadır. Sonuçlar Kriter 6'da verilmiştir.

Gelecekteki müşteri gereksinimlerini karşılamak için, farklı kumaş ve elyaf türlerine göre Pazarlama Md. ve İşletme Müdürünün yönlendirmesi ile yeni ürün geliştirme çalışmaları (Tablo 51) yapılmaktadır.



Tablo 51 Ürün Geliştirme Sistemi



Firma, gelecekteki müşteri gereksinimlerini çeşitli kanallardan araştırmaktadır. Pazarlama Müdürünün yaptığı araştırmalar, tekstil yayınları, TTTSD, Taha Grubu tasarım bölümünden alınan bilgiler ve tedarikçilerin yaptığı araştırmalar teknik personel tarafından değerlendirilmektedir. Yeni elyaf türleri ile proses geliştirme çalışmaları yapılmakta, çalışanlar yurtiçi-yurtdışı fuarlara (Kriter 3), tedarikçilerin düzenlediği seminerlere katılmaktadır.

Dünyada tüm tüketicilerin 2002 yılından itibaren önem vermeye başladığı UKTO diğer adıyla TAED (oksidatif ağartıcıların zararı) testleri, firmada iki yıldan beri yapılmaktadır. Bu testler ışığında oluşturulan haslığı yüksek boyarmadde grupları ile yapılan boyamalar, müşterilerin boyama konusunda hiçbir problem yaşamadan ihracat yapabilmelerini sağlamaktadır. Bu çalışma, rakiplerinden iki yıl önce geleceği öngörerek bu konudaki hazırlıklarını tamamlayan firmanın pazarda tercih edilme nedenlerinden biridir.

Yapılan araştırmalar, gelecekte tekstil terbiye sektöründe farklı aprelerin öneminin daha da artacağını göstermektedir. Firma 2001 yılında Ar-Ge faaliyetleri çerçevesinde antibakteriyel apreler, UV ışınlarından koruyucu apreler ve kumaşlara yıkamaya dayanıklı koku özelliği kazandıran apreler geliştirmiş ve Pazarlama Müdürü aracılığı ile müşterilerine tanıtmıştır.

Önümüzdeki yıllarda tekstil kotalarının kaldırılması ile yaşanacak olan sipariş artışının “hız” faktörünü daha da ön plana çıkaracağını öngören firma 2001 yılında fizibilite çalışmaları sonucu, “teknoloji geliştirme” yatırımlarına ağırlık vererek, boyama makinelerinin proses sürelerini %40’a varan oranlarda kısaltan boya makineleri yatırımını gerçekleştirmiştir.

Firma önümüzdeki yıllarda ihracatta, ürünlerin insan sağlığına etkisinin daha da önem kazanacağını belirlemiş ve 1998 yılında Oeko-Tex Standart 100 Sertifikasını almıştır. Bu sertifika müşterilerin ihracatlarında büyük bir avantaj sağlamıştır. Müşteriler, sertifikanın bir kopyasını her yıl kendi müşterilerine göndermektedir.

### **Kalite Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi**

Kuruluş 1997 yılında ISO 9002 KGS belgesi, 1998 yılında Oeko-Tex Standart 100 insan sağlığına zararlı maddeler içermeyen tekstil ürünü belgesi, 2000 yılında ISO 14001 ÇYS belgesi almıştır. Kalite Güvence Sistemlerinin sınırlı kapsamı dikkate alınarak EFQM Mükemmellik Modeli benimsenmiş, tüm birim ve süreçler kalite yönetimi şemsiyesi altında toplanmıştır. Kuruluş, kaliteyi etkileyen tüm süreçlerini analiz ederek sahiplendirmiştir. Ayrıca süreç performans göstergeleri ile süreçler sürekli izlenmektedir.

KGS ve ÇYS’nin etkinliği iç ve dış denetimler ile kontrol edilmekte ve denetim bulguları değerlendirilerek mevcut sistem sürekli iyileştirilmektedir. İyileştirme örnekleri Tablo 52’de verilmiştir.

<b>Tablo 52 Tetkikler Sonrasında Yapılan İyileştirme Çalışmalarından Örnekler</b>	
<b>Bulgu</b>	<b>İyileştirme Faaliyeti</b>
Kimyasal malzeme kabul kriterlerinin yeterli olmaması	İPE ve tedarikçi işbirliği ile tüm malzemelerin kabul kriterleri yeniden belirlenmiştir.
Ürün tanıtım kartlarının hazırlanmasında ortaya çıkan zaman kayıpları ve hatalar	Tanıtım kartlarının bilgisayardan alınmasını sağlayan yazılım programı geliştirilmiştir.
ÇYS oryantasyon eğitiminin bölüm bazında çevresel değerlendirilmeyi içermemesi	Oryantasyon eğitimi, tüm bölümlerin çevresel etkilerini kapsayacak şekilde detaylandırılmıştır.

Eğitim almış i tetkikçiler tarafından yılda en az bir kez iç tetkik gerçekleştirilir. Firmada 16 alışan KGS, 8 alışan da YS tetkikisi olarak görev yapmaktadır. KGS tetkiki sayısı verilen tetkiki eğitimleri ile 1999 yılına göre %38 artmıştır. Her yıl yapılan Yönetimin Gözden Geçirmesi toplantılarında kalite ve evre süreci incelenmekte, iç/dış denetim bulguları, düzeltici/önleyici faaliyetler değerlendirilmekte ve iyileştirme çalışmaları planlanmaktadır.

Yönetimin Gözden Geçirmesi toplantıları sonrasında yapılan iyileştirmelere; çalışanların ve toplumun evre bilincinin artırılması amacıyla “evre El Kitabı ” nın hazırlanması (2000), reçete doğrulama faaliyet sürelerinin kısaltılması (2000), satınalma sürecinin günün şartlarına uygun olarak yeniden tasarlanması (2001) rnek olarak verilebilir.

ISO 9002 KGS ve ISO 14001 YS sistemleri “SGS Yarsley” firması tarafından yılda iki kez denetlenmektedir. Bugüne kadar firmada yapılan 15 denetimde hiç majör uygunsuzluk bulunmamıştır. Firma üç yıllık kullanım süresi dolan ISO 9002 KGS belgesini 2000 yılında yenilemiştir. 2003 yılı içinde ise ISO 9000: 2000 versiyonuna göre belge yenilenecektir.

Firmada ısı kontrol göstergeleri, direnç termometreleri (PT100), metre, manometre, pH metre vb. cihazların kalibrasyonunun yapıldığı laboratuvar bulunmaktadır.

Kimya ve Fizik Laboratuvarları aynı zamanda müşteri olan Marks&Spencer ve Next firması tarafından akredite edilmiştir. Fizik Laboratuvarında, talep eden tüm müşterilere Marks&Spencer ve Next test standartlarına uygun olarak testler yapılmaktadır. Firma bu akreditasyonlar ile sektörde nc laboratuvar sistemlerini bünyesinde bulundurmaktadır. rnlerin Oeko-Tex Standart 100’e uygunluğu, merkezi Almanya’da bulunan bir kuruluş tarafından her yıl analiz edilmekte ve sertifika yenilenmektedir. Ülkemizde, rme kumaş terbiye işletmelerinin yaklaşık %15’ inde Oeko-Tex Standart 100 sertifikası bulunmaktadır.

Firma 2000 yılından bu yana müşterisi olan Marks&Spencer firması tarafından SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardına göre denetlenmektedir. Marks&Spencer tarafından,

“SGS Yarsley” firmasına yaptırılan denetlemelerde herhangi bir majör uygunsuzluk bulunmamıştır.

Boyama makineleri, Reçete Proses departmanında bulunan teleskop sistemi ile sürekli takip edilmektedir. Bu sistem, prosesleri kayıt altına alarak herhangi bir problem görüldüğünde ilgili yöneticilerin uygulanan prosese geri dönmesine imkan sağlamaktadır. Ayrıca bu sistem ile boyama makinelerine program yüklenebilmekte ve programdan sapmalar anında görülerek işletme yönlendirilmektedir.

### **Süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesi**

Firmada üniversite öğretim üyeleri danışmanlığı ile Endüstri Mühendisliği Bölümünün yaptığı analizler doğrultusunda süreçler üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar; operasyonel süreçler, yönetim süreçleri ve destek süreçleridir. Bu kapsamda belirlenen ana süreçler ve alt süreçler tanımlanmış (Tablo 53) ve sahiplendirilmiştir

**Tablo 53 Süreçler**

<b>ANA SÜREÇ</b>	<b>ALT SÜREÇ</b>
ÜRETİM	Üretim Planlama ve Hazırlık Reçete Hazırlama Proses Geliştirme Boyama Finishing Laboratuvar Hizmetleri
DEPOLAMA/ SEVKİYAT	Ham Kumaş Kontrol Stoklama Sevkiyat
PAZARLAMA	Müşteri Kazanma/ Sipariş Alma Müşteri İlişkileri Yönetimi
BAKIM	Periyodik Bakım/Onarım İnşaat/Enerji Mak. Temin/Montaj
BİLGİ KAY. Y.	Donanım Yazılım Geliştirme
FİNANSAL KAY. Y.	Fiyatlandırma/Bütçeleme/Tahsilat Satınalma
İNSAN KAY. Y.	İşe Alma/Özlük İşleri Eğitim İdari İşler
KALİTE VE ÇEVRE Y.	Süreç Performans Değer. Kalite Güvence Çevre Yönetim
STRATEJİK PLAN.	Veri Toplama Strateji Belirleme ve Uygulama

Kritik süreçler, kritik başarı faktörleri üzerinde büyük etkisi olan ve iyileştirme ihtiyacı yüksek olan alt süreçler olarak tanımlanmaktadır. Kritik süreçler, yıl içinde stratejik hedeflerin tutturulabilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Kritik başarı faktörleri, kuruluşu müşterilerinin gözünde rakiplerinden farklı kılacak, rakiplerine karşı üstünlük sağlmasına olanak tanıyacak faktörlerdir. Bu tanımdan hareketle, üst yönetim ve bölüm sorumluları firma için 5 Kritik Başarı faktörü belirlemiştir. Bunlar Tablo 54'de verilmiştir.

Tablo 54 Kritik Başarı Faktörleri

• Müşteri Memnuniyeti	• Ürün Maliyeti
• Termin Süresi	• Rekabet Şansı
• Çalışan Memnuniyeti	

Kritik süreçler; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, hissedarlar, toplum ve kıyaslama çalışmalarından elde edilen veriler kullanılarak üst yönetim ve bölüm sorumlularının katılımı ile belirlenir. Kritik süreçlerin belirlenmesinde kullanılan değerlendirme yöntemi Tablo 55’de verilmiştir.

Tablo 55 Kritik Süreçlerin Belirlenmesi

<b>Kritik Başarı Faktörleri</b> <b>Üzerindeki Etkisi</b>	<b>İyileştirme İhtiyacı</b>
3: Etkisi çok fazla	5: İyileştirme çok gereklidir
2: Etkisi var	4: İyileştirme kesinlikle gereklidir
1: Etkisi çok az	3: İyileştirme gereklidir
0: Hiç etkisi yok	2: Süreç normal çalışmaktadır. Fakat performans sonuçları daha iyi olabilir
	1: Sürecin ortaya çıkardığı hiçbir sorun yoktur

Süreç tanımları; sürecin amacı, girdileri, işlemleri, çıktıları, ilişkide bulunduğu diğer süreçler, süreç performans ölçütleri vb. bilgilerden oluşmaktadır.

Süreç sahibi; süreci tanıma, iyileştirme çalışmalarına yatkın olma, iyileştirmeye açık noktaları tespit edebilme, iyileştirme ekiplerini yönlendirebilme niteliklerine sahiptir.

Süreç sahipleri, süreç standartlarının oluşturulması, süreç etkinliğinin gözden geçirilmesi ve süreç iyileştirme çalışmalarının yönlendirilmesinden sorumludur.

Firmada ana süreç sahipleri genel müdür ve müdür pozisyonunda, alt süreç sahipleri ise sorumlu pozisyonunda çalışan personeldir.

Kuruluşta görev tanımları 1996 yılında hazırlanmış, 1998 yılında Davranış Bilimleri uzmanı danışmanlığında gözden geerilmiştir.

rnlerin her bölüme ait iç kalite standardı tanımlanmıştır. Müşteri talep ettiği parametreleri sipariş formu ile firmaya göndermektedir. Proses sırasında yapılan kontroller sonucunda müşteri beklentisini karşılamayan ürünlere kesinlikle sevkiyat izni verilmemektedir. Sevkiyat izni verme yetkisi prosedürde tanımlanmıştır. Firmada ham kumaş giriş kalite kontrolü, 2000 yılında iyileştirilmiş ve bilimsel bir yöntem olan MIL STD 105D Standardı kullanılmaya başlanmıştır.

Kuruluşta alışma standartları, gerek operasyonel, gerekse yönetim ve destek süreçlerinde talimatlar ve prosedürler ile yayınlanmaktadır. İlgili yöneticiler tarafından hazırlanan bu standartların dağıtımı Doküman Kontrol Sistemine uygun olarak yapılmaktadır. Çalışma standartlarından rnekler Tablo 56'da verilmiştir.

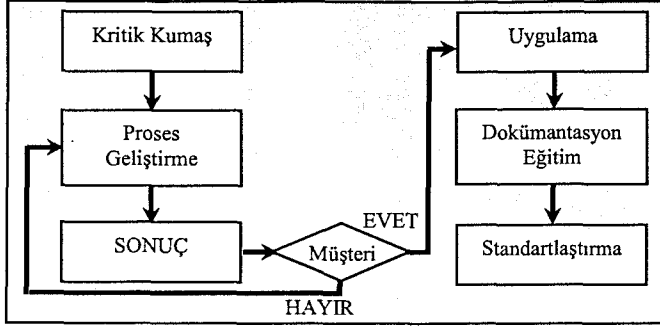
Tablo 56 alışma Standartlarından rnekler

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| • Kalite El Kitabı                               | • evre El Kitabı       |
| • Kalite Kontrol Standartları<br>(TSE, ISO, M&S) | • Kalite Planları       |
| • Proses Grafikleri                              | • Standart Reçeteler    |
| • Kalibrasyon Standartları                       | • Makine Parametreleri  |
|  | • Prosedür / Talimatlar |

### **rn ve hizmetlerin sunulması**

Müşteriye gönderilen ürün tutarlılığının sağlanması amacıyla Fizik Laboratuvarı kurulmuştur ve müşteri isteklerine uygun tüm testler yapılmaktadır. Ayrıca, rn standartları oluşturulmuş ve kalite planı ile yürürlüğe konulmuştur. Proses standartları oluşturulmamış kumaşlar, kritik kumaş olarak tanımlanmıştır. Kritik kumaş proses geliştirme sistemi Tablo 57'de verilmiştir.

Tablo 57 Kritik Kumaş Proses Geliştirme Sistemi



Müşteriye sevk edilen ürünün kalite kontrol sonuçları bilgisayarda saklanmakta ve bu bilgileri içeren Inspection Raporları hazırlanarak müşterilere gönderilmektedir. Ürün kalitesini doğrudan etkileyen boya tartım işlemi otomatik olarak yapılmaktadır. İşletme içinde ürünlerin takibi için Barkod sistemi kurulmuştur. Sevkiyat sisteminde yapılan iyileştirme ile fatura ürünle birlikte gönderilmeye başlanmıştır.

Siparişin firmaya gelişinden müşteriye teslimine kadar uzanan süreç, performans ölçütleri ile sürekli izlenmektedir. Zamanında sevk oranı, üretim süresi, verimlilik, RFT (İlk seferde doğru boyama oranı) gibi performans ölçütleri aylık olarak değerlendirilmekte ve ilgili süreçlerin iyileştirilmesi çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

Ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmak için tedarikçilerle işbirliğine gidilmekte ve çözüm yöntemleri geliştirilmektedir. Bunlar ile ilgili birkaç örnek Tablo 58'de verilmiştir.

Tablo 58 Tedarikçilerle Birlikte Yürütülen İyileştirme Çalışmalarından Örnekler

İyileştirme/Geliştirme Faaliyeti	Tedarikçi
Viskonlarda ve baskı altı kumaşlarda kırık probleminin çözülmesi için Hidrofil Silikon kullanılması	İLTEKS
Kumaş gramajının kimyasal yöntemlerle artırılması projesi	RUDOLF
Güç tutuşurluk apresinin geliştirilmesi	COGNIS

Ürün tutarlılığının sağlanması için ham kumaş tedarikçileri tarafından hazırlanan kumaş cinsi, iplik numarası, iplik karışımı vb. bilgilerinin bulunduğu ham kumaş bilgi formu



(fabric sheet) üretim sorumluları tarafından değerlendirilmekte ve ham kumaş türüne uygun standart proselere tabi tutulmaktadır.

Ürün kalitesini doğrudan etkileyen boyarmadde ve kimyasal maddelerin giriş kontrolü yapılmakta, tedarikçi firmaların gönderdiği kalite kontrol raporları değerlendirilmektedir. Boyama prosesleri, ürün devamlılığını sağlamak amacıyla, Eliar TBB 6000 ve Termoelektronica CT-301 programatörleri vasıtasıyla standart hale getirilmiştir.

Tedarikçi Değerlendirme Formları ile tedarikçilerin performansları ölçülmektedir (Kriter 4). KGS, ÇYS ve Oeko-Tex çalışmaları için, tedarikçilerden malzemelerin güvenlik bilgi belgeleri (Safety Data Sheet) istenmiş, bu belgelere uygun girdi kontrolü, depolama ve etiketlendirme çalışmaları yapılmıştır. Müşteri memnuniyeti ve ürün kalitesinin tutarlılığının sağlanması için kurulan sistemlerin belgelendirilmesi aşamasında tedarikçilerle yapılan işbirliği önemli rol oynamıştır.

#### **Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi**

Müşteri gereksinimlerini öngörmek ve karşılamak amacıyla üretim birimlerinin tümünde iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Müşterinin gönderdiği ham kumaş, örnekleme planına göre kontrol edilerek, problemler noktalarda müşteriye yazılı bilgi verilmekte ve kumaş müşterinin cevabına göre işleme alınmaktadır. Boyama sürecinde, ham kumaş bilgi formundan kumaş spesifikasyonları incelenmekte, spesifikasyonlarda değişiklik yapılmış ise tekrar reçete hazırlanmaktadır. Kimya Laboratuvarında, müşterilerin renk gereksinimleri için alternatif laboratuvar çalışmaları yapılarak, onaylanmak üzere müşteriye gönderilmektedir.

Yeni ürünlerin geliştirilmesi için İşletme Müdürünün koordinasyonu ile Ar-Ge çalışmaları yapılmaktadır. Olumlu sonuç veren çalışmalar Pazarlama Müdürü aracılığıyla müşterilere bildirilmektedir. Örneğin; 2001 yılında Poliamid boyama çalışmaları yapılmış, olumlu çıkan sonuç müşterilere bildirilmiştir.

Firmanın bağlı olduğu grubun yaptığı pazar araştırmaları, son yıllarda tüketicilerin kullanımı kolay, ütü gerektirmeyen ürünlere yöneldiklerini göstermiştir. Bu nedenle,

kumaşlara bu nitelikleri kazandırmak için “resin finish” işlemi olarak adlandırılan buruşmazlık apreleme işlemi geliştirilmiştir. Elde edilen başarılı sonuçlar neticesinde 3 yıldır sürekli artan miktarlarda sipariş alınmaktadır.

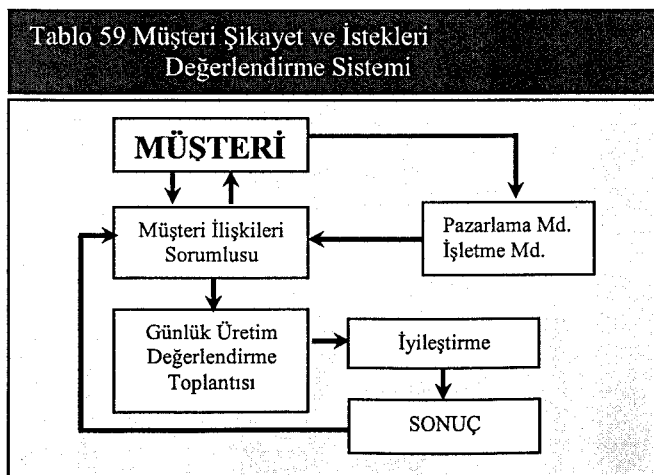
2001 yılında grup müşterilerden biri ile yapılan çalışmalar neticesinde geliştirilen ürün, Marks&Spencer firması tarafından çok beğenilmiş ve firma bu ürünü “Havana Gold” adı altında piyasaya sürme kararı almıştır. Ayrıca bu ürün, M&S tarafından “Perfect Fabric” olarak nitelendirilen ürün grubuna dahil edilmiştir.

### Sürekli İyileştirme

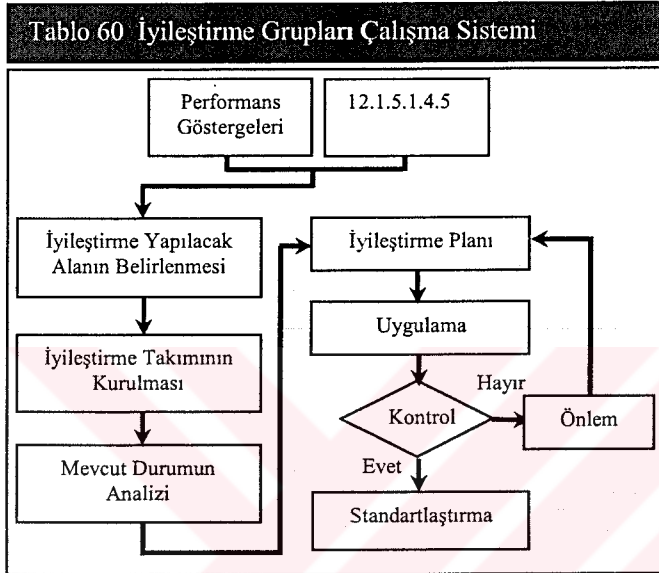
Kuruluş, müşteri ihtiyaçlarını MMA, planlı müşteri ziyaretleri, müşteri şikayetleri gibi yöntemlerle belirlemekte ve iyileştirme çalışmalarına yön vermektedir. Müşteri şikayet ve istekleri değerlendirme sistemi Tablo 59’da verilmiştir.

