



**T.C
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MAKİNA MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**DEMİR ÇELİK SEKTÖRÜNDE
EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ**

AYHAN ÇAYLAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ANTAKYA
EYLÜL-2005**

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ.....	III
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	IV-V
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VI
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR	3
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	4
3.1. Materyal.....	4
3.1.1. Toplam Kalite Yönetimine Giriş.....	5
3.1.1.1. TKY Tarihsel Gelişimi.....	5
3.1.1.2 .Toplam Kalitenin Tanımı.....	6
3.1.1.3. Toplam Kalite Yönetimi.....	7
3.1.2.Ulusal ve Uluslar Arası Kalite Ödülü.....	9
3.1.2.1. Ulusal Kalite Ödülü.....	9
3.1.2.2. Tusiad Kal-Der Ulusal Kalite Ödülü.....	10
3.1.2.3. Ulusal Kalite Ödülü Başvuru ve Değerlendirme Süreci.....	11
3.1.2.4. Diğer Uluslara Ait Kalite Ödülleri.....	12
3.1.2.5. Kalite Ödüllerine Başvuran ve Bu ödülleri Kazanan Kurum ve Kuruluşların Elde Edeceği Faydalar.....	16
3.2. Yöntem.....	17
3.2.1. EFQM Mükemmellik Modeli.....	18
3.2.1.1. EFQM Mükemmellik Modelinin Tanımı.....	18
3.2.1.2. EFQM Mükemmellik Modelinin İçeriği ve Yapısı.....	20
3.2.1.3. Mükemmelliğin Temel Kavramları ve Modelle İlgisi.....	21
3.2.1.4. Mükemmelliğin Temeli Olarak Kavramlar	22
3.2.1.5. Temel Kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli İlişkisi.....	27
3.2.1.6. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri	31
3.2.1.7. Bazı Kavramlarla Alt Kriterler İçerikleri Arasındaki İlişkiler.....	55
3.2.1.8. Radar	58
3.3. EFQM Mükemmellik Modelinin Demir Çelik Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Kuruluşta Uygulanışı.....	64

3.3.1	Liderlik	64
3.3.2.	Politika ve Strateji.....	75
3.3.3	Çalışanlar.....	86
3.3.4	İş Birlikleri ve Kaynaklar.....	93
3.3.5	Süreçler.....	104
3.3.6.	Müşterilerle İlgili Sonuçlar.....	115
3.3.7.	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar.....	130
3.3.8.	Toplumla İlgili Sonuçlar.....	146
3.3.9.	Temel Performans Sonuçları.....	151
4.	ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA.....	161
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	162
	KAYNAKLAR.....	163
	ÖZGEÇMİŞ.....	164

ÖZET

DEMİR –ÇELİK SEKTÖRÜNDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Bu çalışmada , Demir Çelik sektöründeki EFQM Mükemmellik Modeli uygulamasının araştırması ve uygulaması amaçlanmıştır.

Bu amaçla , EFQM Mükemmellik Modelinin araştırma ve uygulamasında öncelikle Toplam Kalite Yönetiminin tarihsel gelişimi tanımlanmıştır.EFQM Mükemmellik Modeli Kalite ödülleri sınıfına girdiği için Ulusal Kalite Ödülleri incelenmiştir.Bunun içinde Uluslar arası Kalite Ödülleri araştırılmış , tanımlanmış , ve bu kalite ödülleri başvuran kuruluşların kazanacakları faydalar belirtilmiştir.

Uluslar arası Kalite Ödül sınıfında bulunan EFQM Mükemmellik Modeli içerik ve yapısı anlatılarak , bu modele ait kriterler belirlenmiştir. Bu modele ödül için başvuru yapan işletmelerin değerlendirme mantıkları , nasıl değerlendirildikleri belirlenmiştir.

Bu kriter tanımlandıktan sonra Demir Çelik Sektöründe Türkiye ‘de ön planda olan bir firmanın EFQM Mükemmellik modeline başvurusu yukarıda anlatılan kriterler doğrultusunda teker teker incelenmiştir.

2005, 164 sayfa

Anahtar Kelimeler:Mükemmellik Modeli,Müşteri Memnuniyeti

ABSTRACT

THE EFQM EXCELLENCE MODEL IN IRON-STEEL SECTOR

In this study , it was aimed to research of applications and way of application of EFQM model in Iron and Steel industry.

For this reason, first of all historical development of Total Quality Management in research and applications of EFQM Model were determined. Since EFQM model is in class of quality award, all of national quality awards were researched, studied and than it was found out the profits of a company which was applied to get EFQM model.

EFQM model which is in class of International quality award its concept and structure were determined and all criterions belong to it were identified. Also it was clarified the way of evaluation of the company which is applied to get this award.

After the criterions were cleared , EFQM model application of a company which is a leader in Iron and steel Industry in Turkey was examined and evaluated step by step.

2005,164 pages

Key Words:Exellence Model, Customer Satisfaction

III

ÖNSÖZ

EFQM Mükemmellik modeli , yıllardan beri süre gelmiş kalite çalışmalarının bir sonucu olarak , işletmelerin uluslar arası pazarda başarı sağlamalarının bir ölçüsü olarak gördükleri bir kalite yaklaşımıdır.

Yukarıda söylendiği gibi , Kalite çalışmaları tamamen müşteri beklentilerinin en üst düzeyde karşılanması için mükemmellik düzeyine ulaşmıştır.