Müşteri ihtiyaçlarına yönelik gerçekleştirilen iyileştirmelere aşağıdaki örnekler verilebilir:

- Müşteri talebi doğrultusunda şirket tanıtım kataloğu hazırlanmıştır.
- Şardon yapılan kumaşlarda, yıkama sonrası pilling (topaklanma) problemi nedeniyle kurulan İPE tarafından makine ayarları değiştirilmiş, ekipmanda revizyon yapılmış ve geliştirilen yeni kimyasal prosesleri ile bu problem ortadan kaldırılmıştır.



Firmada iyileştirilecek alanlar, periyodik bölüm toplantıları, müşteri öneri ve şikayetleri, düzeltici/önleyici faaliyet sistemi, süreç performans göstergeleri ve bireysel öneriler dikkate alınarak belirlenir ve konuyla ilgili İPE kurulur. İyileştirme grupları Tablo 60'da verilen yöntemlerle çalışmaktadır. PUKÖ çevrimine uygun olarak İPE'ler tarafından yürütülen iyileştirme çalışmalarından örnekler Tablo 3.59'da verilmiştir.



**Tablo 61 İPE Çalışmalarından Örnekler**

- Reçete Maliyet Sisteminin kurulması ile müşterilere online fiyat verilmesi
- Kalite kriterlerinden olan "çekmezlik" parametresinde %38 iyileşme sağlanması
- Finishing bölümünde makine parametreleri ile ilgili bilgisayar ortamında arşiv oluşturularak proseslerin standartlaştırılması

Müşterilerin gereksinimleri ve ihtiyaçları belirlenerek yapılan iyileştirmelerin etkinliği, MMA ile (Kriter 6) ölçülmektedir. Aynı zamanda, pazardaki değişim de iyileştirmelerin etkinliğini izlemeyi sağlayan bir yöntemdir.

### **Süreç performans göstergelerinin oluşturulması ve iyileştirme hedeflerinin konulması**

Süreç Performans İzleme ve Ölçme Sistemi, 1999 yılında konunun uzmanından alınan danışmanlık hizmeti ile kurulmuş ve uygulamaya alınmıştır. Tüm süreçlerin (destek

süreçleri de dahil) başarı seviyelerinin ölçülebilmesi için göstergeler tanımlanmış, performans ölçümü sorumluları belirlenmiş, ölçüm periyodu ve gözden geçirme sistematığı tanımlanmıştır. Her yıl süreç sahipleri astları ile birlikte fonksiyonel hedeflerini belirlemektedir. Hedef belirlenirken sürekli iyileştirme felsefesi ile bir önceki performansın üzerine çıkılacağı öngörülmektedir. Bunun dışında, hedefler belirlenirken, müşteri beklentileri, pazar durumu ve rakiplerin performansı da dikkate alınmaktadır. Tablo 62’de değişik süreçlere ait performans göstergelerinden örnekler verilmiştir.

<b>Tablo 62 Süreç Performans Göstergelerinden Örnekler</b>		
<b>Süreç</b>	<b>Perf. Göstergesi</b>	<b>Periyot</b>
Boyama	İşletme içi geri dönüş oranı	Ayda bir
Finishing	Müşteriden geri dönüş oranı	Ayda bir
Reçete Hazırlama	Ortalama Lab. çalışma süresi	Ayda bir

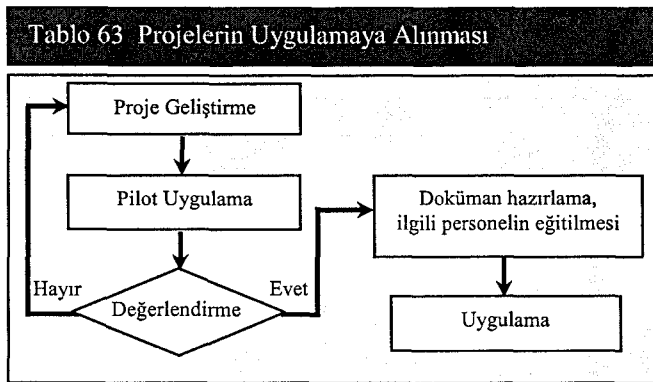
Süreç performans göstergeleri her ay yapılan Süreç Performans Değerlendirme Toplantılarında süreç sahibi tarafından sunulur, iyileştirmeye açık alanlar belirlenir ve iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilir.

Örneğin, müşteriden geri dönüşler analiz edildiğinde, “kumaş kırığı” nedeniyle dönüşlerin fazla olduğu görülmüştür. Kırık problemi; boyama makinelerinde halat halinde dönerek işlem gören kumaşların (özellikle içinde elastan bulunan kumaşlar) bu mekanik işlemden dolayı zarar görmesinden meydana gelmektedir. 2001 yılı ikinci yarısında yapılan İPE çalışmaları neticesinde yıkama, kasar ve boyamada proses suyubelirli bir sıcaklığa kadar soğutularak boşaltılmaya başlanmış ve kesme aşamasında da kırık riskini ortadan kaldırmak için yaş kesme makinesi alınmıştır. Bu çalışmalar neticesinde “kırık problemi”nden kaynaklanan müşteriden geri dönüşler %56, işletme içi geri dönüşler ise %57 azalmıştır. Müşteri geri dönüş oranlarındaki iyileşme Kriter 6’da verilmiştir.

Kuruluş 100 adet süreç performans göstergesi kullanmaktadır. Kalite Güvence Müdürlüğü tarafından hazırlanan “Performans Göstergeleri” dosyası tüm süreç performans göstergelerini kapsar. Sürekli güncelleştirilen bu dosya tüm beyaz yakalı personele açıktır. Her yıl fonksiyonel hedeflerin belirlenmesinin ardından süreç sahipleri mevcut süreç performans göstergelerinin yeterliliğini gözden geçirir. Yeni göstergelere ihtiyaç duyulması durumunda ya da yıl içinde yapılan süreçteki değişikliklerde sistem revize edilir. İyileştirme faaliyetleri problem çözme teknikleri kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Tüm çalışanlara yöneticileri tarafından Problem Çözme Teknikleri hakkında eğitim verilmiştir. İşletmede, SWOT Analizi, Neden-Sonuç Analizi, Beyin Fırtınası, Pareto Analizi, Histogram ve Dağılım teknikleri kullanılmaktadır. Örneğin; aylık kalite raporlarında histogram yöntemiyle kalite problemleri analiz edilmekte ve üst yönetime sunulmaktadır. Bu raporlar; iyileştirme faaliyetlerinde, üretim birimlerine yol gösterici niteliktedir.

Kalite teknikleri üretim dışı faaliyetlerde de etkin olarak kullanılmaktadır. Örneğin; MMA, ÇMA, TMA analizleri Kalite Güvence Müdürlüğü tarafından istatistiksel teknikler kullanılarak yapılmaktadır.

Firmada projeler Tablo 63’de verilen adımlarla uygulamaya alınmaktadır.



Tüm projeler, pilot uygulama aşamasından sonra proje lideri ve üyeler tarafından değerlendirilir. Uygulamaya alınacak projeler konusunda ilgili tüm birimler bilgilendirilir ve değişiklikler performans göstergeleri ile takip edilir.

Firmada İyileştirme Ekipleri tarafından geliştirilen projeye, çekmezlik probleminin giderilmesi amacıyla üst yönetimin mali destek vermesiyle Weko makinesinin alınması örnek olarak verilebilir.

Kuruluştaki yapılan değişiklikler; prosedürler, talimatlar, eğitim, görev tanımları, elektronik posta vb. yöntemlerle ilgililere ulaştırılır.

### **Süreçler ile ilgili yaklaşımların etkinliğinin gözden geçirilmesi**

İyileştirme çalışmalarının etkinliği; periyodik bölüm toplantıları, stratejik plan gözden geçirme toplantısı, MMA ve ÇMA sonuçları, süreç performans değerlendirme toplantısı vb. yöntemler ile gözden geçirilmektedir.

Etkinliğin gözden geçirilmesi sonucunda yapılan iyileştirmelere aşağıdaki örnekler verilebilir;

- Tüm iyileştirme ve geliştirme projeleri tamamlandığında, projeyi tamamlayan grup tarafından ilgili personelin yeni uygulamalar konusunda bilgilendirilmesi sağlanmıştır. Örneğin; 2001 yılında İPE ile “proses sürelerinin kısaltılması” için yapılan çalışma sonucunda öngörülen değişiklikler konusunda boyahane çalışanlarına eğitim verilmiştir. Ardından yeni programlar makinelere yüklenmiş ve proses süreleri takip edilmiştir. Sonuçlar değerlendirilerek programlar standartlaştırılmıştır.
- Sektördeki diğer kuruluşlarla (yurtiçi-yurtdışı) kıyaslama çalışmasına başlanmıştır.
- Görev tanımları revize edilerek daha kapsamlı hale getirilmiştir.

### **TKY uygulamaları ile kuruluştaki elde edilen sonuçlar**

Bu bölümde kuruluşun TKY uygulamalarıyla elde ettiği sonuçlar irdelenecektir. Özellikle TKY çalışmalarına başlanan 1999 yılı ile 2002 yılı arasında “Mükemmellik Modeli” kriterlerine göre süreçlerdeki iyileştirme ve geliştirmeler ortaya koyulacaktır. Diğer taraftan TKY çalışmalarının başlamamış olduğu 1997 ve 1998 yıllarına ait bazı veriler de incelenerek TKY uygulamalarının getirdiği farklara dikkat çekilecektir.

### 3.2.6 Müşteri Tatmini

#### Müşterilerin Kuruluşun Ürün, Hizmet ve Müşteri İlişkilerini Algılamaları

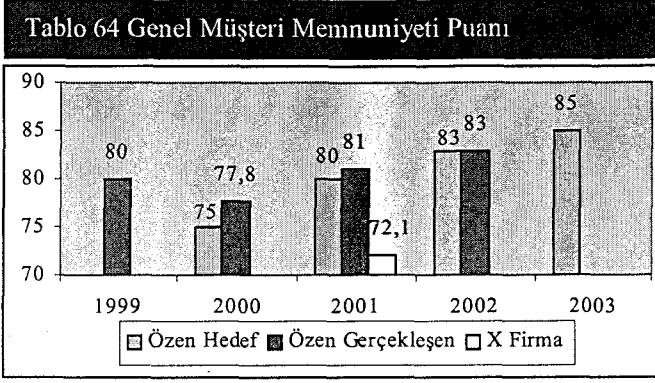
Firma müşterilerinin ürün, hizmet ve müşteri ilişkileri konusundaki memnuniyetini anket yöntemi ile ölçmektedir. 1999 yılında müşterilerin %79'una, 2000, 2001 ve 2002 yılında ise %100'üne anket uygulanmıştır.

Firmada iç hedefler bir önceki yılın performansı ve karşılaştırma yapılan firma performansı dikkate alınarak belirlenmektedir. Ancak 2000 yılı hedefleri belirlenirken Kriter 5'de belirtilen nedenler ile bir önceki yıldan daha düşük hedefler konulmuştur. 2000 yılında alınan sonuçlar da bu yaklaşımın doğruluğunu kanıtlamıştır.

Firma tarafından 2000 yılında anket sonuçlarının alınmasından sonra sektörel bazda müşteri memnuniyeti verileri araştırılmıştır. Ancak tekstil sektörü "bilimsel çalışmalara" çok açık bir sektör olmadığından müşterilerinin memnuniyetini ölçen kuruluş bulunamamıştır. 2001 yılında ise sektörün en iyilerinden olan X firması, firmanın kıyaslama talebine olumlu cevap vermiştir. X firması ile 2001 yılı müşteri memnuniyeti ortak kriterleri karşılaştırılmıştır.

Müşteri Memnuniyeti toplam 73 değişken ile ölçülmektedir. Söz konusu değişkenler 4 kriter (Genel İmaj, Ürün ve Hizmetler, Satış ve Satış Sonrası Destek, Müşteri Sadakati) ve 22 faktör ile ele alınmıştır. Tablolardaki değerler, 100 puan üzerinden müşterilerin firmaya vermiş oldukları puanların ortalamasını göstermektedir. MMA sonuçlarını içeren aşağıdaki tablolarda 1999 yılı değerlendirilirken, Kriter 5'de kapsamlı olarak açıklanan nedenler gözönünde bulundurulmalıdır. Tablo 64'de Genel Müşteri Memnuniyeti puanı verilmiştir.

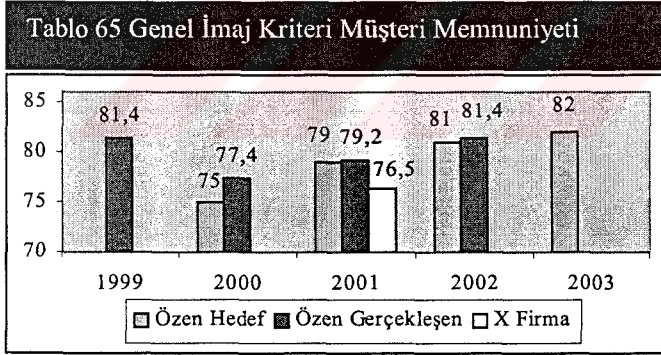




Aşağıdaki tablolarda ankette sorgulanan 4 kritere ait sonuçlar ve faktörlerden örnekler verilmiştir. Bazı tablolarda X firma verisinin bulunmamasının nedeni, firma tarafından ilgili faktör için müşteri memnuniyetinin ölçülmemesidir.

### Genel İmaj

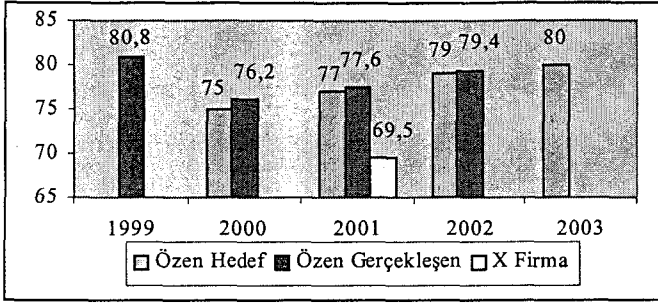
Genel İmaj Kriteri müşteri memnuniyeti Tablo 65’de verilmiştir.



Bu kriterde sorgulanan İletişim Faktörü memnuniyet puanı Tablo 65’te görüldüğü gibi 2002 yılında artış göstermiştir. Bu gelişme, Kriter 5’de verilen yaklaşımların müşteriler üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. İletişim memnuniyetinin artırılması için müşteriler ile elektronik haberleşme yaygınlaştırılmıştır. Teknik personel tarafından yapılan müşteri ziyaretleri artırılmış, müşterilere örme konusunda destek verilerek ürün kalitelerini artırmalarına yardımcı olunmuştur.

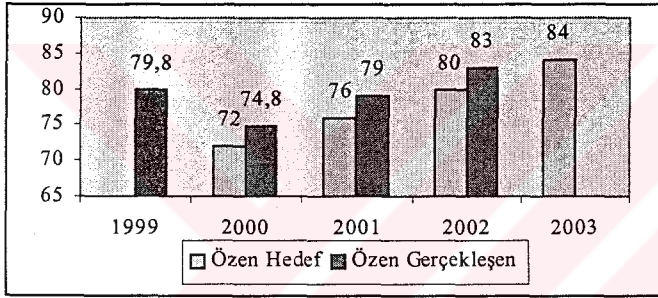


Tablo 66 İletişim Faktörü Müşteri Memnuniyeti



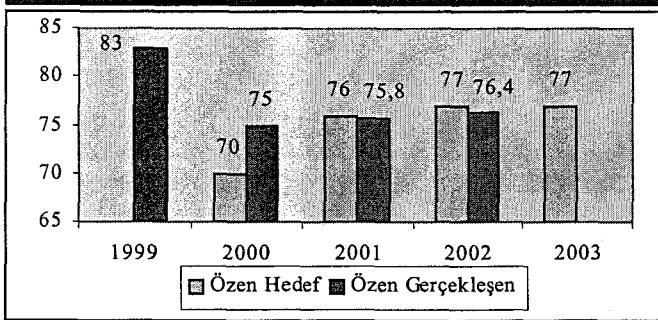
Esneklik Faktörü müşteri memnuniyeti Tablo 67’de verilmiştir.

Tablo 67 Esneklik Faktörü Müşteri Memnuniyeti



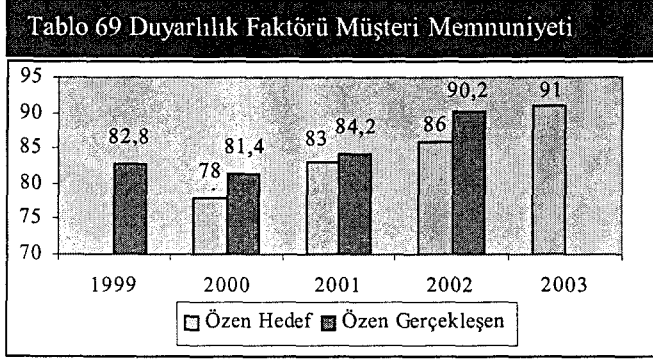
Pro-Aktif Davranış faktörü sonuçları Tablo 68’de verilmiştir. Kriter 5’de verilen Pro-Aktif Davranış örnekleri müşteri memnuniyetinin artmasında etkili olmuştur.

Tablo 68 Pro-Aktif Davranış Faktörü Müş. Mem.



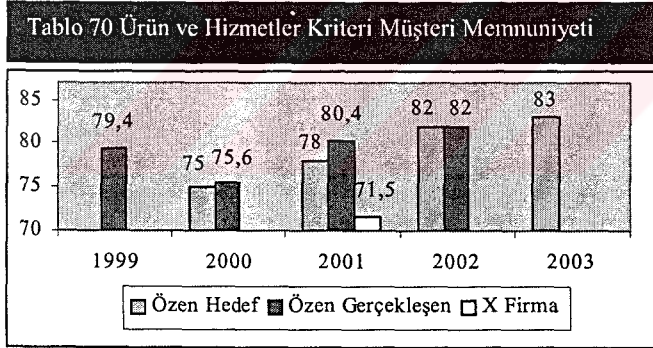
Duyarlılık Faktörü sonuçları Tablo 69’da verilmiştir. Bu faktörde sorgulanan ifadelerden biri olan “Firma ile ilişkilerimiz bir ortaklık ilişkisi gibi güvene dayalı ve

duyarlıdır” ifadesine müşteriler 2000 yılında 85,2 puan, 2001 yılında 87,8 puan verirken 2002 yılında ise 93,8 puan vermişlerdir. Bu veri, firmanın müşterilerinin de firmayı ortak kabul ettiğinin bir göstergesidir.



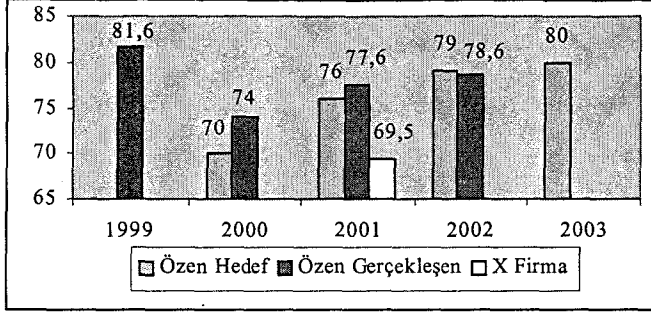
## Ürün ve Hizmetler

Ürün ve Hizmetler Kriteri sonuçları Tablo 70’de verilmiştir.



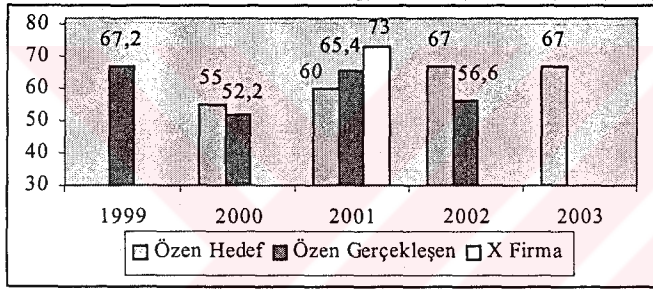
Ürün Teslimi ve Sevkiyatı Faktörü sonuçları Tablo 71’de verilmiştir. Firmada, 2000 yılında termin sürelerinin kısaltılması için İPE kurulmuş ve Kriter 9’da verilen sonuçlar elde edilmiştir. Firmanın yapmış olduğu bu iyileştirmeler müşterilerinin memnuniyetine de yansımıştır.

**Tablo 71 Ürün Teslimi ve Sevkiyatı Faktörü M.M.**



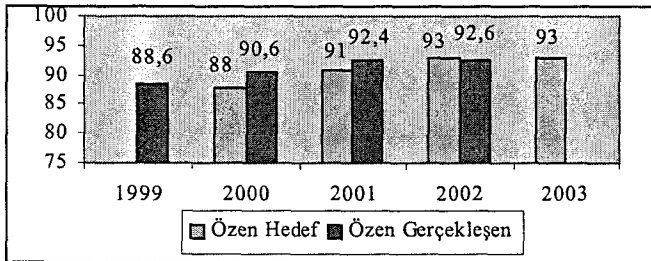
Fiyat Faktörü memnuniyeti Tablo 72’de verilmiştir.

**Tablo 72 Fiyat Faktörü Müşteri Memnuniyeti**



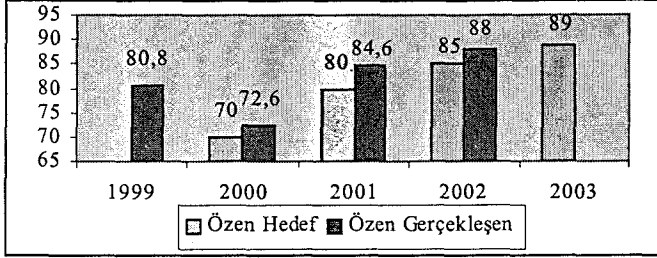
Çevre ve Ekolojik Etkiler Faktörü müşteri memnuniyeti Tablo 73’de verilmiştir.

**Tablo 73 Çevre ve Ekolojik Etkiler Faktörü M.M.**



Güvenilirlik Faktörü memnuniyetinde Tablo 74’de görüldüğü 2000 yılına göre gibi %21 iyileşme sağlanmıştır. Firmanın müşterileri ile uzun süreli ilişkiler kurma politikası neticesinde, müşterilerinin ürün kalite göstergelerine olan güveni artmıştır. Ayrıca, firma laboratuvarlarının Marks&Spencer firması tarafından her yıl akredite edilmesi bu güvenin artmasını sağlayan unsurlardandır.

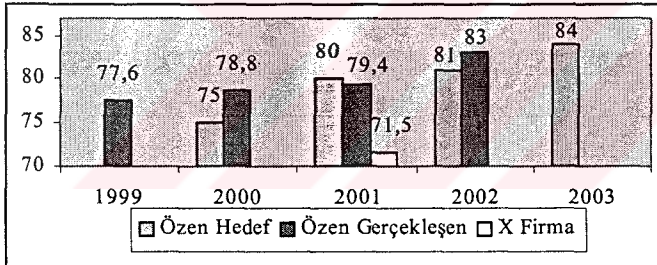
Tablo 74 Güvenilirlik Faktörü Müşteri Mem.



### Satış ve Satış Sonrası Destek

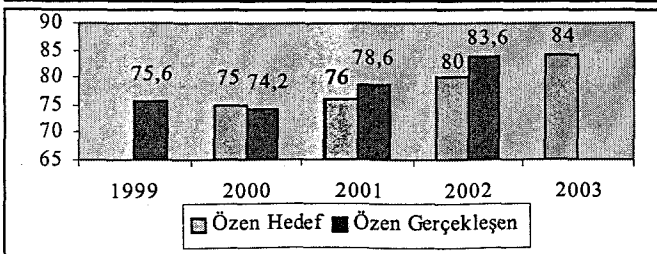
Satış ve Satış Sonrası Destek Kriteri memnuniyet puanı Tablo 75’de verilmiştir.

Tablo 75 Satış ve Satış Sonrası Destek Kriteri Müş. Mem.



Ürün Eğitimi Faktörüne ait sonuçlar Tablo 76’da verilmiştir. Müşteri eğitimlerinin sistematik hale getirilmesi (Kriter 6) 2000 yılına göre artan %13’lük iyileşmede etkili olmuştur.

Tablo 76 Ürün Eğitimi Faktörü Müşteri Memnuniyeti

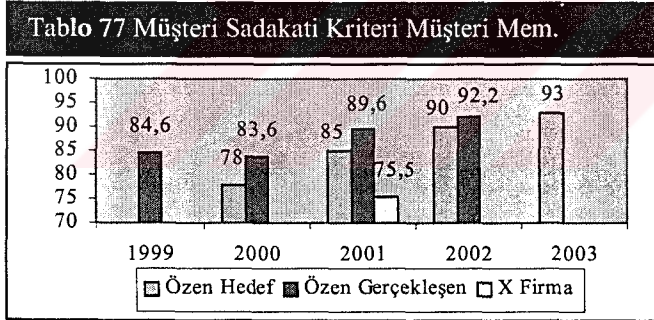




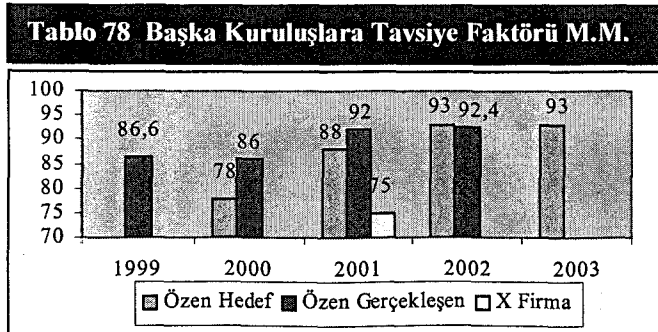
Firmada tüm çalışanlar tarafından benimsenen vizyon doğrultusunda, Kriter 3’de verilen yaklaşımlar ile çalışanların yetenekleri sürekli geliştirilmektedir. Çalışanların Yetenekleri Faktöründe sorgulanan “Firma personeli kendi konusunda oldukça yetenekli ve işlerin üstesinden kolaylıkla gelebilen vasıflardadır” ifadesi 2000 yılında 81, 2001 yılında 85 puan alırken 2002 yılında 85,6 puana yükselmiştir.

### Müşteri Sadakati

Müşteri Sadakati kriterine ait müşteri memnuniyet puanı Tablo 77’de verilmiştir. Müşteri Sadakati, 2000, 2001 ve 2002 yıllarında en yüksek puana sahip olan kriterdir. Firmanın geliştirdiği (Kriter 5) ortaklık ilişkileri sayesinde 2002 yılı müşteri sadakati puanı artmıştır. MMA’da “Firma ile hizmet ve ürün kalitesi beklentilerimizi karşıladığı için çalışmaya devam etmek isteriz” ifadesi sorgulandığında, 2000 yılında müşterilerin %96’sı firma ile çalışmaya devam etmek istediğini belirtirken, 2001 ve 2002 yılında bu oran %100 olarak gerçekleşmiştir.



Başka Kuruluşlara Tavsiye faktörüne ait sonuçlar Tablo 78’de verilmiştir.



MMA'da yer alan diğer ifadelerden grup ve grup dışı müşteri bazında örnekler Tablo 79'da verilmiştir.

Tablo 79 MMA'da Yer Alan İfadelerden Örnekler						
İFADE	2000 Grup	2001 Grup	2002 Grup	2000 Grup Dışı	2001 Grup Dışı	2002 Grup Dışı
Firma, kalite kontrolleri sonucu uygun olmadığını belirlediği ürünlerin sevkiyatını yapmaz	76,2	83	83,4	84,2	86,6	83,8
Firma, ürün ile ilgili beklentilerimizde yapabileceğimiz değişikliklere uyum gösterebilmektedir.	69,8	71	87,6	76,8	85,2	79

## Müşterilerin Tatminini Gösteren Diğer Göstergeler

### Genel İmaj

Firma çevre kuruluşlara ve sektöre yeni uygulamaları ile örnek olmakta ve basın yoluyla bu uygulamaları tanıtmaktadır. Örneğin; Oeko-Tex Standart 100 Sertifikasının alınması, Tekstil Terbiye&Teknik, Dünya Tekstil gibi aylık yayınlarda yer almıştır.

Toplumsal kalkınma için ISO 14001 ÇYS çalışmaları yerel basında yer almış, çevre kuruluşlara her türlü desteğin yapılabileceği açıklanmıştır. 2000 yılında 12, 2001 yılında 14, 2002 yılında 15 kuruluş, firmayı ziyaret ederek çevre uygulamalarını yerinde görme fırsatı bulmuştur. Ayrıca, 2000 yılında 2, 2001 yılında 3, 2002 yılında ise 3 firmaya ÇYS'nin kurulması aşamasında destek verilmiştir.

Firma, UKH'nin bölgede ve sektörde yayılımını sağlamak için basınla işbirliği yapmakta ve TTTSD toplantılarında Genel Müdür sektör yetkililerini bilgilendirmektedir.

Firma, 1997-1999 yılları arasında 20, 2000-2002 yılları arasında ise 88 kez medyada yer almıştır.

Müşteriler firmaya memnuniyetlerini teşekkür yazıları ve telefon görüşmeleri ile bildirmektedir. 1999 yılında 10, 2000 yılında 10, 2001 yılında 12, 2002 yılında ise 13

adet teşekkür yazısı alınmıştır. 2001 yılında alınan teşekkür yazılarından bir örnek Tablo 80’de verilmiştir. Bu teşekkür yazıları iletişim panoları ile tüm çalışanlara duyurulmaktadır.

#### Tablo 80 Müşteri Teşekkür Yazısı Örneği

Carrefour müşterimiz için boyamış olduğunuz 20/1 karde süprem kumaşlarımız, ITS firması tarafından Fransa’da yapılan testler sonucunda başarılı bulunmuştur. Türkiye’de bu firmaya üretim yapan diğer tedarikçi firmalar, özellikle “pilling testi” nden kaldıkları için problem yaşarken, firmamız hiçbir problem yaşamadan yüklemesini gerçekleştirmiştir. Carrefour firmasının Türkiye mümessili, bundan sonraki siparişlerinde kumaşlarını firmanızda boyatmaları konusunda diğer tedarikçilerine tavsiyede bulunacağını belirtmiştir. Bu başarıda büyük payı olan Firma Ailesine teşekkür ederiz.

Firma 2000 yılında İSO tarafından verilen Sektör Çevre Özendirme Ödülünü kazanmıştır.

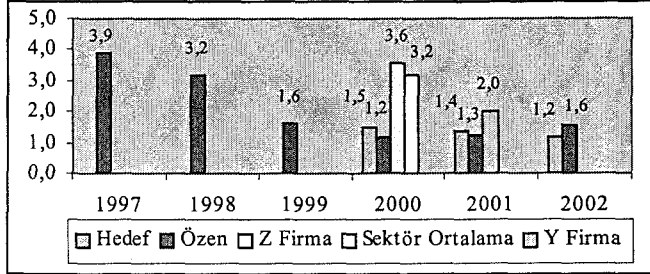
Firma 2000 yılında “Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü Katılım Beratı” ve yine 2000 yılında “Ulusal Kalite Hareketi Katılım Beratı” almıştır. Firmaya, KalDer’in 10. yıl kutlamasında katkıları nedeniyle teşekkür beratı verilmiştir.

Firmanın aldığı ödüller ve medyada yer alan haberler Kalite Güvence Müdürlüğü tarafından izlenmekte, arşivlenmekte ve çalışanlara duyurulmaktadır.

#### Ürün ve Hizmetler

Müşteri istek ve şikayetlerinin değerlendirilmesi sonucu yapılan iyileştirmeler neticesinde müşteriden geri dönüş oranı (Tablo 81) ve firma içi geri dönüş oranı (Kriter 9) azalmıştır. Örneğin; 2000 yılında son kontrol faaliyeti ortadan kaldırılmış her bölümün ürün kalitesini kendisinin kontrol etmesi sağlanmıştır. Bu uygulamanın geri dönüşlerin azaltılmasında büyük etkisi olmuştur.

**Tablo 81 Müşteriden Geri Dönüş Oranı (%)**



Yapılan pazar araştırmaları ve müşteri analizleri neticesinde, 2001 yılında kumaş cinslerinde değişim yaşanacağı öngörülmüştür. Bu nedenle, “müşteriden geri dönüş oranı” 2001 yılı hedefi belirlenirken, firmada yeni ürün geliştirmeye yönelik çalışmaların daha da artacağı ve proseslerin standartlaştırılması aşamasında müşteriden geri dönüşlerin yaşanabileceği dikkate alınmıştır. 2002 yılı geri dönüş oranı yapılan tahminlerin doğru olduğunu göstermektedir. Tablo 81’de verilen “2000 yılı sektör ortalaması”, 2001 yılı ikinci yarısında yapılan kıyaslama çalışmasından alınan sektörün en iyisi 8 firmanın ortalamasıdır. Bu çalışmada, 2001 yılı karşılaştırması yılın sadece ilk altı ayını kapsadığından 2001 yılına ait veri Tablo 81’de verilmemiştir. Ancak, müşteriden geri dönüş oranınının 2001 yılı ilk altı ay ortalaması sektörde 2,85 iken firmada 1,65’dir. Bu tabloda verilen Y firması ise Belçika’da sektörün en iyisi olarak adlandırılan ve 2001 yılında firmanın kıyaslama çalışmasına başladığı kuruluştur.

Firmanın müşteri tatmini konusunda izlediği diğer bir gösterge müşteri şikayetleri sayısıdır. 1999 yılının ikinci yarısında müşteri şikayetleri değerlendirme sistemi gözden geçirilmiş, daha önce müşteriler tarafından değişik birimlere iletilen şikayetlerin tek bir birimde (Müşteri Temsilcisi) toplanması sağlanmıştır. Firmada müşteri temsilcisi görevini bir kişi yürütürken 2003 yılında alınan kararla 3 personel Müşteri Temsilcisi olarak görev yapmaya başlamıştır. Müşteri şikayetlerinin alınması ve değerlendirilmesi sisteminde yapılan iyileştirmeler ile (Kriter 5) Müşteri Temsilcisi tarafından müşteri şikayetleri kayıt altına alınarak, şikayetlerin daha kapsamlı değerlendirilmesi sağlanmış ve üst yönetim her ay yapılan Süreç Performans Değerlendirme Toplantılarında bilgilendirilmeye başlanmıştır.



MMA’da sorgulanan bir diğer ifade ise “Garanti Hizmetleri”dir. 2002 yılında “Garanti Hizmetleri” kriteri grup dışı müşterilerde 87,8 grup müşterilerde ise 91,4 puan almıştır. Sektörde müşteri ve tedarikçi arasında yaşanılan en büyük sorunlardan biri olan garanti hizmetlerinden müşterilerin oldukça memnun oldukları görölmektedir.

### **Satış ve Satış Sonrası Destek**

Firma müşterilerinin her türlü eğitim talebine cevap vermektedir. MMA’da eğitim kriteri de sorgulanmaktadır. Müşterilerin %100’ü 2000, 2001 ve 2002 yılı değerlendirmelerinde “Firmanın eğitim taleplerinin tamamına olumlu cevap verdiğini” belirtmiştir.

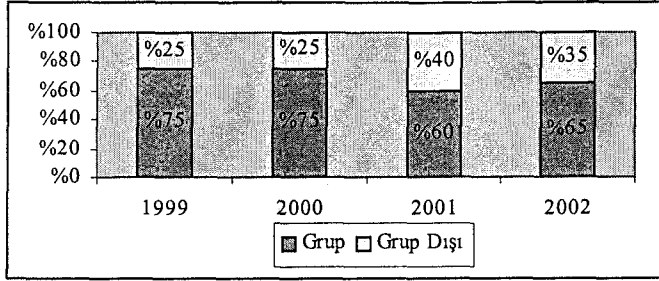
Müşterilere, yöneticiler tarafından verilen eğitimler; Sipariş Takip Sistemi, Üretim Prosesleri, TKY, Kumaş Standartları vb. konularını kapsamaktadır. 2002 yılı MMA’da belirtilen eğitim talepleri de Genel Md., Pazarlama Md., İnsan Kaynakları Md. ve Kalite Güvence Md. tarafından değerlendirilmiş ve müşterilere yönelik 2002 yılı eğitim planı yapılarak eğitimler gerçekleştirilmiştir.

Grup müşterilerinde de göreve yeni başlayan personel, firmada oryantasyon eğitimine tabi tutulmaktadır.

### **Müşteri Sadakati**

Firmada grup ve grup dışı müşteriler arasında herhangi bir ayırım söz konusu değildir. Alınan stratejik kararlar doğrultusunda (kapasitenin artırılması vb.) 2001 ve 2002 yıllarında grup dışı müşteri siparişleri artış göstermiştir. Yıllar bazında grup ve grup dışı müşterilerle çalışma oranları Tablo 82’de verilmiştir.

**Tablo 82 Grup ve Grup Dışı Müşterilerle Çalışma Oranı**



Kriter 5’de belirtilen yaklaşımlar ile müşterilerin firmayla ilişki süreleri de artırmıştır. Müşterilerin %60’ı üç yıldan daha uzun süredir firmayla ilişki içindedir.

Firmanın müşteri portföyü dünya pazarında tanınmış markalara (Next, Esprit, M&S, Zara, Hugo Boss vb.) üretim yapan firmalar oluşturmaktadır. Müşterilerinin siparişlerinde yıllar bazında sürekli artış görülmektedir.

Firmanın kurulduğu tarihten 1998 yılına kadar müşteri sirkülasyonu yüksektir. Ancak 1999 yılından itibaren müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurulması ve ortaklık ilişkilerinin geliştirilmesi vb. politikalar benimsendiğinden kazanılan müşteri sayısı üst yönetimin kararı ile oldukça azalmıştır. Firmanın son üç yıl içinde memnuniyetsizlik nedeniyle kaybettiği müşteri olmamıştır. Ancak, firmanın stratejileri doğrultusunda, müşterilerini zor durumda bırakmadan ilişkilerini kestiği durumlar mevcuttur. Firma, dünya pazarındaki tanınmış markaların tedarikçileri ile çalışmayı, hem çalışanların niteliklerini geliştirmesi hem de firmanın ürün çeşitliliğini ve niteliğini artırması nedeniyle tercih etmektedir. Aynı zamanda ülkede yaşanan ekonomik krizler nedeniyle de ihracat yapan müşteriler tercih edilmektedir.

Yine 2001 yılında alınan stratejik kararlar doğrultusunda firma sipariş fazlalığını “fason firmalar” aracılığı ile değerlendirmektedir. Teknik personel tarafından değerlendirilen ve yeterli görülen başka bir terbiye işletmesine teknik açıdan “kolay” olarak nitelendirilen siparişler kaydırılarak onların kapasitesinden faydalanılmaktadır. Ancak firmanın bir personeli ilgili firmada görevlendirilerek siparişlerin tüm prosesleri takip edilmekte ve kalite kontrol testleri tekrar firmada yapılarak sevkiyat onayı verilmektedir.

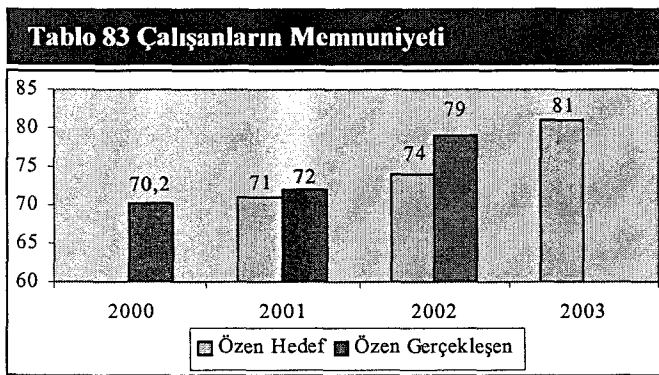
### 3.2.7 Çalışanların Tatmini

#### Çalışanların Algulamaları

Firma, 1999 yılına kadar çalışanların memnuniyetini personel devir hızı, devamsızlık oranı vb. göstergeler ile takip etmiştir. 2000 yılından itibaren ise İstanbul Üniv. İşletme Fak. Davranış Bilimlerinden alınan danışmanlık hizmeti doğrultusunda çalışanların memnuniyetini anket yöntemi ile ölçmeye başlamıştır.

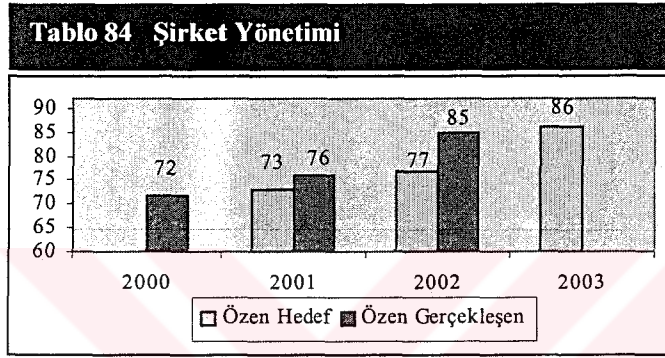
Firma tarafından yapılan araştırmalara göre son üç yıldır, sektörde çalışan memnuniyetini ölçen kuruluşun olmadığı görülmüştür. Sektör dışında ise yapılan tüm araştırmalara rağmen, kıyas ortağı bulunamamıştır.

Ankette çalışan memnuniyeti, 13 faktör bazında 53 ifade ile değerlendirilmiştir. 2000 yılında mevcut durumun öğrenilmesi amaçlandığı için iç hedefler belirlenmemiştir. 2001 ve 2002 yılında ise sürekli iyileştirme yaklaşımı ile bir önceki yılın sonuçları dikkate alınarak faktör bazında hedefler belirlenmiştir. Aşağıdaki tablolarda faktör bazında sonuçlardan örnekler verilmiştir. Tablolardaki değerler, çalışanların ankette sorgulanan ifadelere vermiş oldukları puanların 100 puan üzerinden ortalamasını göstermektedir. ÇMA genel memnuniyet sonuçları Tablo 83'de verilmiştir.



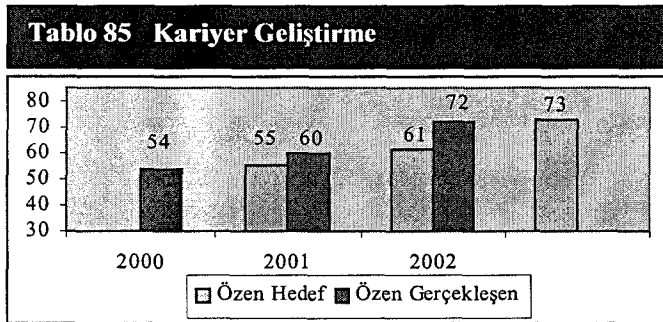
## Şirket Yönetimi

Şirket Yönetimine Karşı Tutum (Tablo 84) 8 ifade ile değerlendirilmiştir. Yöneticilerin çalışanlarına daha fazla zaman ayırması, şirket amaç/hedeflerinin çalışanlarla paylaşılması, hedeflerin belirlenmesinde çalışanların katılımının sağlanması, yönetimin çalışanlarıyla şeffaf, güvene dayalı ilişkiler kurması gibi Kriter 3’de kapsamlı olarak açıklanan yaklaşımlar Şirket Yönetimi puanının yükselmesinde etkili olmuştur.



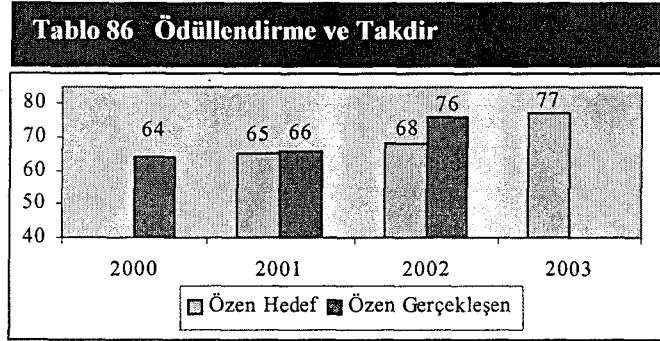
## Kariyer Geliştirme

2002 yılında “Kariyer Geliştirme” puanında 2000 yılına göre (Tablo 85) %33’lük bir iyileşme söz konusudur. Bu iyileştirmede Kriter 3’de verilen yaklaşımlar etkili olmuştur.



## Ödüllendirme ve Takdir

Ödüllendirme ve Takdir Sistemine Karşı Tutum; önerilerin şirket tarafından dikkate alınması, yapılan işin takdir edilmesi, verilerin ödüllerin uygunluğu ifadeleri ile değerlendirilmiştir.



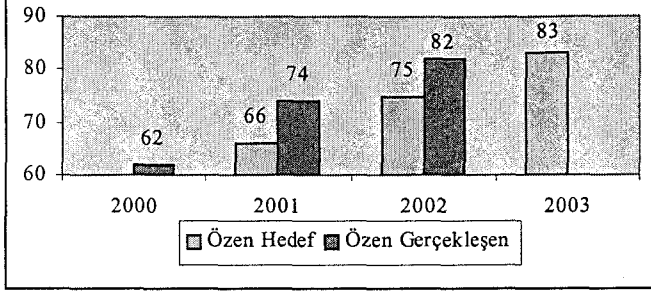
Ödüllendirme ve Takdir Faktöründe görülen iyileşmede (Tablo 86) aşağıdaki yaklaşımlar etkili olmuştur.

- 2001 yılında Öneri Sistemi revize edilerek puanlama sistemi geliştirilmiştir. Sistem ile ilgili bilgiler kitapçık halinde tüm çalışanlara dağıtılarak tanıtımı yapılmıştır.
- Performans Değerleme Sistemi mavi yakalı çalışanlar için yılda bir yapılmaya başlanmış ve yöneticilere bu konuda eğitimler verilmiştir. Sistemin “takdir” yönü, daha etkin kullanılmıştır.
- Ödül-Takdir Verme Sistemi geliştirilmiştir.

## Sağlık ve Sosyal Yardımlar

Tablo 87’de görüldüğü gibi 2002 yılında “Sosyal Yardımlar” ile ilgili memnuniyette 2000 yılına göre %32’lik bir iyileşme söz konusudur.

**Tablo 87 Sosyal Yardımlar**

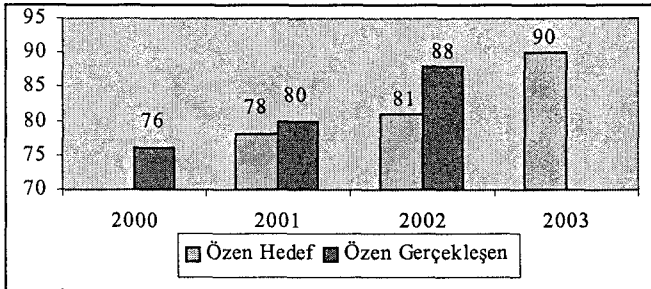


2002 yılındaki iyileştirmede; çalışanlara sağlık harcamaları konusunda destek olunması (özel hastanelerde tedavi olanakları vb.), sosyal yardımların artırılması vb. etkili olmuştur.

### **Kuruma Karşı Tutum**

Kuruma Karşı Tutum Faktörü sonuçları Tablo 88’da verilmiştir.

**Tablo 88 Kuruma Karşı Tutum**

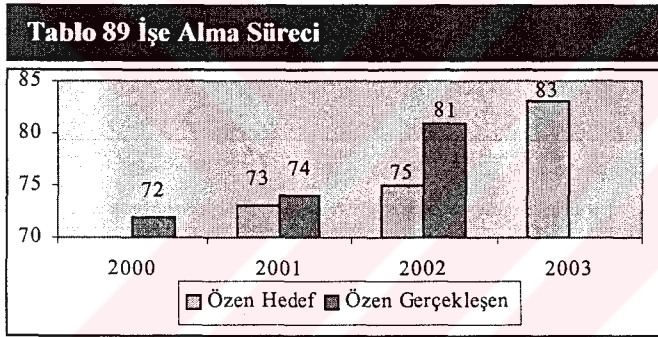




Bu faktörde sorgulanan ifadelerden biri olan “Şirketin toplum ve çevre ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması” ifadesi 2000 yılında 78, 2001 yılında 80 puan alırken 2002 yılında 87 puan almıştır. “Müşteri memnuniyetini esas alan bir şirket olması” ifadesi ise 2000 yılında 80, 2001 yılında 86 puan alırken 2002 yılında 92 puan almıştır.

### İşe Alma

Tablo 89’da “işe alma sürecinde uygulanan testler ile işe en uygun kişinin seçilmesi” ifadesine ait sonuçlar verilmiştir.



“İşe Alma” sürecinde 2002 yılında sağlanan iyileşmede, psikoteknik testlerde başarı sınırının yükseltilmesi ve mülakat tekniğinin iyileştirilmesi etkili olmuştur.

ÇMA’da “Genel ÇMA Genel Değerlendirme Bölümü”nde sorgulanan ifadelerden örnekler ise Tablo 90’da verilmiştir.



**Tablo 90 Genel İfadelerden Örnekler**

<b>GENEL İFADELER</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Genel olarak düşündüğünüzde, firmada çalışmaktan ne ölçüde memnunsunuz?	72	76	84
Bugüne kadarki deneyimlerinize dayanarak firmada çalışmayı arkadaşlarınıza da tavsiye eder misiniz?	78	82	89
"Kendimi firmanın bir ferdi olarak görüyorum" ifadesine ne ölçüde katılıyorsunuz?	72	74	83
Genel olarak firmanın pazardaki durumunu, performansını nasıl buluyorsunuz?	70	80	86

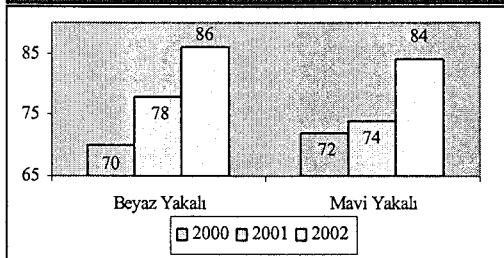
Bölümlerin iyileştirme çalışmalarına yön vermesi amacıyla ankette tüm faktörler ve ifadeler bölüm bazında da değerlendirilmektedir.

Kuruma Karşı Tutum Faktörünün bölüm bazında kırınım örneği Tablo 91'de verilmiştir. ÇMA'da beyaz ve mavi yakalı personelin faktör bazında memnuniyetleri de ayrı ayrı ölçülmektedir. Mavi ve beyaz yakalı personele ait Şirket Yönetimi Faktörü sonuçları Tablo 92'de verilmiştir.

**Tablo 91 ÇMA'da "Kuruma Karşı Tutum" Faktörünün Bölüm Bazında Kırınımından Örnekler**

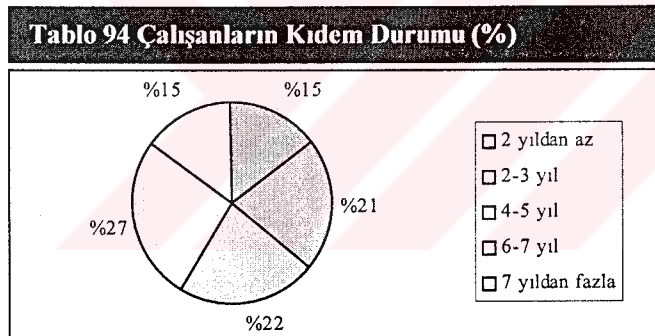
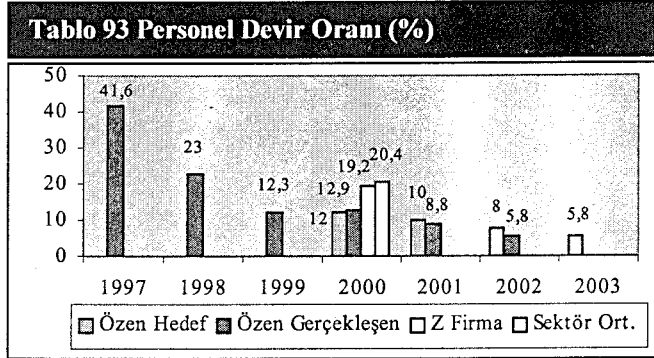
<b>BÖLÜMLER</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Boyahane	74	76	85
Finishing	76	78	86
İnsan Kaynakları	84	90	91
İşletme Md.	66	80	84
Makine Enerji Md.	68	76	95

**Tablo 92 Şirket Yönetimi Faktörü**



## Çalışanların Tatmini İçin Kuruluşun İzlediği Göstergeler

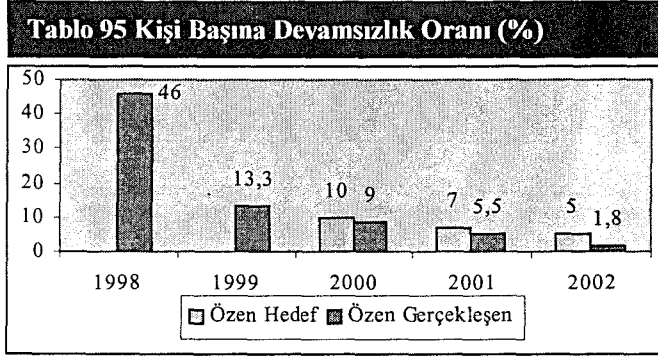
Firma uyguladığı insan kaynakları politikaları ile (Kriter 3) bölgenin tercih edilen firmalarından biri haline gelmiştir. Personel Devir Oranı ve Kıdem Durumu da (Tablo 93/94) bu görüşü doğrulamaktadır.



Çalışanların % 64'ü 4 yıldan daha uzun bir süredir firmada çalışmaktadır. 1994 yılında faaliyete geçen bir firma için bu oldukça yüksek bir rakamdır. Tablo 93'de verilen "personel devir oranı sektör ortalaması" da dikkate alındığında firmanın istihdam konusunda sektöre göre çok iyi durumda olduğu söylenebilir.

ÇMA'da sorgulanan "Bugün yeniden işe girecek olsanız yine firmada çalışmak üzere başvurur muydunuz?" ifadesine 2001 yılında, çalışanların %96'sı "evet" cevabını vermiştir. Çalışanların aileleri üzerinde yapılan araştırmada ise ankete katılanların %98'i "Yakınının firmadan emekli olmasını istediğini" ifade etmiştir. 2002 yılında bu ifade en yüksek puanı almıştır. Bu sonuçlar hem çalışanların hem de ailelerinin firmadan memnuniyet düzeyini göstermektedir.

Firmada 1998 yılından beri düzenlenen eğitimler ve üst yönetimin önderliğinde TKY bilincinin gelişmesiyle, işyerine bağlılık ve sorumluluk artmış Tablo 95’de verildiği gibi kişi başına devamsızlık oranı önemli derecede azalmıştır.



Çalışanların eğitim seviyeleri Tablo 96’da verilmiştir

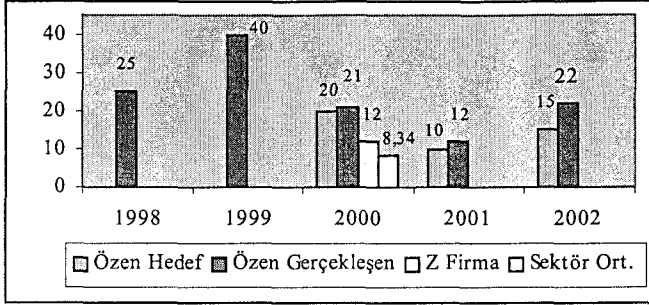
**Tablo 96 Çalışanların Eğitim Seviyeleri**

Çalışanların Eğitim Seviyeleri			
Okur-Yazar	% 1	Lise	% 40
İlkokul	% 33	Yüksek Okul	% 6
Ortaokul	% 12	Fakülte	% 8

1999 yılında %38 olan ilkökul mezunu oranı, 2001 yılında %33’e düşmüştür. Bu iyileşme boşalan kadrolara alınacak personelin asgari lise mezunu adaylar arasından seçilmesi nedeniyle gerçekleşmiştir. 2001 yılında kıyaslama çalışması yapılan firmalarda, personelin % 46,38’i ilkökul mezunu, %10,54’ü ise yüksek okul ve fakülte mezunudur.

Firmada her kademe çalışan için eğitim programı planlamakta ve uygulanmaktadır. Kişi başına düşen eğitim saati Tablo 97’de verilmiştir. 1999 yılında personel devir oranının düşürülmesi ile birlikte gerek TKY felsefesinin firma içinde yayılımının sağlanması gerekse ÇYS’nin kurulması nedeniyle yoğun bir eğitim programı uygulanmıştır. Daha sonraki yıllarda ise alınan bu eğitimler uygulamaya geçirilmiş ve eğitim ihtiyaçları bir ölçüde azalmıştır.

**Tablo 97 Kişi Başına Düşen Eğitim Süresi (saat)**



Firma oldukça genç bir kadroya sahiptir. Çalışanların %75'i 35 yaşın altındadır.

### **Sosyal Etkinlikler**

Çalışanların doğum günü 1999 yılından beri İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından evlerine gönderilen tebrik kartı ile kutlanmaktadır.

Firmada ilki 2001 yılında düzenlenen futbol turnuvasında, birinci gelen takım tatil ile ödüllendirilmektedir. Çalışanların yararlanmaları için fabrika alanına çim saha, spor salonu, sauna ve voleybol sahası yapılmış, lokal tesisi ise 2003 yılında faaliyete geçirilecektir.

Çalışanlar için çeşitli nedenlerle kutlama amaçlı ve bölümler arası ilişkilerin geliştirilmesi için yemekler tertip edilmektedir.

Firmada her 6 ayda bir Öneri Sistemi Ödül Töreni düzenlenmektedir.

Her yıl düzenlenen piknik etkinliği ile çalışanların aileleri arasında kaynaşma sağlanmaktadır. Her iki yılda bir çalışanların aileleri ile ilişkilerini geliştirmek amacıyla firmada "iletişim günü" düzenlenmektedir. Personel ve Eğitim Sorumlusu tarafından eğitim verilmekte ve çalışma ortamı tanıtılmaktadır. Günün sonunda katılımcılara hediyeler verilmektedir.

### **Çalışma Ortamı ve Olanaklar**

Çalışanlara her ayın 15'inde avans verilmektedir. Ayrıca çalışanlar ihtiyacı olduğu takdirde avans alabilmekte ve geri ödemesi taksitlendirilmektedir.

Ücretlerin enflasyon karşısında alım gücünü kaybetmemesi için her 6 ayda bir ücret artışı yapılmakta ve yılda dört kez yarım maaş tutarında ikramiye verilmektedir. Çalışanlara yapılacak gıda yardımı için her yıl bütçeden pay ayrılmaktadır. Firmanın insan kaynakları politikalarından biri de çalışanların ücret ve diğer alacaklarını her türlü şartta zamanında vermektir. Firma kurulduğu tarihten itibaren bu konuda hiçbir problem yaşamamıştır.

Çalışanların işyerine ulaşımı firma servisleri ile sağlanmaktadır. 2001 yılında servis güzergahları gözden geçirilerek servis sayısı artırılmıştır.

Bekar personel için 2 adet lojman tahsis edilmiştir. Ayrıca firmada staj yapan öğrenciler de lojmanlardan yararlanabilmektedir. Çalışanların acil ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için kantin mevcuttur.

Son iki yılda çalışma ortamını iyileştiren yatırımlar yapılmıştır. Örneğin; tüm ofislere klima takılmış, kimya laboratuvarı daha ergonomik bir alana taşınmıştır. Çalışanların soyunma odalarının havalandırma ve ısıtma sistemleri iyileştirilmiştir. Firmanın güvenlik sisteminin iyileştirilmesi için, dört değişik noktaya güvenlik kamerası yerleştirilmiş, aydınlatmalar yenilenmiştir. 2001 yılında yaklaşık 1.000 m<sup>2</sup>'lik atıl alan değerlendirilerek iş alanlarına dahil edilmiş ve çalışma alanları genişletilmiştir.

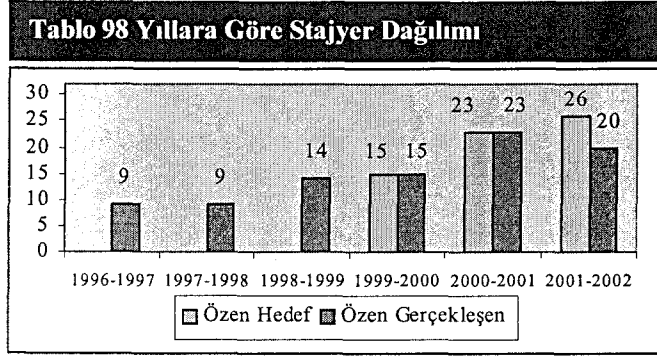
### **3.2.8 Toplum Üzerindeki Etki**

Firmada, eğitim ve öğretim, sosyal yardımlar, sportif etkinlikler ve sağlık konularındaki topluma yönelik katkılar İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından koordine edilmektedir.

#### **Eğitim – Öğretim**

Çeşitli üniversitelerden ve bölgede bulunan meslek liselerinden her yıl belli sayıda stajyer öğrenci firmaya gelmekte ve pratik eğitimler almaktadır. Stajyer öğrenciler, firmanın sağladığı tüm sosyal imkanlardan ve firmada verilen eğitimlerden (ISO 9002 KGS, ISO 14001 ÇYS, TKY vb.) yararlanmaktadır. Yaz dönemlerinde de çeşitli yüksek

okul ve üniversite öğrencileri firmada staj yapmaktadır. Son 6 yıla ait stajyer öğrenci sayısı Tablo 98’de verilmiştir.



Firma bölgedeki sanayi kuruluşlarına, okullara, müşterilerine, tedarikçilerine ve çalışanlarına yönelik paylaşım eğitimleri düzenlemektedir

Paylaşım eğitimlerinden örnekler Tablo 99’da verilmiştir.

**Tablo 99 Paylaşım Eğitimlerinden Örnekler**

Konu	Katılım
Çevre, Deprem, Yaşamda Kalite (2000)	T.Ünv. Meslek Yüksekokulu
Çalışanların Aileleri (2000)	Temizlik, Çocuk Psikolojisi Yaşamda Kalite
TKY Felsefesi ve ÇYS (2001)	İstanbul Darüşşafaka Lisesi
“12. Türkiye Endüstri Müh. Öğrenci Buluşması ” nda konuşmacı (2001)	Marmara Üniv. Müh. Fak.
TKY felsefesi doğrultusunda İnsan Kaynakları uygulamaları (2002)	Sakarya Üniv. Kariyer Günleri konferansı
Fabrika Organizasyonu (2002)	Çerkezköy Meslek Yüksek Okulu

Çerkezköy Meslek Yüksek Okulunda “Fabrika Organizasyonu” dersini 2000 yılından beri firmanın Genel Müdürü vermektedir. Firma 2000 yılında 2, 2001 yılında 6, 2002 yılında ise 7 yüksek lisans/doktora öğrencisine tez hazırlama aşamasında destek vermiştir.

Firma, 2000 yılında bölgedeki ilköğretim okulları ve liseler arasında olmak üzere iki kategoride “Nasıl Bir Gelecek İstiyorum” konulu makale yarışması düzenlemiştir.



Değerlendirme komisyonu, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından oluşturulmuştur. İlköğretim ve lise kategorilerinde ayrı ayrı seçilen ilk üç öğrenciye, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü organizasyonu ile düzenlenen ve bölge halkının da katıldığı 23 Nisan töreninde maddi ödüller verilmiştir.

### **Sosyal Yardımlar**

Firma çevrede bulunan vakıflara, okullara, belediyelere, sağlık kuruluşlarına, spor kulüplerine ve çeşitli yardım derneklerine maddi yardımlarda bulunmaktadır. Her yıl şirket bütçesinden, sosyal yardımlar için pay ayrılmakta ve Mali İşler Müdürü sorumluluğunda, Genel Müdür onayıyla kullanılmaktadır. 2001 yılında bölgede yaşanan sel felaketi nedeniyle planlanandan daha fazla sosyal yardım yapılmıştır. Firma çevre okullara, belediyelere, vakıf ve derneklere vb. 2002 yılında toplam 32.428.000.000 TL. maddi yardımda bulunmuştur.

Firma sağladığı bağış ve destek gibi katkılar nedeniyle çeşitli teşekkür mektupları almaktadır. 2001 yılında Tekirdağ Valisinin “yetiştirme yurdunda kalan kimsesiz çocuklara yapılan yardımlar” nedeniyle gönderdiği teşekkür mektubu, 2001 yılında Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Dekanı tarafından gönderilen üniversite-sanayi işbirliği ile ilgili teşekkür mektubu ve yine 2002 yılında ise Çerkezköy Belediyesi tarafından Çerkezköy Belediyespora verilen maddi destek ile ilgili teşekkür mektubu birer örnek olarak verilebilir.

### **İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Faaliyetleri**

Firma, üretim yapısı gereği çevreye yönelik olarak sağlık ve iş güvenliği riski yaratmamaktadır.

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulu, 1998 yılından itibaren her ay toplanmaktadır. Kurul; İşyeri Hekimi, 3 yönetici ve 3 mavi yakalı çalışandan oluşmaktadır. Firma genelinde belirlenen risk faktörleri değerlendirilerek iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Yapılan iyileştirmelerden örnekler Tablo 100’de verilmiştir.

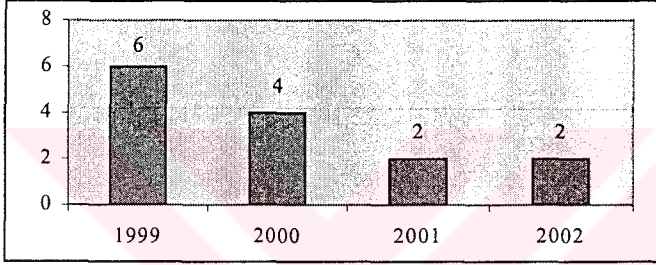


**Tablo 100 İşçi Sağlığı ve İş Güv. Kurulu Tarafından Yapılan İyileştirmelere Örnekler**

- Ham kumaş ambarında olası iş kazalarının önlenmesi için ranza sisteminin iyileştirilmesi
- Sevkiyat bölümünde çalışma ortamının iyileştirilmesi
- "Kimyasal otomasyon sisteminde iş güvenliği tedbirleri" konusunda çalışanlara eğitim verilmesi

Yıllar bazında iş kazaları oranı Tablo 101'de verilmiştir.

**Tablo 101 İş Kazaları Oranı (%)**



Kullanılan boyarmadde ve kimyasal malzemelerin üzerinde Çevre Mevzuatında tanımlanan sağlık ve güvenlik ile ilgili uyarıcı etiketler bulunmaktadır.

## Çevre

Faaliyetlerinin çevresel etkilerini kontrol altına almak için geliştirilen sistemler ve yaklaşımlar Kriter 4'de verilmiştir. Tablo 3.100'de verilen firmanın Çevre Politikası tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir.

**Tablo 102 Firmanın Çevre Politikası**

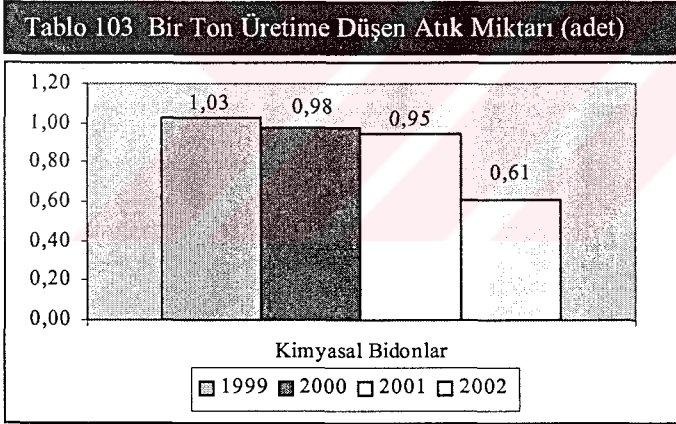
- Tüm Faaliyetlerimizin T.C. Çevre Mevzuatı hükümlerine uygun olmasını sağlamak.
- Sürekli gelişme ile çevresel etkilerimizi minimize etmek.
- Kirliliği önlemek ve kaynağında en aza indirmek.
- Firma içinde ve dışında eğitimler düzenlemek, tedarikçilerimizi, diğer firmaları ve yerel halkı bilinçlendirmek.
- Doğal kaynakların verimli kullanılmasını sağlamak.
- Tüm proseslerimizde insan sağlığına zarar vermeyen malzemeler kullanmak.
- Çevresel performansın geliştirilmesi için hazırlanan prosedür ve talimatlara uymak.

ISO 14001 ÇYS'nin kurulması aşamasında oluşturulan "Çevre Kurulu"; çevre yönetim programının hazırlanması, uygulamaya alınması ve takibi konularında faaliyet göstermektedir.

Firma, insan ve çevre sağlığına olumsuz etki yapabilecek kimyasalları kullanmamaktadır. Bu nedenle tedarikçilerinden temin ettiği Malzeme Güvenlik Bilgi Formları dikkatle incelendikten sonra malzemenin kullanımına karar verilmektedir.

Firmanın Çevre Yönetim Programı kapsamında gerçekleştirdiği projelerden örnekler Kriter 4'de verilmiştir.

Yangın, deprem, sel vb. afetler için Acil Durum Ekibi kurulmuş ve Acil Durum Planı uygulamaya konulmuştur. Firmanın faaliyetleri sonucu ortaya çıkan atıklar Kriter 4'de belirtildiği gibi değerlendirilmektedir. Tablo 103'de atık miktarlarına örnek verilmiştir.



Firmanın tüm çalışanları çevre bilincine sahiptir. Çalışanlardan gelen önerilerin içinde çevre ile ilgili önerilerin oranı %30'dur.

2000 yılında, çevre konusunda genel bilgilerin yanı sıra firmanın ÇYS uygulamalarını da içeren "Çevre El Kitabı" hazırlanmıştır. Çevre El Kitabı, tüm çalışanlara dağıtıldığı gibi paylaşım eğitimlerinde katılımcılara da hediye edilmektedir.

## Kirlilik Seviyeleri

### Emisyon

Firma, çevreye emisyon veren tüm bacalarının ölçümlerini her yıl bir dış kuruluşa yaptırmaktadır. Önceki yıllarda yakıt olarak LPG kullanılan firmada, iyileştirme programı çerçevesinde 1999 yılında gerçekleştirilen baca filtrasyon sistemi ile ikinci yakıt olarak fuel-oil kullanılmaya başlanmıştır. Fuel-Oil emisyon ölçüm raporlarına göre CO ve SO2 değerleri kanuni limitin çok altındadır. 2001 yılının Ekim ayında ise çevre, fiyat, kullanım kolaylığı, iş güvenliği vb. açısından diğer yakıtlara göre bir çok avantajı bulunan doğal gaz kullanımına geçilmiştir.

### Arıtma

1995 yılında kurulan, 1.500 m<sup>3</sup>/gün kapasiteli Biyolojik Arıtma Tesisinde her ay İl Çevre Müdürlüğü tarafından analizler yapılmaktadır. Tesisin verimliliğini artırmak için 1999 yılında prosedür ve talimatlar hazırlanmıştır.

Arıtmadan elde edilen çamur keki analizi üniversitelere yaptırılmakta olup “tarımsal alanda kullanılabilir” raporu alınmıştır.

### Gürültü

1997 yılından beri iç ve dış ortamda gürültü ölçümleri bir dış kuruluşa yaptırılmaktadır. Bugüne kadar yapılan tüm ölçümlerde sonuçlar kanuni limitlerin altındadır. Ölçüm raporu sonuçları aşağıda verilmiştir.

	<u>Kan. Limit (dBA)</u>	<u>Gündüz (dBA)</u>	<u>Gece (dBA)</u>
İç Ortam	80	78,4	75
Dış Ortam (gdz:65 gece:55)		58,2	47,9

### Su

Firma, boya makinelerinde kullanılan soğutma sularının geri kazanımı projesini 2001 yılında tamamlamıştır. Bu proje ile günlük 800 ton su kazancı sağlanarak, su kullanımı

%40 azaltılmıştır. Ayrıca 2001 yılı ÇYS iyileştirme projelerinden biri de “Isı Geri Kazanım Sistemi”dir. 2002 yılında tamamlanan bu proje ile yakıt kullanımı azaltılmıştır.

### **Arazi Kullanımı**

Toplam Alan: 36.400 m<sup>2</sup> , Kapalı Alan : 10.500 m<sup>2</sup>

Ekili çim alan: 7.500 m<sup>2</sup> , Çim futbol sahası: 2.000 m<sup>2</sup>

Yol , otopark ve diğer: 16.400 m<sup>2</sup>

Firmada 1997 yılından sonra ağaçlandırma çalışmaları hızlandırılmıştır. Ekili ağaç sayısı 2001 yılı sonunda 650’ye ulaşmıştır.

### **Sportif Faaliyetler**

Firma bölgedeki sportif faaliyetlere destek vermektedir. Bu faaliyetlere; 1999 yılı Mehmetçik Vakfı, 2000 yılı Veliköy Belediyesi, 2001 yılı Fabrikalar Arası Futbol Turnuvaları ve 2002 yılında Çerkezköy Belediyesi örnek olarak verilebilir.

### **Toplum Memnuniyeti Araştırması**

1999 yılında firmanın toplum tarafından nasıl algılandığına dair sistematik bir araştırma yapılmasına karar verilmiş ve araştırma İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Davranış Bilimleri tarafından gerçekleştirilmiştir. TMA iki yılda bir tekrarlanmakta iken 2002 yılında Müdürler Kurulu tarafından alınan kararla her yıl yapılmasına başlanmıştır. Araştırmanın yapıldığı örnek küttelede yer alan grupların memnuniyeti Tablo 104’de verilmiştir. Araştırmada kullanılan ve her grup için ayrı düzenlenen anket formunda ortalama 18 ifade bulunmaktadır. Çalışan aileleri ile halk kesiminde tesadüfi örnekleme yöntemi, banka yetkilileri, sivil toplum kuruluşları ve resmi kuruluşlarda karar örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 2001 ve 2002 yılı çalışan ailelerinin memnuniyeti araştırmasında örnek büyüklüğü %96 güven aralığındadır. Tablodaki değerler, örnek kütlenin 100 puan üzerinden ortalamasını göstermektedir. 1999 yılında yapılan TMA’da mevcut durumun öğrenilmesi amaçlandığından iç hedefler belirlenmemiştir. 2001 ve 2002 yılı hedefleri ise bir önceki yılın sonuçları dikkate alınarak sürekli iyileştirme

yaklaşımıyla belirlenmiştir. 1999 yılı TMA genel ortalaması 84 puan, 2001 yılında 90 puan iken 2002 yılında 92 puana yükselmiştir.

Tablo 104 TMA Grup Memnuniyeti					
GRUPLAR	1999	2001 Hedef	2001	2002 Hedef	2002
Çalışan Aileleri	86	87	81	85	88
Halk	86	87	88	89	90
Resmi Kuruluşlar	72	76	94	95	92
Bankalar	92	94	98	99	100
Sivil Toplum Kuruluşları	86	90	92	94	94

### Çalışanların Ailelerinin Memnuniyeti

Örnek kütle mavi ve beyaz yakalı çalışanların birinci derece yakınlarından oluşmakta ve tüm bölümleri kapsamaktadır. Çalışanların ailelerinin memnuniyeti genel ortalamasında % 9'luk iyileşme söz konusudur (Tablo 105).

Tablo 105 Çalışanların ailelerinin mem.			
İFADE	1999	2001	2002
Firma bölgedeki diğer fabrikalarla karşılaştırıldığında iyi bir imaja sahiptir.	88	88	94
Firmanın çalışan aileleri ile ilişkilerini yeterli buluyorum.	58	72	78
Firmada mesai saatlerinin oldukça uygun olduğunu düşünüyorum.	86	80	88

Ankette sorgulanan ifadelerden biri olan “Firmanın çalışan aileleri ile ilişkilerinin yeterliliği” konusunda %24'lük iyileşme sağlanmıştır. Bu iyileştirmede düğün, doğum, ölüm vb. günlerinde çalışanların ailelerinin ziyaret edilmesi, özel tedavi gerektiren hastalıklarında onlara maddi ve manevi destek olunması ve ailelere verilen eğitimler etkili olmuştur. Çalışanların ailelerinin memnuniyeti ile ilgili ifadelerden örnekler aşağıda verilmiştir.

### Halk Memnuniyeti

Halk genel memnuniyeti Tablo 106'da verilmiştir. Araştırmada kullanılan ifadelerden örnekler aşağıda verilmiştir.

**Tablo 106 Halkın Genel Mem.**

<b>İFADE</b>	<b>1999</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Firma bölgedeki diğer fabrikalarla karşılaştırıldığında halkla ilişkiler faaliyetlerini daha düzenli bir biçimde yürütmektedir.	82	88	90
İmkanım olsaydı firmanız gibi bir şirkette çalışmak çalışmak isterdim.	80	92	92

2000 ve 2001 yıllarında belediyeye yapılan maddi yardımlar, bölgede bulunan çeşitli okullarda eğitim gören öğrencilere verilen sistematik eğitimler halk memnuniyetinin artmasında etkili olmuştur.

### **Resmi Kuruluş Yetkililerinin Memnuniyeti**

Resmi kuruluş yetkililerinin genel memnuniyeti Tablo 107’de verilmiştir. 1999 yılında yapılan değerlendirme sonrasında resmi kuruluşlar ile ilişkilerin geliştirilmesi yönünde karar alınmıştır. Buna yönelik olarak kaynaşma amaçlı yemekler düzenlenmiş, sosyal amaçlı yardımlar yapılmış (sel afeti sonrası yapılan yardımlar, yetiştirme yurdunda kalan çocuklara yapılan yardımlar vb.) ve periyodik ziyaretler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ifadelerden örnekler aşağıda verilmiştir.

**Tablo 107 Resmi Kurumların Mem.**

<b>İFADE</b>	<b>1999</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Firmanın bölgedeki işletmelere örnek teşkil edecek bir çalışma sistemi vardır.	68	88	90
Firma son yıllarda bölgenin kalkınmasında katkıda bulunmuştur.	70	90	92

### **Banka Yetkililerinin Memnuniyeti**

Banka Yetkilileri genel memnuniyeti Tablo 108’de verilmiştir. Araştırmada kullanılan ifadelerden örnekler aşağıda verilmiştir.

Tablo 108 Bankaların Memnuniyeti			
İFADE	1999	2001	2002
Firma bölgedeki diğer işletmeler arasında iyi bir imaja sahiptir.	92	100	100
Firma yöneticileri ile rahat bir biçimde iletişim kurabiliriz.	92	100	100

### Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil Toplum Kuruluşlarının genel memnuniyeti Tablo 109'da verilmiştir. Ankette kullanılan ifadelerden örnekler ise aşağıda verilmiştir.

Tablo 109 Sivil Toplum Kuruluşları Mem			
İFADE	1999	2001	2002
Firma kuruluşunuzun faaliyet konularında çeşitli yardımlar yapmıştır.	90	94	100
Firma düzenlediğimiz faaliyetlerde maddi ve manevi katkılarda bulunur.	80	86	100

Firma çeşitli sivil toplum kuruluşlarına gerek maddi gerekse çeşitli organizasyonların düzenlenmesine destek vermektedir. Örneğin, Eğitim ve Kültür Sosyal Hizmetler Yardım Derneği bünyesinde eğitimini sürdüren ilköğretim ve lise öğrencileri ile yılda bir kez düzenlenen ve yöneticilerin de katıldığı yemekler tertip edilmektedir.

### 3.2.9 İş Sonuçları

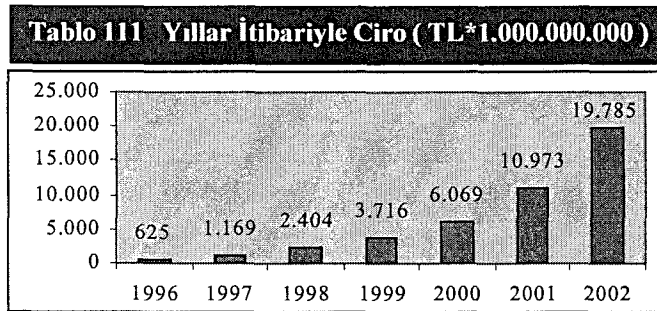
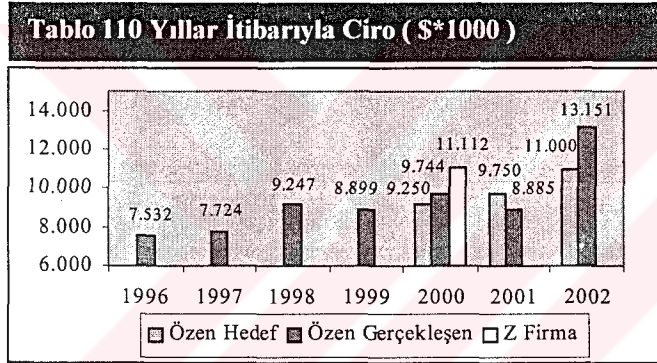
Yapılan iş sonuçlarını değerlendirme çalışmasının sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

### Finansal Performans

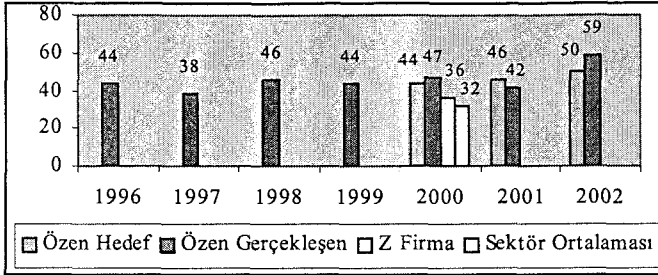
1999 yılı sonunda uygulamaya alınan ve bir toplumsal mutakabat çerçevesinde yürütülen enflasyonla mücadele programı, tüm sektörlerde bir güven ortamı yaratmıştır. Ancak 2000 yılı Kasım ayında kendini bankacılık krizi olarak gösteren ekonomik çalkantılar ve 2001 yılı Şubat ayında yaşanan ikinci kriz, yürütülmekte olan ekonomik istikrar programını kesintiye uğrattığı gibi ekonomideki tüm dengelerin bozulmasına neden olmuştur. 1998 yılından beri çeşitli krizlerle karşı karşıya kalan sektör, 2001 yılı ekonomik krizinden de en çok etkilenen sektör olmuştur.



Firma, finansal sonuçlarını Türk Lirası (TL) bazında izlemektedir. Ancak TL'nin istikrarlı olmaması nedeniyle daha doğru analizler yapabilmek için finansal sonuçların yıllar itibariyle karşılaştırması dolar bazında yapılmaktadır. Aşağıdaki tablolarda verilen Z Firması bazı finansal sonuçları karşılaştırılan, İSO tarafından 2000 yılında "ilk bin kuruluş" arasında gösterilen rakip kuruluştur. Yıllar itibariyle ciro Tablo 110'da verilmiştir. 2001 yılında ciroda görülen azalmada devalüasyon etkili olmuştur. Çünkü TL olarak ciro 2001 yılına göre %80 artmasına rağmen (Tablo 111) doların aşırı değer kazanmasından dolayı döviz bazında düşmüştür. 2002 yılında ise ciroda %48 artış gerçekleşmiştir. Kişi başına düşen ciroda da aynı nedenlerle 2001 yılında azalma görülmektedir. Tablo 112'de de görüldüğü gibi 2000 yılında firmada kişi başına ciro sektör ortalamasından %47 daha fazladır.

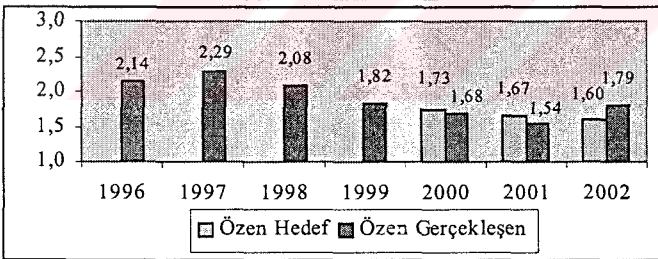


**Tablo 112 Kişi Başına Ciro ( \$\*1000 )**



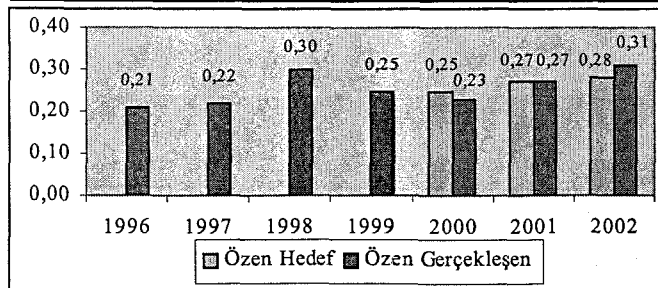
Birim satış maliyetlerinde görülen azalmada (Tablo 113) süreçlerde yapılan iyileştirmeler ile (Kriter 5) geri dönüşlerin önemli ölçüde azaltılması etkili olmuştur. 2001 yılında meydana gelen azalmanın nedenlerinden bir tanesi de doların aşırı değer kazanmasıdır. Bu nedenle 2002 yılı hedefi belirlenirken aynı durumun söz konusu olmayacağı öngörülmüş ve 2002 yılı sonuçlarında da görüldüğü gibi tahminlerin doğru olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 113 Birim Satış Maliyeti ( \$/kg )**

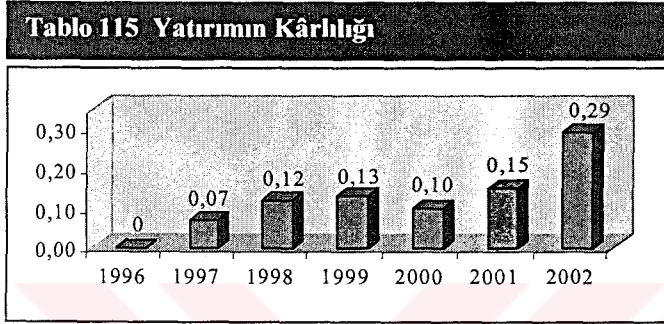


Firmanın Brüt Kâr / Net Satış Oranı Tablo 114'de verilmiştir.

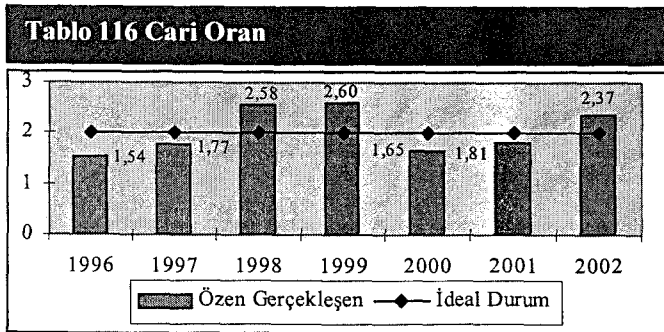
**Tablo 114 Brüt Kâr/Net Satış**



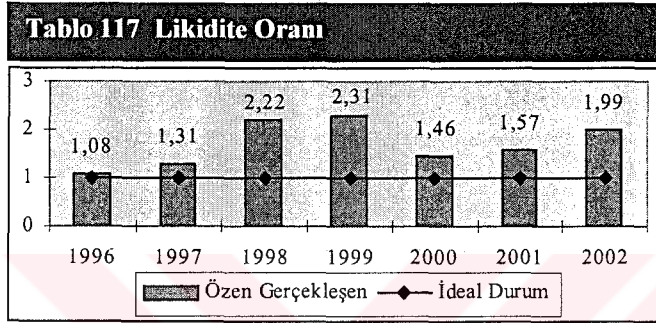
Tablo 115’de yıllar itibariyle yatırım kârlılığının sürekli iyileştiği görülmektedir. 2000 yılında diğer yıllara göre aktifler daha fazla artış gösterdiğinden, yatırım kârlılığı azalmış ancak 2001 yılında tekrar yükselmiştir. Ülkemizde 2000 yılında “ilk bin kuruluş” arasına giren (İSO) rakiplerle mukayese edildiğinde; yatırım kârlılığı bu firmalarda 0 ile 0,08 arasında değişirken firmada 2002 yılında 0,29 olarak gerçekleşmiştir.



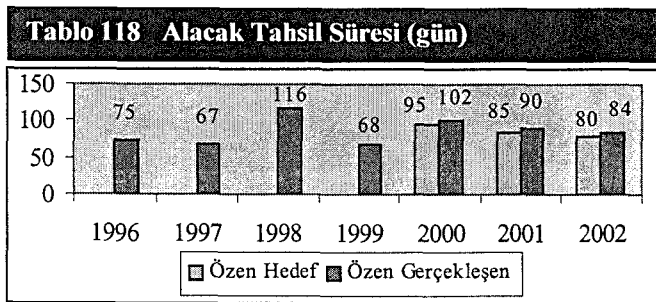
Cari oran, işletmenin genel likidite durumunu yansıtarak net çalışma sermayesinin yeterli olup olmadığını göstermektedir. Bu oranın 1’den büyük olması, işletmenin ödeme gücünün emniyet marjı olarak görülmektedir. Genel kural olarak da cari oranın 2 olması yeterlidir. Firma 1998 ve 1999 yıllarında sektördeki krizi de dikkate alarak likit kalmayı hedeflemiş (Tablo 116), yatırım tablosunda da (Kriter 4) görüldüğü gibi yatırımlarına ara vermiştir. Bu nedenle bu yıllarda cari oran yükselmiştir. 2000 yılında tekrar yatırımlara başlayan firmada cari oran 2’nin altına düşmesine rağmen hiçbir zaman 1,5’in altına düşmemiş ve firma likiditesini korumuştur.



Cari oranı tamamlayıcı bir oran olan Likidite Oranı, dönen varlıklardan paraya çevrilmesi daha uzun sürecek olan kalemlerin çıkartılmasıyla bulunacak değer ile kısa vadeli yabancı kaynakları karşılayabilme oranını gösterir. Dönen varlıklar içinde paraya çevrilmesi uzun sürebilecek olan kalem stoklardır. Likidite oranının genelde 1 olması yeterli görülmektedir. Tablo 117’de görüldüğü gibi firma stoklarını kontrol altında tutarak likidite oranını her zaman 1’in üzerinde tutmayı başarmıştır.



Alacak Tahsil Süresi Tablo 118’de verilmiştir. Genel olarak alıcılara tanınan satış vadesine 1/3 ek süre marj olarak düşünülmektedir. Firmanın satışları ortalama 67 gün vadeli olarak gerçekleşmektedir. Buna göre ortalama tahsilat süresi, 1/3 ek süre ile birlikte 89 gün olmaktadır. Bu da firmanın 2001 yılında yaşanan krize rağmen tahsilatlarını zamanında yaptığını göstermektedir.



2001 yılında, sektörde yer alan firmaların %57'si "karşılıksız ya da protestolu çek/senet" ile karşı karşıya kalmıştır. Bu firmalarda 2001 yılının ilk yarısında "karşılıksız ya da protestolu çek/senet" in satışlara oranı" %10.4, ikinci yarısında da %5,5'dir (İSO Yayınları). Böyle bir ortamda firmada bu oran %0,4 olarak gerçekleşmiştir.

### **Kuruluşun Performansını Gösteren Diğer Ölçütler**

#### **Pazar payı**

Tekstil terbiye sektörü ile ilgili ilk kapsamlı araştırma 1999 yılında Tekstil Terbiye Özel İhtisas Alt Komisyonu tarafından, Devlet Planlama Teşkilatı VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı çerçevesinde yapılmıştır. Bu araştırmaya göre ülkemizde 1999 yılında 508.925 ton/yıl örme kumaş terbiye kapasitesi mevcuttur. 1992 ve 1999 yılları kurulu terbiye kapasiteleri karşılaştırıldığında kapasitenin %83.3 arttığı görülmüştür. Bu artışın bir kısmı mevcut işletmelerin kurulu kapasitelerini arttırmalarından, önemli bir kısmı da (%47.1) yeni işletmelerin kurulmasından ileri gelmiştir. Son 7-8 yıl içinde tekstil terbiyesinde gereğinden fazla kapasite artışı olması ve talebin de ümit edildiği gibi büyümemesi üzerine 1992 yılında %81.7 olan kapasite kullanım oranı, 1999 yılında %61.2'ye düşmüştür. Özellikle 1998 ve 1999 yıllarında tekstil terbiye sanayiinde yaşanan krizin en önemli sebebi arz-talep dengesinin bozulmasıdır. 1999 yılı verilerine göre Türkiye'de 201 örme kumaş terbiyesi yapabilen işletme mevcuttur. Buna göre firma yıllık üretim miktarı ile, örme kumaş terbiye sektörünün toplam üretiminin yaklaşık %1.3'üne sahiptir.

Tekstil sektörünün büyüklüğü, firmanın bir KOBİ olması ve toplam üretimdeki payı nedeniyle "pazar payı göstergesi" firma için bir anlam ifade etmemektedir.

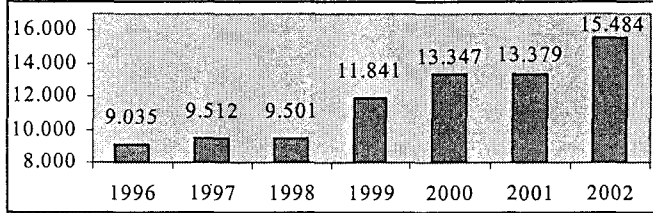
#### **Ürün ve hizmet performansı ölçütleri**

Firmada günlük, yıllık ve kişi başına düşen üretim miktarları (Tablo 119-121) yıllar itibariyle sürekli artış göstermektedir.

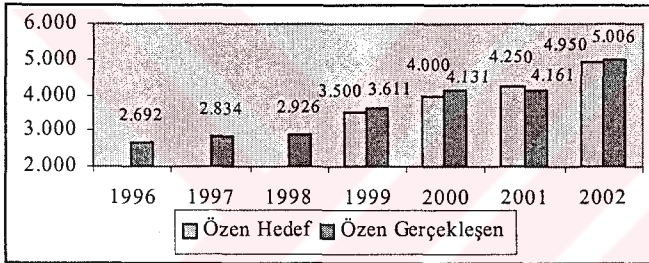


Firmada çalışan sayısı son 5 yıl içinde %19 artış göstermiştir. Kişi başına düşen üretimdeki artış ise %55'dir.

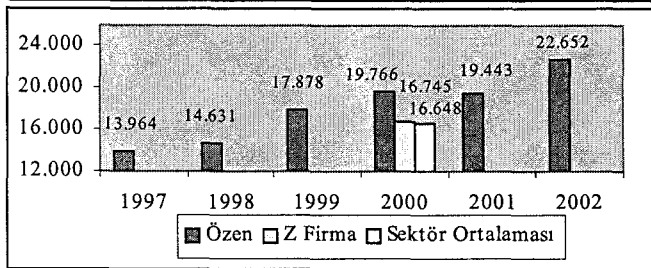
**Tablo 119 Günlük Üretim Miktarları (kg)**



**Tablo 120 Yıllık Üretim Miktarları (ton)**

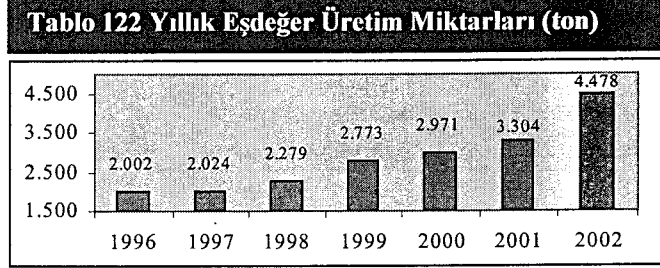


**Tablo 121 Kişi Başına Üretim Miktarı (kg)**

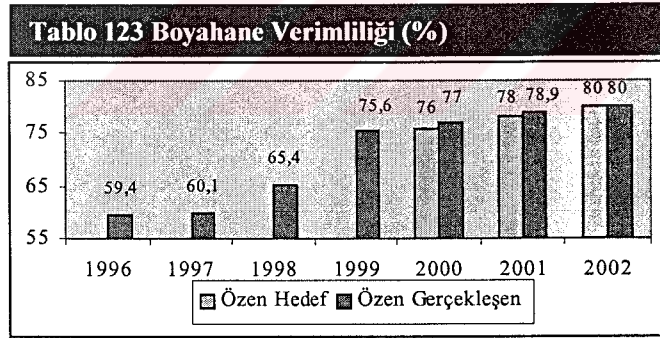


Firmada değişik elyaflardan üretilmiş kumaşların terbiyesi yapılmaktadır. Dolayısıyla proses süreleri kumaş türlerine göre değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle üretim verilerini daha sağlıklı izleyebilmek için "eşdeğer üretim" göstergesi oluşturulmuştur. Bu gösterge, üretim miktarının pamuk cinsinden ifadesidir. Eşdeğer üretim miktarının

yıllar itibariyle sürekli artış göstermesi (Tablo 122), firmanın katma değeri yüksek ürünlere yöneldiğinin bir göstergesidir.



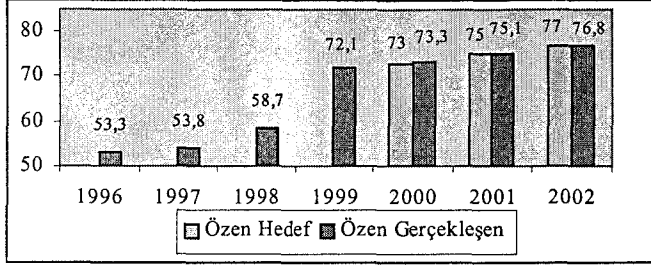
Boyahane verimlilik göstergesi, süreç performans göstergeleri içinde en önemli göstergelerden bir tanesidir. Verimliliğin 1996 yılına göre %35 artmasında (Tablo 123) Kriter 5’de verilen yaklaşımlar etkili olmuştur.



Boyahane kapasite kullanım oranı 1996 yılına göre 2001 yılında %44 artmıştır (Tablo 124). Firmada kapasite kullanım oranı; eşdeğer üretimin toplam pratik kapasiteye oranıdır. Bu oranda işletme içi ve müşteri geri dönüşleri, makineye bir seferde yüklenen kumaş miktarı, standart proses süreleri vb. faktörler etkili olmaktadır. Dolayısıyla firmanın müşterileri tarafından verilen siparişlerin parti büyüklüğü de kapasite kullanım oranını etkilemektedir.

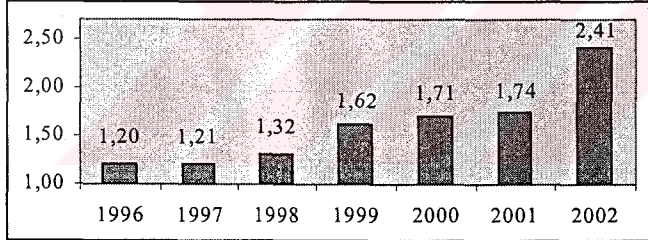


**Tablo 124 Boyahane Kapasite Kullanım Oranı (%)**



Şarj sayısı, boyahane bölümünde bir makinenin bir günde ortalama yükleme sayısını göstermektedir. Şarj sayısı, proses süreleri ve geri dönüş oranları ile doğrudan ilgilidir. Son 7 yılda şarj sayısında %100'lük bir iyileşme söz konusudur (Tablo 125). Proses sürelerinin kısaltılması yönünde yapılan çalışmalar bu iyileşmede en büyük etkindir.

**Tablo 125 Şarj Sayısı (adet)**



## 4 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNE GÖRE KUVVETLİ VE İYİLEŞTİRMEYE AÇIK ALANLAR

Bu bölümde yapılan değerlendirmeler neticesinde endüstriyel kuruluşun belirlenen kuvvetli ve zayıf yönleri EFQM modeli kriterleri dikkate alınarak belirlenmiş ve aşağıda açıklanmıştır.

### 4.1 Kriter 1- Liderlik

**1a) Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek almaktadır.**

#### **Kuvvetli Yönler**

1. Kuruluşun misyon , vizyon ve değerlerinin her yıl stratejik plan toplantısında etkinliği gözden geçirilmektedir.
2. Stratejik plana girdi olarak kullanılmak amacıyla her yılın ikinci yarısında yapılan ÇMA' da liderlik kriteri sorgulanmakta, etkinliği gözden geçirilmektedir.
3. Liderlik gereksinimleri “Organizasyon El Kitabında” görev tanımlarında belirtilmiştir.
4. İPE' lerde liderler etkin rol almaktadır.

#### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. ÇMA'da sorgulanan liderlik kriterinde zayıf olan alanlarda eylem planı yapılmamaktadır.
2. İPE çalışmalarının etkinliği gözden geçirilmemektedir.

**1b) Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar**

#### **Kuvvetli Yönler**

1. Süreç sahipleri belirlenmiştir ve etkinlikleri gözden geçirilmektedir.
2. Öneri sisteminde; Öneri kurulunda liderler görev almaktadır ve her bölüm lideri hedef koymaktadır.
3. Müdürler kurulu, çevre kurulu, öneri kurulu, eğitim kurulu, İSİG kurulunda liderler görev almaktadır.
4. Yönetim kademesindeki yöneticilerin bireysel hedefleri belirlenmiştir.

#### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Süreç performans izleme toplantılarından sonra eylem planı yapılmamaktadır.
2. Liderlerin bulunduğu kurulların etkinliği gözden geçirilmemektedir.

**1c) Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri nasıl yürütülmektedir**

#### **Kuvvetli Yönler**

1. Genel Müdür Trakya Üniversitesi Çerkezköy Meslek Yüksek Okulun' da (MYO) "fabrika organizasyonu" dersi vermektedir.
2. Genel Müdür ve Kalite Güvence Müdürü TKY' nin yayılımını sağlamak için bölgedeki ve bölge dışındaki kurum ve kuruluşlara eğitim vermektedir.

3. Yapılan anketler ( MMA, ÇMA, TMA) öneri ve şikayetler dikkate alınarak tüm liderler eğitim vermektedir. Örnek; Müşteri eğitimi, İTKİB eğitimleri

4. 2002 yılında Tedarikçi Memnuniyeti Anketi liderler tarafından yapılmasına karar verilmiş ve uygulanmıştır.

### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Dış kuruluşlarla ilişkilerin yönetilmesi yaklaşımı sistematik olarak gözden geçirilmemektedir.

2. Liderler tarafından yapılan anketlerden çıkan sonuçlara göre faaliyet planı hazırlanmamaktadır.

### **1d) Liderler kuruluşun çalışanlarını nasıl motive etmekte, desteklemekte ve tanımaktadırlar**

#### **Kuvvetli Yönler**

1. Genel Müdür aylık bilgilendirme toplantılarında, tüm mavi ve beyaz yakalı çalışanlara politika ve stratejiler, şirket hedefleri, şirketin mevcut durumu vb. Genel Müdür tarafından aktarılmaktadır. Bu toplantılarda tüm çalışanlar dilek, şikayet ve önerilerini bizzat Genel Müdüre iletebilmektedir.

2. Firmada “Açık Kapı Politikası” mevcuttur.

3. Performans değerlendirme çalışmaları liderler ile yüz yüze görüşme ile sonuçlanmaktadır. Burada çalışanın amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri için yapılması gereken çalışmalar lider ile birlikte planlanmaktadır.

4. Çalışanlar iyileştirme çalışmalarına İPE, öneri sistemi ile teşvik etmekte ve ödüllendirilmektedir.

### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Çalışanların bireysel hedefleri bulunmamaktadır.

#### **4.2 Kriter 2- Politika Ve Strateji**

**2a) Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini nasıl temel almaktadır**

##### **Kuvvetli Yönler**

1. Politika ve Stratejilerin belirlenmesiyle ilgili süreç tanımlıdır.
2. Hissedarlarla yapılan aylık toplantılarda mevcut durum gözden geçirilmekte ve SP Veri Toplama Matrisinde belirtilen hissedarlar, müşteriler, rakipler ve ekonomik verilerin incelenmesi sonucu gelecek ile ilgili Pazar tahminleri yapılmaktadır.
3. Stratejik plan veri toplama matrisinde belirtilen tüm bilgiler toplanmaktadır.

##### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Pazar ve gelecekte oluşacak risk ve fırsatlar ile ilgili sağlıklı bilgilere ulaşamamaktadır.
2. Paydaşlara ait tüm veriler toplanmakta ancak analiz yapıldığına dair kısıtlı delil bulunmamaktadır.

**2b) Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri nasıl temel almaktadır**

##### **Kuvvetli Yönler**

1. Süreç performans göstergeleri belirlenen periyotlarda izlenmektedir.

2. Her yıl özdeğerlendirme yapılmaktadır.
3. Performans göstergeleri ve Özdeğerlendirme sonuçları stratejik plana girdi olarak kullanılmaktadır.
4. Firma iki yılda bir toplam memnuniyet anketi yapmaktadır.
5. Firma ISO 14001 Çevre Yönetim sistemini kurmuş ve 6 ayda bir dış tetkik, periyodik olarak da iç tetkikler yapmaktadır. Firmayı ilgilendiren tüm yasal mevzuat takip edilmektedir.
6. Ekonomik ve Demografik göstergeler takip edilmektedir.
7. Yatırımlar fizibilite çalışmaları doğrultusunda yapılmaktadır.
8. ÇMA, MMA, Yönetim kurulu toplantısı ve çeşitli toplantılar yoluyla paydaşların fikirleri alınmaktadır.

### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Performans göstergeleri izlenmektedir fakat buradan elde edilen bilgilerin değerlendirilip iyileştirme çalışmalarına dönüştürülmesinde kısıtlı delil vardır. Özdeğerlendirme sonucu bulunan iyileştirmeye açık alanların ( İAA) iyileştirildiğine ve sistematik olarak gözden geçirildiğine dair veri yoktur.
2. Kıyaslama yapılacak firma bulunamamaktadır. Bir kıyaslama sistematığının varlığına rastlanmamıştır.
3. Rakiplerin ve sınıfında en iyi olan kuruluşlarının performanslarının izlendiğine dair kısıtlı delil vardır.
4. TMA sonucu elde edilen verilerin stratejik plana yansınmasıyla ilgili delile rastlanmamıştır.

5. Ekonomik ve Demografik verilerin stratejik plana nasıl yansıdığına ait veri yoktur.

6. Tüm yatırımların fizibiliteye uygunluğu araştırılmamaktadır.

7. Paydaşların fikirlerinin stratejik plana nasıl yansıdığı belirli değildir.

**2c)Politika ve strateji nasıl oluşturulmakta, gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir**

### **Kuvvetli Yönler**

1. Politika ve stratejiler paydaşların gereksinimleri ve beklentileri dikkate alınarak oluşturulmaktadır.

2. Mevcut ve gelecekteki pazar riskleri SWOT Analizi ile belirlenerek bu doğrultuda yatırımlar yapılmaktadır.

3. Stratejik planda kriz yönetim stratejisi mevcuttur.

4. Politika ve stratejiler oluşturulurken TKY ve Mükemmellik Modeli odaklı çalışılmıştır.

5. Politika ve stratejiler yılda bir kez gözden geçirilerek gerektiğinde revize edilmektedir.

### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Paydaşların beklentilerinin dengelendiğine dair bir veri bulunmamıştır. SWOT analiz tekniğiyle ölçülmemekte ve değerlendirme yapılmamaktadır.

2. Doğal afet ( deprem, yangın, sel,) gibi kriz durumlarında risk yönetiminin nasıl uygulanacağı açık değildir.



3. Risk analizi ile ilgili gerekli yayılım yoktur.

**2d) Politika ve stratejinin yayılımı, kilit süreçler çerçevesi yoluyla nasıl gerçekleştirilmektedir**

#### **Kuvvetli Yönler**

1. Kilit süreçlerin sahipleri bellidir.

#### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Kilit süreçler belirlenirken politika ve stratejiler dikkate alınmamıştır.
2. Kilit süreçler yeni belirlendiğinden etkinliği gözden geçirilmemiştir.
3. Kilit süreçlerinin tanımlanmasında paydaşlar dikkate alınmamıştır.

**2e) Politika ve strateji nasıl duyurmakta ve yaşama geçirilmektedir**

#### **Kuvvetli Yönler**

1. Plan ve stratejiler panolar, bilgisayar ortamı ve toplantılar yoluyla duyurulmaktadır.
2. Bölümler politika ve stratejileri baz olarak bölüm planları ve bireysel hedefler oluşturmaktadır. Bölüm hedef ve planları müdürler kurulunda kalibre edilmektedir.
3. Politika ve stratejiler ÇMA' da sorgulanmaktadır ayrıca performans değerlendirme görüşmelerinde de değerlendirilmektedir.

#### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Politika ve stratejilerin belirlenmesinde takvime uygun çalışılmamıştır.
2. Politika ve stratejilerde bölüm hedef ve planlarının uyumu ile ilgili kısıtlı delile rastlanmıştır.
3. Eylem planları ve bölüm hedeflerinin önceliklendirilmesinin stratejik plana uygunluğu gözden geçirilmemektedir.
4. ÇMA ve performans değerlendirme sisteminde çalışanların politika ve stratejiye ilişkin bilinç düzeyi sorgulanmakta fakat sonuçların analizi ve iyileştirme çalışmaları ile ilgili bilgi bulunmamaktadır.

#### **4.3 Kriter 3- Çalışanlar**

**3a) İnsan Kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir**

##### **Kuvvetli Yönler**

1. İnsan Kaynakları Müdürlüğü ve politikası mevcuttur.
2. İşe almada psikoteknik testler uygulanmaktadır.
3. Kuruluşun temel değerleri belirlenmiştir.
4. İnsan kaynakları yönetim sistemi mevcuttur.
5. Tüm organizasyonel birimleri içeren Organizasyon El Kitabı hazırlanmıştır.
6. Kadro planlaması yapılmaktadır.
7. Personel seçme ve yerleştirme sisteminin bulunması

8. İş müracaatları ile ilgili bilgi bankası mevcuttur.
9. İş müracaatlarında türkçe ve matematik testleri uygulanmaktadır.
- 10.İstihdamda fırsat eşitliği sağlanmıştır. ( din, dil, ırk ayrımı yapılmaması)
- 11.Çevre okul ve üniversite öğrencilerine staj imkanı sağlamaktadır.
- 12.Staj sonrası yetenekli öğrenciler firmada çalışmaya başlayabilmektedir.
- 13.Stajyer öğrenciler eğitimlere katılmaktadır.
- 14.Çalışan, ailelerin, çevre, okul ve üniversite öğrencilerinin faydalanabileceği bir kütüphane mevcuttur.
- 15.İşten ayrılan personele istihdam sağlanmasında destek olunmaktadır.
- 16.Özen Mensucat'ta çalışma sektöründe bir referans noktası kabul edilmektedir.
- 17.Personel devir oranı ölçülmektedir.
- 18.Her ay süreçlerin performansı ile ilgili toplantılar yapılmaktadır.
- 19.ÇMA üç yıldan beri uygulanmakta ve etkinliği gözden geçirilmektedir.
- 20.İşten ayrılan personele çıkış mülakatı yapılmaktadır.
- 21.Çalışanlara teknik bilgi kazandırılması amacıyla teknik gezi ve fuarlara katılımı sağlanmaktadır.
- 22.Kariyer geliştirme sistemi mevcuttur.
- 23.PDKS uygulamasına geçilmiştir.

24. Personel seçme ve yerleştirme sistemi gözden geçirilerek iyileştirilmiştir.

25. ÇMA'ya katılım oranı yüksektir.

26. ÇMA'da mavi – beyaz yakalılarının kırımları verilmektedir.

27. Esnek ekip çalışmalarının varlığı

28. Çalışanların özel duyuruları için pano oluşturulmuştur.

### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. İnsan Kaynakları politikasının nasıl belirlendiğine dair veri yoktur.
2. Organizasyon el kitabında danışmanın görev ve sorumlulukları mevcut değildir.
3. Firmanın hangi ölçüm veya kıyaslama sonuçlarında cazibe merkezi olduğu açık değildir.
4. Kariyer geliştirme sisteminin etkinliğinin gözden geçirildiğine dair kanıt yoktur.

**3b) Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri nasıl belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir**

### **Kuvvetli Yönler**

1. Her yıl eğitim planı hazırlanmaktadır.
2. Performans değerlendirme sistemi vardır.
3. Performans değerlendirme sistemi sonuçları çalışanlara duyurulmaktadır.

4. Performans değerleme sisteminin iyileştirilmesi ile ilgili İPE kurulmuştur.

5. Performans değerleme sisteminde şirket strateji ve politikasına uygun bireysel hedefler belirlenmektedir.

6. Performans değerleme sistemi sonucunda performansı yüksek personelin nasıl ödüllendirileceği ile ilgili sistem kurulmuştur.

7. Yeni performans sistemi çalışanlara toplantılarla duyurulmuştur.

8. Rotasyon programı uygulanmaktadır.

9. Eğitim ihtiyaçları; Eğitim İhtiyaçları Anketi, performans değerleme sistemi, ÇMA sonuçları, psikoteknik testlerden ve yıllık hedeflerden belirlenmektedir.

10. Eğitim kurulu vardır.

11. Yöneticilerin aynı zamanda birer “EĞİTİMCİ” olma ilkesi benimsenmiştir.

12. Eğitimlerin etkinliği ölçülmektedir. ( anket, toplantılar)

13. Detaylı oryantasyon eğitim sisteminin bulunması

### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Rotasyon uygulamalarının sistematığı ve yayılımı konusunda kısıtlı veri mevcuttur.

2. Performans değerleme sisteminin sağlıklı uygulanması konusunda yayılım yetersizdir.

3. Performans değerleme sisteminin kariyer geliştirme sistemine yansıtılmasına ilişkin kanıt bulunamamıştır

### **3c) Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi nasıl sağlanmaktadır**

#### **Kuvvetli Yönler**

1. Öneri sistemi üç yıldır uygulanmaktadır.
2. Geçmiş yıllarda İPE'leri ile iyileştirme çalışmaları yürütülmüştür.
3. Kalite çemberleri mevcuttur.
4. “ Herkes İşinin Genel Müdürüdür” sloganı ile çalışanların işlerini sahiplenmesi ve çalışanların katılımının sağlanması

#### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Öneri sisteminin etkinliğinin gözden geçirilmemesi
2. İPE ve KÇ'lerin etkinliğinin gözden geçirilmemesi

### **3d) Çalışanlar ile kuruluş arasında nasıl bir diyalog söz konusudur**

#### **Kuvvetli Yönler**

1. İletişim planı mevcuttur.
2. Performans değerleme sisteminin varlığı ve duyurulması
3. Süreç performans toplantılarının yapılması
4. Eğitim kültür etkinliği toplantılarının yapılması

5. Çalışanların özel duyurularını asabilecekları panoların varlığı
6. Doğum günü kutlamaları yapılmaktadır.

### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. İletişim planının gözden geçirilmemesi
2. Bölüm toplantılarının etkinliğinin gözden geçirilmemesi
3. Genel Müdür toplantılarının etkinliğinin gözden geçirilmemesi

### **3e) Çalışanlar nasıl takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir**

#### **Kuvvetli Yönler**

1. Çalışanlara vardiya değiştirme olanağı sağlanmaktadır.
2. Ödül- takdir talimatı mevcuttur.
3. İşten çıkarılan personelin başka bir firma tarafından istihdamı ile ilgilenilmektedir.
4. Servis ve yemek hizmetleri sağlanmaktadır.
5. Avans uygulamasının varlığı
6. Doğum, ölüm, evlilik yardımlarının yapılması
7. İ.S.İ.G kuruluna mavi yakalı personelin katılımının sağlanması



8. Erzak yardımlarının yapılması
9. Dinlenme ve spor tesislerinin varlığı

### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Ücretlendirme sistematığının olmaması
2. Ücretlendirme sistematığının olmaması
3. Performans değerlendirme sonuçlarında başarılı çalışanların bugüne kadar takdir edildiğine dair kanıt bulunmamaktadır.

#### **4.4 Kriter 4- İşbirlikleri Ve Kaynaklar**

##### **4a) Kuruluş dışı işbirlikleri nasıl yönetilmektedir**

##### **Kuvvetli Alanlar**

1. Üniversitelerle işbirliği yapılmaktadır.
2. Danışmanlarla çalışılmaktadır. Finans, İnsan Kaynakları, Kalite Güvence, Bilgi Sistemleri, Yönetim vs.
3. Okullarda eğitimler verilmekte ve işletmenin tanıtımları yapılmaktadır.
4. Tedarikçilerden teknik destek ve eğitimler alınmakta ve verilmektedir.
5. Tedarikçi bilgi bankası oluşturmaya başlanmıştır.

6. Tedarikçi zinciri oluşturarak müşterinin istekleri doğrultusunda malzeme seçimi yapılmaktadır.

7. Her 6 ayda bir performans değerlendirmesi yapılmaktadır.

8. Tedarikçi ziyaretleri yapılıyor.

9. Başarılı tedarikçiler takdir ediliyor.

### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Tedarikçi bilgi bankası kurulmuş olmasına rağmen henüz yayılım yoktur.

2. Tedarikçi seçme ve değerlendirme yaklaşımı 2002 yılında mevcut şekliyle uygulanmaya başlanmıştır. Dolayısıyla etkinliği gözden geçirilmemiştir.

3. Danışmanlar, M&S ve Next dışındaki işbirlikleri sistematik olarak yapılmamaktadır.

4. Tedarik zincirinin iyileştirilmesi veya optimize edilmesi konusunun gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesine dair sağlam temelli bir yaklaşım görülmemiştir.

5. Grup firmaları ile finansman dışında yeterli işbirliği çalışmalarına rastlanmamıştır.

6. Dış kuruluşlarla ilişkilerde yayılım yoktur.

7. Rakiplerle işbirliği çalışmalarına rastlanmamıştır.

8. Dış kuruluşlarla ilişkilerde rakiplerle kıyaslama yapıldığına dair veri yoktur.

9. İşbirlikleri sözleşme altına alınmamıştır.

10.Tedarikçi değerlendirme sistemi sistematik değildir.

#### **4b) Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir**

##### **Kuvvetli Yönler**

1. FTM sistemi kullanılıyor.
2. Her yıl bütçe yapılmaktadır. Gerektiğinde revize edilmektedir.
3. Önemli yatırımlar yapılacağı zaman fizibilite çalışmaları yapılmaktadır.
4. Her ay yönetim kurulu toplantısı yapılarak şirketin durumu değerlendirilmektedir.
5. Aylık bütçe sapmaları çıkartılmaktadır.
6. Mali danışman ile değerlendirilmeler yapılarak şirketin finansal yapısı sürekli gözlenmektedir.
7. Her ay belli başlı rasyolar çıkartılarak izlenmektedir.
8. Firmanın mali yapısı iyi olduğundan uzun vadeli düşük faizli krediler kullanılmıştır.
9. Holdinge bağlı kuruluş olduğumuz için ani finansman ihtiyaçlarında holdingten faydalanılmaktadır.

##### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Bütçe etkin olarak kullanılmamaktadır.
2. FTM sistemi etkin olarak kullanılmamaktadır.

3. Kriz yönetiminin kullanıldığına dair herhangi bir veriye rastlanılmamıştır.

4. Müşterilerle ilgili risklerin yönetilmesine ilişkin sağlam temelli bir sistem yoktur.

5. Özellikle yatırımların finansmanında firmanın likiditesi dikkate alınmamaktadır.

6. Yatırım kararlarının nasıl değerlendirildiğine dair açık kanıt yoktur.

7. Sağlam temelli bir fiyatlandırma sistemi yoktur.

#### **4c) Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir**

##### **Kuvvetli Yönler**

1. Planlı bakım sistemi bulunmamaktadır.

2. Tüm bina ve ekipmanlar gerçek değeri üzerinden sigortalanmıştır.

3. Malzeme stok sistemi vardır.

4. ISO 14001 sistemi vardır.

5. Atıkların azaltılması, geri dönüşümlerin sağlanması, yenilenemeyen kaynakların izlenmesine ilişkin sistemler bulunmakta ve kullanılmaktadır.

6. Tehlikeli atıklar İZAYDAŞ' a gönderilmektedir.

7. Stok devir hızları takip edilmektedir.

8. Yangın söndürme sistemi vardır.

9. Gürültü ölçümü, kazan basınç değerleri ölçülmekte ve değerlendirilmekte, gerekli önlemler alınmaktadır.

#### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Planlı bakım sistemi bulunmasına rağmen kullanılmaya geçirilmemiştir.
2. Malzeme stok sisteminin etkinliği kontrol edilmemiştir.
3. Boyalardaki stok devir hızı kontrol altına alınmamıştır.
4. Alarm sisteminin etkinliği gözden geçirilmelidir.
5. Aktiflerde işçi sağlığı ve iş güvenliğine dair etkin bir risk yönetimi uygulanmamaktadır.

#### **4d) Teknoloji nasıl yönetilmektedir**

##### **Kuvvetli Yönler**

1. Teknolojide yenilikler yapılmaktadır.
2. Teknoloji takibi için fuar ve eğitimlere gidilmektedir.
3. Eski teknolojiler belirlenmekte ve yenileriyle değiştirilmektedir.
4. Yatırım bütçesi yapılmaktadır.

#### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Seçilecek teknolojiye ait sağlam temelli bir yaklaşım ve sistem yoktur.
2. Yenilenen teknoloji etkin olarak kullanılmamaktadır.
3. Yeni teknolojinin etkinliği ölçülmemektedir.

4. AR-GE çalışmaları yapılmamıştır.

#### **4e) Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir**

##### **Kuvvetli Yönler**

1. Koza sistemi kurulmuştur.
2. DBOY yazılımı kullanıma sunulmuştur.
3. İnternet teknolojileri kullanılarak raporlama sistemi yapılmıştır.
4. Etkin bir data yedekleme sistemi vardır.
5. Öneri sistemi kurulmuş ve kullanılmaktadır.
6. Kalite Güvence Sistemleri bulunmakta ve yayılımı sağlanmaktadır.

##### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Bilgi toplanmakta fakat etkili bir şekilde kullanılmaktadır.
2. İnternet teknolojinin kullanımı etkin değildir.
3. Elektronik ortam dışındaki bilginin yedeklenmesine ilişkin veri yoktur.
4. Şirket hafızasının oluşturulması için sistem yoktur.
5. Bireysel bilgi birikimi ölçülmemektedir. Bireysel bilgi birikiminin kurumsal bilgi birikimine dönüşmesi için sistem yoktur.

## 4.5 Kriter 5- Süreçler

### 5a) Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir

#### Kuvvetli Yönler

1. Kilit süreç ve kritik süreçler belirlenmiştir.
2. ISO 9000, ISO 14001, Oeko- Tex sistemleri uygulanmaktadır.
3. Süreçler tanımlanmıştır.
4. Süreç performans ölçütleri belirlenmiştir.
5. İşçi sağlığı ve iş güvenliği kurulu sistematik olarak toplanmakta ve bazı iyileştirmeler yapmaktadır.

#### İyileştirmeye Açık Alanlar

1. Kilit ve kritik süreç ayrımı açık değildir.
2. Süreç tanımları kapsamlı değildir.
3. Süreç performans ölçütleri iyileştirme amaçlı kullanılmamakta yalnızca izlenmektedir.
4. Süreç yönetimi ile ilgili dış kuruluşlarla kıyaslama çalışmaları yapılmamıştır.
5. İşçi sağlığı ve iş güvenliği süreci belirlenebilir.
6. Süreç performans hedefleri ile fonksiyonel hedefler arasındaki ilişki zayıftır.



**5b) Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak nasıl iyileştirilmektedir**

#### **Kuvvetli Yönler**

1. Süreçlerde yapılan değişiklikler çalışanlara duyurulmaktadır.
2. Süreç değişiklikleri ile ilgili pilot çalışmalar yapılarak, sonuçları değerlendirilmektedir.

#### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. İyileştirme çalışmalarında proaktif yaklaşımlar yeterli değildir.
2. Süreçlerde, müşteriler ya da diğer işbirliği yapılan kuruluşlardan alınan bilgiler doğrultusunda sistematik olarak değişiklikler yapılmamaktadır.
3. Süreçte yapılan değişikliklerin kayıt altına alınması ile ilgili problemler yaşanmaktadır.
4. Süreç değişiklikleri ile ilgili olarak paydaşların bilgilendirilmesi konusunda yeterli delil yoktur.

**5c) Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirilmektedir**

#### **Kuvvetli Yönler**

1. Tedarikçilerle birlikte yeni ürün geliştirmeye yönelik ortak çalışmalarımız vardır.
2. Holdingle ürün geliştirme – iyileştirmeye yönelik bazı çalışmalar yapılmaktadır.

3. Müşterilerin ürünlerine yönelik yapılan laboratuvar çalışmaları ile onayları alınmaktadır.

4. Kuruluşun rekabet gücünü arttıran özel apreler uygulanmaktadır.

### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Gelecekteki müşteri gereksinimlerini öğrenmek için yeterli çalışma yapılmamaktadır.

2. Yeni ürün geliştirmek için yürütülen faaliyetler ile ilgili sağlam temelli bir yaklaşım yoktur.

3. Müşteri Memnuniyeti anketinde müşterilerin beklentileri ile ilgili daha açık sorular sorulmalıdır.

4. Yeni ürün geliştirme konusunda müşteri taleplerini karşılayarak önlem ve yaklaşımlara ihtiyaç vardır.

5. Avrupa müşterilerinin isteklerinin karşılanabilmesi için ARGE çalışmaları bulunmamaktadır.

**5d) Ürün ve hizmetler nasıl üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır**

### **Kuvvetli Yönler**

1. Müşteri taleplerine uygun üretim yapılmaktadır. Müşteri geri dönüşleri sektöre göre oldukça düşüktür.

2. Sezon renkleri konusunda TAHA GRUBU yönlendirilmektedir.

3. Akredite edilmiş laboratuvarlar mevcuttur.

4. Ürünle ilgili tüm kalite kontrol sonuçları müşteriye bildirilmektedir.

### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Pazarlama faaliyetleri konusunda üretim – pazarlama ilişkileri zayıftır.
2. Termin sürelerimiz uzun olduğundan müşterilerimiz şikayetçidir.
3. Problemlü üretimde çözüm süresinin kısaltılması ile çalışmalar yetersizdir.
4. Üretimde yaşanan ham kumaş kaynaklı problemlerin çözümüne yönelik çalışmalar yetersizdir.

### **5e) Müşteri ilişkileri nasıl yönetilmekte ve servisi sağlanmaktadır**

#### **Kuvvetli Yönler**

1. Müşteriler gruplandırılarak 3 tane müşteri temsilcisi atanmıştır.
2. Müşteri şikayetleri günlük üretim toplantısında değerlendirilmekte ve müşteri bilgilendirilmektedir.
3. Müşteriler siparişleri ile ilgili bilgilere on-line ulaşabilmektedir.
4. Müşteri memnuniyetini ölçmek için her yıl anket düzenlenmektedir.
5. Müşteri memnuniyeti ile ilgili iç performans göstergeleri izlenmektedir.

### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Müşteri şikayetlerin çözüm süreleri kayıt altına alınmamaktadır.
2. Müşteri bilgi bankası mevcut değildir.
3. Müşteri memnuniyeti anketinden çıkan sonuçlar iyileştirme amaçlı kullanılmamaktadır.

4. Müşteri ziyaretlerine üst yönetimin katılımı yetersizdir. ( Genel Müdür, İşletme Müdürü)

5. Müşterilere yönelik dergi periyodik olarak çıkarılmamaktadır.

6. Müşterilerin tanınmasına yönelik bir sistem mevcut değildir.

#### **4.6 Kriter 6- Müşteriler İle İlgili Sonuçlar**

##### **6a) Algılama ölçümleri**

##### **Kuvvetli Yönler**

1. Genel müşteri memnuniyeti, genel imaj, ürün ve hizmetler, ürün teslimi ve sevkiyatı, satış ve satış sonrası destek, müşteri sadakati ve başka kuruluşlara tavsiye etme gibi algılama sonuçlarının pek çoğu son üç yılda olumlu eğilim göstermiş, 2001 ve 2002 yılları için karşılaştırma yapılan firmalara göre daha iyi gerçekleşmiştir.

2. Müşteri şikayet sayısı 2000 yılından itibaren azalmış ve iç hedeflerin altında gerçekleşmiştir.

3. MMA sonuçları birçok gösterge için iç hedeflerin üstünde gerçekleşmiştir.

4. İlgili olabilecek parametrelerin tamamına ilişkin sonuçlar izlenmektedir.

## **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. MMA'da ölçüm yapılan alanlar için hedef belirleme sistematığı sağlam temelli değildir ve belirlenen hedefler birçok parametre için bir önceki yıl sonuçlarına çok yakındır.
2. Sınıfının en iyisi ile karşılaştırma sonuçları sunulmamıştır.
3. Satış ve satış sonrası destek kriteri sonucu 2001 yılı kuruluş hedefinin altında kalmıştır.

## **6b) Performans göstergeleri**

### **Kuvvetli Yönler**

1. 2000 yılında 12, 2001 yılında 14 kuruluş firmayı ziyaret ederek çevre uygulamalarını incelemiş, ayrıca 2000 yılında 2, 2001 yılında 3 firmaya ÇYS kurulma aşamasında destek verilmiştir.
2. Kuruluş, 1998-1999 yılları arasında 20, 2000-2001 yılları arasında 47 kez medyada yer almıştır.
3. Kuruluş, 1999 yılı içinde müşterilerinde 10, 2000 yılında 10, 2001 yılında 12 ve 2002 yılının ilk altı ay sonunda 7 adet teşekkür yazısı almıştır.
4. Müşteriden geri dönüş oranları 1997 yılından 2001 yılına kadar azalmış ve 2000-2002 yılları arasında sonuçlar , karşılaştırma yapılan firmalardan ve sektör ortalamasından daha iyi seviyede gerçekleşmiştir.
5. Kuruluş, müşterilerin eğitim taleplerinin hepsine cevap vermekte, grup içi müşterilerde işe yeni başlayan elemanlar işletmede oryantasyon eğitimine tabi tutulmaktadır. Müşterilerden 289 personele çeşitli konularda 1363 adam/saat eğitim verilmiştir.

6. Kuruluş ile üç yıldan fazla süredir çalışan müşterilerin oranı 1998 yılından bu yana artış göstermektedir.

7. Kuruluş, 2000 yılında “İSO Sektör Çevre Özendirme Ödülü”nü, “Tüsiad – KalDer Kalite Ödülü Katılım Beratı”, UKH Katılım Beratı, 2001 yılında KalDer’in 10.Yıl kutlamalarına katkıları nedeni ile teşekkür beratı almıştır.

8. Müşteri şikayetlerine cevap verme süresi 1999 yılından itibaren olumlu eğilim göstermekte ve hedeflere ulaşılmaktadır.

### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Dış kuruluşlarla yapılan karşılaştırmalar oldukça sınırlıdır.
2. Sonuçların pek çoğunda iç hedeflerle karşılaştırma görülmemiştir.

## **4.7 Kriter 7- Çalışanlar İle İlgili Sonuçlar**

### **7a) Algılama ölçümleri**

#### **Kuvvetli Yönler**

1. 2000 yılında uygulanmaya başlanan ÇMA’da 3 yıldır pek çok algılama sonucunda olumlu eğilim görülmektedir.
2. 2001-2002 yıllarında sunulan göstergelerin tamamında hedefler aşılmıştır.
3. ÇMA’da sorgulanan “Bugün yeniden işe girecek olsanız yine firmada çalışmak üzere başvurur muydunuz?” ifadesine 2001 yılında, çalışanların %96’sı “evet” cevabını vermiştir.

## **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. ÇMA'da ölçüm yapılan alanların 2001 yılı için belirlenen hedefleri birçok kriterde 2000 yılı sonuçlarına yakındır.

2. Dış kuruluşlar ve rakipler ile karşılaştırma yapılmamaktadır.

## **7b) Performans göstergeleri**

### **Kuvvetli Yönler**

1. Çalışanların devir oranı 1997-2002 yılları arasında kuvvetli olumlu eğilim göstermiştir. Firma, 8 yıl önce kurulmuş olmasına rağmen çalışanların %64'ü 4 yıldan daha uzun süredir firmada çalışmaktadır.

2. Firmada her kademe çalışan için eğitim programı planlamakta ve uygulanmaktadır.

3. Çalışanlara yönelik çeşitli sosyal aktiviteler yapılmaktadır.

### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Dış kuruluşlarla yapılan karşılaştırmalar sınırlıdır.

2. Sonuçların mavi yaka – beyaz yaka kırımları izlenmemektedir.

3. İzlenen ölçüm parametrelerin 2000 yılı öncesine ait hedefler belirlenmemiştir.



## 4.8 Kriter 8- Toplumla İlgili Sonuçlar

### 8a) Algılama ölçümleri

#### Kuvvetli Yönler

1. Çeşitli üniversitelerden ve bölgede bulunan meslek liselerinden her yıl belli sayıda stajyer öğrenci firmaya gelmekte ve pratik eğitimler almaktadır. Son iki yılda belirlenen hedeflere ulaşılmıştır.
2. Firma bölgedeki sanayi kuruluşlarına, okullara, müşterilerine, tedarikçilerine ve çalışanların ailelerine yönelik paylaşım eğitimleri düzenlemektedir.
3. 1998-2001 yılların arasında artan oranda sosyal yardım yapılmış, son iki yılda belirlenen hedefler aşılmıştır.
4. 1998 yılından itibaren toplanan İşçi Sağlığı İş Güvenliği Kurulu 1999 yılında 5, 2000 yılında 13, 2001 yılında ise 27 iyileştirme yapmıştır. Son iki yılda iş kazaları oranı azalmıştır.
5. 1 ton üretime düşen atık miktarları 1999-2001 yılları arasında azaltılmıştır. Baca emisyon ölçümleri kanuni sınırların altındadır.
6. Biyolojik arıtma tesisi analiz sonuçları kanuni sınırların altındadır.
7. Boyama makineleri soğutma suyu geri kazanım projesi sonucu günlük 800 ton su kazancı sağlanarak, su kullanımını %40 azaltılmıştır.
8. 1999 yılından itibaren iki yılda bir TMA uygulanmakta, anket sonucu iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir.
9. Sonuçların bir kısmında verilen hedefler aşılmıştır.

10. 2001 yılı Ekim ayından itibaren doğal gaz kullanımına geçen firma yakıt giderlerini %27 azaltmayı sağlamıştır.

### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Sunulan göstergelerin birçoğunda iç hedefler belirlenmemiş, belirlenen göstergelerde ise iç hedefler son 1 ya da 2 yıl ile sınırlı kalmıştır.
2. Dış kuruluşlar, rakipler ve sınıfının en iyisi ile karşılaştırmalar yoktur.
3. TMA sonuçlarına ait üç yıllık veri yoktur.

### **8b) Performans göstergeleri**

#### **Kuvvetli Yönler**

1. 2000 yılında İSO tarafından verilen “Sektör Çevre Özendirme Ödülü” alınmıştır.
2. Firma, “Tüsiad – KalDer Kalite Ödülü Katılım Beratı” almıştır.
3. Firma, UKH Katılım Beratı almıştır.
4. 2001 yılında KalDer’in 10.Yıl kutlamalarına katkıları nedeni ile teşekkür beratı almıştır.
5. 1997 yılında ISO 9002 Kalite Güvence sertifikasını almıştır.
6. Firma, ürünlerinin insan sağlığına zarar vermediğini gösteren Oeko-Tex Standart 100 belgesini 1998 yılında almıştır.
7. 2000 yılında ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ile belgelendirilmiştir.

## **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Dış kuruluşlar, rakipler ve sınıfının en iyisi ile karşılaştırmalar yoktur.

## **4.9 Temel Performans Sonuçları**

### **9a) Temel performans çıktıları**

#### **Kuvvetli Yönler**

1. Ciroda yıllar bazında artış görülmektedir.
2. Dönem karı 2000 yılı hariç artış eğilimindedir.
3. Dönem karı/net satış oranı 1997-2002 arasında artmıştır.
4. Bütçe gerçekleştirmeleri artış eğilimindedir.
5. Likidite oranı hedeflenen seviyelerde tutulmaktadır.
6. Yatırım karlılığı 2000 yılı dışında artmıştır.
7. Ölçülen parametrelerin birçoğunda artış görülmektedir.

## **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Sunulan göstergelerin birçoğunda hedefler 2000 yılından sonra belirlenmiş, bazılarında ise belirlenmemiştir.
2. Ölçülen parametrelerin pek çoğunda karşılaştırma verisi bulunamamıştır.
3. Cari oran 1996-2002 arasında (1998-1999 hariç) 2'nin altında gerçekleşmiştir.

## **9b) Temel performans göstergeleri**

### **Kuvvetli Yönler**

1. Boyahane verimliliği 1996 yılından beri olumlu eğilim göstermektedir.
2. Boyahane kapasite kullanım oranı 1996 yılından beri olumlu eğilim göstermektedir.
3. Ortalama sevkiyat süresi 3 yıllık pozitif eğilim göstermektedir.
4. Firmada günlük, yıllık ve kişi başına düşen üretim miktarları yıllar itibarıyla sürekli artış göstermektedir.
5. Kişi başına üretim miktarı, 2000 yılında sektör ortalaması ve rakip firmaya göre daha iyi gerçekleşmiştir.

### **İyileştirmeye Açık Alanlar**

1. Arıza duruş süreleri ölçülmemektedir.
2. Tedarikçiler, üniversiteler ve müşteriler ile birlikte yapılan iyileştirme çalışmalarının sayısı belirtilmemiştir.
3. Ölçülen parametrelerin bir kısmında iç hedefler belirlenmemiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde bir kurumun başarısı kurumun bütün paydaşlarının katılımı ile çağın gereklerine göre bir yönetim şeklini benimsemesi ve değişime uygun stratejiler geliştirmesi ile mümkün olabilir.

Günümüzde özellikle Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları bir çok firmada uygulanmakta ve başarılı sonuçların peşinden koşulmaktadır. Bu çalışmalar bazı kurumlarda başarılar sağlarken bazı kurumlarda da başarısız neticeler alınmaktadır. Bunun temel nedenlerinden birisinin başarı kavramının ilgili kuruluş için tanımlanmamış olması ve herkesin başarıdan farklı bir şeyi anlamasıdır.

Bu tezde bu konuya dikkatler çekilerek bir endüstriyel kuruluş için başarı kavramı tanımlanarak o kurum için başarıyı sağlayacak faktörler belirlenmiş ve bu faktörler üzerine yoğunlaşarak çalışmalar yürütülmüştür. EFQM Mükemmellik Modeli kullanılarak yapılan özdeğerlendirme ile elde edilen başarının ölçülmesi sağlanmıştır. Özdeğerlendirme çalışmasının sonuçları tezin içinde rapor edilmiştir.

Yapılan özdeğerlendirme çalışmasında genel olarak başlangıçta kalite kavramının bile yabancı olduğu firma kısa sürede pazarda rekabet gücü yüksek ve tercih edilen, herkesin çalışmak istediği bir kurum haline gelmiş ve bütün çalışanları ile bir aile gibi bir birliktelik ve katılımcı bir yönetim oluşturmuş olduğu görülmüştür.

Kurum içinde sürekli öğrenme ve sürekli iyileştirme çalışmaları devam etmektedir. Örneğin kuruluşun yazılım programının yenilenmesi, Ar-Ge çalışmalarının hızlandırılması vb. konularda takım çalışmaları devam etmektedir. Oluşturulan takımlarda görev alan çalışanlar eğitilmekte ve gerekli görüldüğü taktirde dışarıdan uzmanlardan eğitim desteği alınmaktadır. Şirket çalışanları sorunlara bilimsel yöntemler ile yaklaşmayı temel ilke olarak benimsemişlerdir. Özellikle bilim adamları ile birlikte çalışarak sorunlara çözümler aranmakta ve hem kendilerini geliştirmekte hem de başarı hedeflerini yakalamaktadırlar. Hedefler sürekli yenilenmekte ve sürekli iyileştirme programları yürütülmektedir.

Kuruluşta değerlendirme alışması EFQM Modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu değerlendirme, uzun zaman gerektiren kuruluşun tamamını kapsayan ve kuruluşun kriterleri bazında yaklaşımının bütün bölümlere yayılmış olup olmadığının araştırılmasını gerektiren bir işlemler dizisidir. Bu bakımdan modele göre değerlendirme uzun zaman alan ve kapsamlı bir işlemdir.

Çalışmada öncelikle kuruluşun model kriterleri dikkate alınarak yaklaşımları ve elde ettiği sonuçları detaylı olarak analiz edilmiş ve kapsamlı bir rapor hazırlanmıştır. Hazırlanan rapor dikkate alınarak kuruluşun EFQM Mükemmellik Modeli'ne göre kuvvetli olduğu alanlar ve iyileştirmeye açık alanları belirlenmiştir. Bu alışmalar yapılırken kuruluşa ait bir çok değerlerin detaylıca incelenmesi gerekmektedir. Bu değerlerden hareketle kuruluşun kuvvetli ve zayıf yönleri tespit edilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken konu incelenen değerlerin kuruluşun gerçekten kuvvetli yönüne mi veya zayıf yönüne mi referans olacağının subjektif yargılardan ve yanılığlardan uzak olması gerekliliğidir.

Böylece kuruluşun tarafsız bir gözle değerlendirmesi yapılmış ve kuruluşa geribildirimde bulunulmuştur.

EFQM Modeline göre değerlendirme yapmak için kuruluşta bazı alt yapı çalışmalarının hazır olması gerekmektedir. Bu alt yapı model kriterleri için gerekli olan verileri içermektedir. Verilerin yanlış olduğu veya eksik olduğu bir kurumda bu modele göre değerlendirme yapıldığında gerçekçi sonuçlar elde edilmeyebilir.

Değerlendirme alışmaları yaparken karşılaşılan zorluklardan birisi de özellikle orta kademe yöneticilerin gösterdikleri gizli dirençtir. Değerlendirme alışmaları yöneticilerin performanslarını değerlemeye yönelik olmadığı halde çoğu zaman orta kademe yöneticiler sorumlu oldukları süreçlere ilişkin yaklaşımlarını belirlediklerinde subjektif davranabilmektedirler. Bu nedenle değerlendiricinin çok daha dikkatli olması gerekmektedir. Ancak çalışmanın ilerleyen dönemlerinde bu düşünce yerini her iki tarafında kazanacağı bir çalışma şekline dönüştürmüştür.

Yaşanan sorunlardan bir tanesi de özellikle yönetim kademesinin iş yoğunluğu nedeniyle görüşmelere zaman ayırmakta sorun yaşamalarıdır. Bu nedenle çalışma

planlanan süreden daha uzun sürmüştür. Çalışmada üst kademe yöneticilerin bir tanesi hariç diğerlerine ulaşımında herhangi bir problem yaşanmamıştır.

Değerlendirme raporu hazırlanırken zamanın büyük bir kısmı girdi kriterlerinin değerlendirilmesinde kullanılmıştır. Çünkü kuruluşun yaklaşımlarını belirlemek ve bu yaklaşımları model açısından değerlendirmek için çalışanlara bir çok soru sormak gerekmektedir. Örneğin liderlik kriteri sorgulanırken, çalışanlara yöneticilerin kullandığı takdir yöntemlerinin neler olduğu, bölüm hedeflerinin belirlenmesinde katılımın sağlanıp sağlanmadığı, iyileştirme çalışmaları için sağlanan desteğin nasıl olduğu vb. konularını içeren bir çok soru yöneltilmiştir. Kuruluş üç vardiya halinde üretim yaptığından değişik vardiya çalışanları ile üç haftalık periyotlar halinde görüşme sağlanmıştır. Her vardiyadan örnek gruplarının seçilmesinin başlıca nedeni kuruluşun yaklaşımlarının kuruluş içindeki yayılımını öğrenmektir.

Kurumların başarılarını artırabilmeleri için tezde gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde aşağıdaki konuların da araştırılmasının gerektiği ortaya çıkmıştır.

- Kurumun başarısının sürekli izlendiği bir yönetim bilişim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Bu özellikle orta büyüklükte bir şirket içinde sayısız bilginin sürekli dolaştığı ortamlarda doğru bilginin, doğru yerde, doğru kişide, doğru zamanda olmasını sağlamak bakımından önemlidir. Böylece başarının sağlanmasında hem esneklik hem de otomatik bilgi akışı sağlanmış olacaktır.

- Kurumun başarısını artıracak yönde etkin kararlar verebilmek için bilgisayar teknolojisinden faydalanarak bir karar destek sisteminin kurulması gerekmektedir. Böylece kararlar verilirken birçok alternatifin benzetim teknolojisi gibi teknikler ile neticelerinin görülmesi ve daha etkin kararların verilmesi sağlanacaktır.

- Değişim günümüz şirketlerinin geleceğini etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Yöneticilerin dilinden düşmeyen bir kelime olmasına rağmen değişimin nerede nasıl sağlanması gerektiği konusunda uygulanabilir bir modelden bahsetmek mümkün değildir. Böyle bir modelin oluşturulması ve değişiminde ölçülmesi başarıyı yakalamada çok önemli bir adım olacaktır.



- Kurumlar toplam kalite yönetimi ilkelerini öğrendikleri kadar uygulama esaslarını da dikkatlice öğrenmelidirler. Kurumlar için standart bir uygulama planı olmamakla birlikte belirli sektörler için uygulama planları oluşturulabilir. Bu planlar çalışmaların başarısız olmasını önleyecek ve yöneticilere rehberlik edecek ilkeleri içerebilir.



## KAYNAKLAR

1. Akal, Zühal. *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi*, İkinci Baskı, Ankara : MPM Yayınları, 1996
2. Atilla A., *Çağdaş kalite anlayışı içerisinde ISO 9001 kalite güvencesi sistemi standardının yorumu ve uygulama örnekleri*, Çağlayan Kitapevi, İstanbul, 1996
3. Arat, M. *Değişimin liderleri*, Birinci Baskı, İstanbul : Mavi Tanıtım Yayınları, 2001
4. Bozkurt R., *Kalite iyileştirmede araç ve yöntemleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 630, Ankara, 1998
5. Bozkurt, R. *Süreç İyileştirme*, Birinci Baskı, Ankara : MPM Yayınları, 2002
6. Çelik V., *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, 1999
7. Conti, Tito. *Kurumsal özdeğerlendirme*, Birinci Baskı, İstanbul : KalDer Yayınları, 1998
8. Dahl T., *“Liderlik ve izleyicilik, zirve performansına doğru dönüşüm”*, Milli Prodüktivite Merkezi, Verimlilik Dergisi, 3, 19-43, 1999
9. Dinçer, Ö. *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, Beşinci Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998
10. EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı), [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
11. Eales-White R. *Daha iyi nasıl bir takım lideri (How to be a better team leader)*, Terc, Ali Çimen, Timaş yayınları, İstanbul, 1998

12. Erkan H. "**Bilgi toplumu ve ekonomik gelişme**", Türkiye iş bankası yayınları, 1993
13. Goetsch D.L., Davis S.B., **Introduction to total quality**, İkinci baskı, Prentice Hall, ABD, 1997.
14. Hertz H.S., **Criteria for performans excellence**, Baldrige National Quality Program; USA, 2000
15. Imai Masaki, **Kaizen: Japnoyanın rekabetteki başarısının anahtarı** (Kaizen: *The key to Japan's Competitive success*), Kalder Yayınları No: 21, 1986,
16. Ishikawa K., **What is total quality control: The Japanese way**, Prentice Hall, New Yorki (Terc. D. J. Lu) , 1985
17. KALDER 1999, **Kalder Ulusal Kalite hareketi eğitim notları**, 1999
18. KALDER 2003, [www.kalder.org](http://www.kalder.org)
19. KALDER, **EFQM mükemmellik modeli kılavuzu**, 2003
20. Kavrakoğlu İ., **Kalite: Kalite güvencesi ve ISO 900**, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No. 1, 1996
21. Kavrakoğlu İ., **Toplam kalite yönetimi**, Kalder yayınları No: 3, 4. Baskı, 1998
22. Keçecioğlu T., **Lider ve liderlik**, Kalder yayınları, No:24, Mavi Kitaplar, 1998
23. Oğuzkan F. ve Torunoğlu S., "**Yeni Türkçe sözlük**", Bilim ve kültür yayınları, 2002

24. Osmay, Nüvit. **İnsan mühendisliği**, Altıncı Baskı, Ankara : Başkent Yayınevi, 1994
25. Özkan Y., **Toplam kalite yönetimi**, Sakarya, 2001
26. Öztemel E. **Belediyelerde toplam kalite yönetimi**, Değişim Yayınları, Sakarya, 2001
27. Tekin N., **“Tekstil sektöründe TKY ve firma uygulamaları”**, Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XXII Ulusal Kongresi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2001
28. TSE, **TS-EN-ISO-9000, kalite yönetimi el kitabı**, 3. Baskı, KTE/ 0198, 1992
29. Trybus, M, **“Reducing Deming’s 14 point into practice”**, National Society for Professional Engineers, Massachusetts Institute of Technology, Technical report, 1984
30. Wadsworth W. J., **Atak yöneticinin liderlik rehberi**, (Leadership, Terc. E. Sabri Yarmalı), Hayat yayıncılık, İstanbul, 1999
31. Weaver C.N., **Toplam kalite yönetiminin dört aşaması** (Managing the four stages of total quality management, Terc. T. Birkan, O. Akınhay), İstanbul Sanayi Odası Sistem yayıncılık, 1997
32. Werner I., **Liderlik ve yönetim**, (Leadership Skills for executives, Terc. Vedat Üner), Rota yayınları, İstanbul, 1993
33. Womack, James P., Jones, Daniel T., **Yalın düşünce**, Birinci Baskı, İstanbul : Sistem Yayıncılık, 1998

## ÖZGEÇMİŞ

1957 Şanlıurfa il merkezinde doğdu. İlkokul 4. sınıfı Şanlıurfa'da bitirdikten sonra öğrenimine İstanbul'un taşra semtlerinden birinde devam etti. Ortaokulu okul birincisi olarak bitiren Temiroğlu parasız yatılı olarak Özel Yıldız Kolejinde liseyi de birincilikle bitirdi. Liseden sonra İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Kimya Mühendisliği bölümüne giren Ahmet Temiroğlu, 1979 yılında idealindeki meslek olan kimya mühendisi olarak mezun oldu. Bu arada İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesinden pedagoji dersi alarak sertifika aldı. Tekstil kimyasalları üretimi sektöründe 6 yıl kadar çalıştıktan sonra kendine ait tekstil yardımcı maddeleri ve temizlik ürünleri üreten küçük bir imalathane kurdu. Yaklaşık 11 yıl içinde Rusya ve Doğu Avrupa ülkelerine deterjan ve diğer temizlik ürünleri ihraç eden bir fabrika haline gelen bu işyerinde, Temiroğlu diğer yandan da aynı ülkelerden ham deri ithalatı yaparak ticari hayatına devam etti.

Sadece maddi kazanç sağlamaya yönelik 17 yıllık ticari hayatı boyunca "belki çok verimli olabildiğini ama etkin olamadığını" sürekli düşünen Ahmet Temiroğlu nihayet 1996 yılında radikal bir kararla işleri iyi olduğu halde çalışmakta olan fabrikasını kapatıp üniversiteden henüz mezun olmuş gibi (Yaklaşık 40 yaşındayken) maddi getiriden çok kendini geliştirebileceği bir işe girerek adeta "hayata yeniden atıldı" ve L.C Waikiki grubuna ait Özen Mensucat'ta Kalite Sistem Sorumlusu olarak göreve başladı. Bu arada geceleri İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsünde İşletmecilik İhtisas Eğitimi alarak kişisel gelişimine üniversite katkısını da sağlamış oldu. 17 yıllık deneyimle birleşen bu katkı meyvesini çok çabuk verdi ve Ahmet Temiroğlu, henüz yeni kurulmuş olmanın çeşitli komplikasyonlarını yaşamakta olan Özen Mensucat'ta Kalite Güvence Sistemi'ni kurdu ve Kalite Güvence Müdürlüğü'ne getirildi. Kalite Güvence Müdürü olan Temiroğlu, şirket yönetimini ve üretim yönetimini yeniden yapılandırdı. Özen Mensucat 1997 yılında tekstil sektöründe ISO 9002 Kalite Güvence Sertifikası'nı alan ilk kuruluş oldu.

01.01.1997 tarihinde Özen Mensucat'ın Genel Müdürlüğü'ne atanan Ahmet TEMİROĞLU bu kez Toplam Kalite Yönetimi anlayışının şirkette yerleşmesi için çaba

göstermeye başladı. Bir yandan kendisi sürekli öğrenen diğer yandan öğrendiklerini öğreten ve uygulayan bir yaklaşımla sayısız seminer ve kurslara katıldı. Özen Mensucat 1999 yılında TÜSİYAD-KALDER'in başlattığı ULUSAL KALİTE HAREKETİ'NE katılan ilk kuruluş olarak kayıtlara geçti. Bu süreç sırasında şirketin finansal ve finansal olmayan iş sonuçlarında çok büyük iyileşmeler gerçekleşti. Sıradan bir kuruluş iken Sektörünün Lideri konumuna gelen Özen Mensucat, 2002' yılında ULUSAL KALİTE BAŞARI ÖDÜLÜ'nü kazanarak bu başarısını Avrupa Kalite Vakfının (EFQM) Mükemmellik Modeli'ne göre tescil ettirmiş oldu.

Halen Özen Mensucat'ta Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının bizzat içinde görev yapmakta olan Ahmet TEMİROĞLU bir yandan da Kalder'in Tüm Tekstil Sektörü ve Trakya Bölgesi "Kalite Odağı" olarak TKY' nin tüm tekstil sektöründe yerleşmesi misyonunu yürütmektedir. Bunun için Türkiye Tekstil Terbiye Sanayicileri Deneği (TTTSD) yönetim kurulu üyesi olarak dernek bünyesinde ve diğer çeşitli meslek kuruluşlarında, üniversitelerde, TKY ve Yönetim konularında sayısız konferanslar veren ve kongrelerde tebliğler sunan Ahmet Temiroğlu bir yandan sürekli gelişme gereği olarak Yönetim Organizasyon dalında master yaparken öte yandan da Trakya Üniversitesi Tekstil Meslek Yüksek Okulu'nda Fabrika Organizasyonu dersi vermektedir.

Ülkemizde TKY konusunda uygulamanın bizzat içinde bulunan sayılı uzmanlardan biri olan Ahmet Temiroğlu kendini sürekli öğrenmeye ve öğretmeye adanmıştır. Ahmet TEMİROĞLU evli ve 3 çocuk babası olup İngilizce bilmektedir.