“.....Kalite..... ancak müşteri tarafından tanımlanabileceğinin anlaşılması ile başlar ”.
“....Kalite yönetimi bir strateji değildir, yeni bir çalışma stili, yeni bir düşünce sistemi olmalıdır. Kaliteye adanmışlık ve mükemmellik iyi işten daha fazladır ; Topluma geri bir şeyler veren diğerlerine sunabileceğinin en iyisini sunan bir yaşam biçimidir ”George BUSH

Demir Çelik sektöründe lider bir firmanın EFQM Mükemmellik modeli değerlendirilmelidir. Firmanın bu Mükemmellik Modeli Ödülü başvuru diliminde yapmış olduğu sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinin incelendiği bu çalışmada hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı araştırılır.

Tez konumun belirlememde ve çalışmalarımın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen , değerli fikir ve katkılarıyla ışık tutan ve yönlendiren danışman hocam , Sayın Prof. Dr. Ertuğrul BALTACIOĞLU 'na (Mustafa Kemal Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Makine Müh. Bölümü Enerji Ana Bilim Dalı) teşekkürlerimi sunarım.

IV

ÇİZELGELER DİZİNİ

	SAYFA
Çizelge 3.1. Temel Kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli İlişkisi..	27
Çizelge 3.2. Mükemmellik Modelinin Simgesi Kriter Kutuları Arasındaki İlişkiler.....	56
Çizelge 3.2. Mükemmellik Modelinin Simgesi Kriter Kutuları Arasındaki İlişkiler(Devam)	57
Çizelge 3.3. Radar Puanlama Matrisi Sonuçları.....	62
Çizelge 3.4. Girdi Kriterleri Toplam Puan Özet Tablosu.....	63
Çizelge 3.5. Liderlerimizin Paydaşlarımızla İlişki Yöntemleri.....	69
Çizelge 3.6. Erişilebilirlik, Dinleme ve İlham Verme Ortamları.....	72
Çizelge 3.7. Pazar ile İlgili Bilgileri Toplama ve Değerlendirme Ortamları.....	77
Çizelge 3.8. Paydaş Geri Bildirimleri.....	79
Çizelge 3.9. Raporundan Tehdit ve alternatif strateji örneği.....	83
Çizelge 3.10. Kritik Başarı Faktörleri.....	84
Çizelge 3.11. Süreçler bazında Teknoloji seçenekleri ve takip ortamları.....	99
Çizelge 3.12. BKS Süreci Performans ve Algılama Göstergeleri.....	102
Çizelge 3.13. BKS Sürecinde kullanılan Sistemler ve İşlevleri.....	103
Çizelge 3.14. Bilgi ve Bilgi Birikimi Kaynakları.....	109
Çizelge 3.15. Müşteriler ile İlişkili Olan Süreçlerimiz ve Temel İlişki Alanları.....	112
Çizelge 3.16. İletişim kanalı olarak kullandığımız araçlar ve değerlerimiz.....	113
Çizelge 3.17. Sunulan ürünlerde yapılan işbirliği ve yapılan iyileştirmeler.....	114
Çizelge 3.18. Algılama ve Performans Göstergeleri İlişkisi.....	116
Çizelge 3.19. Müşteri Tedarikçi Değerlendirmeleri.....	117
Çizelge 3.21. Süreç Göstergeleri Matriks Tablosu.....	131
Çizelge 3.22. Yıllık Bazda Uygulanan Öneri Sayısı.....	141
Çizelge 3.23. Çalışan Başına Eğitim Saat.....	149
Çizelge 3.24. Ödül Alan Çalışan Sayısı.....	142
Çizelge 3.25. Ödül Alan Ekip Sayısı.....	142
Çizelge 3.26. Muayene Etkinlikleri-Personel.....	143
Çizelge 3.27. Yeni bir İşbaşı yapan personel sayısı ve kaza adedi.....	143
Çizelge 3.28. Çalışan sayılarındaki değişimler.....	144
Çizelge 3.29. Personel Devir Oranı.....	144

Çizelge 3.30. Yıllara Göre Katılımcı ve Eğitim-saatleri Dağılımı.....	145
Çizelge 3.31. Paydaşlar Bazında Genel İmaj Sonuçları.....	147
Çizelge 3.32. Topluma Katkı Harcamalarının Faaliyetlere Yayılımı (Milyon \$).....	148
Çizelge 3.33. Sağlanan Beceri Eğitimi ve Staj İmkanları.....	149
Çizelge 3.35. Sonuç ve Performans Göstergeleri İlişkileri.....	152
Çizelge 3.36. Büyüme ve Yatırım Aşamaları.....	155

ŞEKİLLER DİZİNİ**SAYFA**

Şekil 3.1	Avrupa Kalite Ödülü ve TUSİAD Kal-Der Kalite Ödülü Değerlendirme Değerlendirme Modeli (EFQM,2001).....	11
Şekil 3.2	EFQM Modeli.....	20
Şekil 3.3	Mükemmelliğin Temel Kavramları.....	21
Şekil 3.4	EFQM Modeli Yüzdeler Oranları.....	61
Şekil 3.5	Müşteri beklentilerinin karşılanması akışı.....	109
Şekil 3.6	Yıllara Göre Satışa Sunulan Toplam Çelik Kalitesi.....	126
Şekil 3.7	Satış ve Satış Sonrası Destek.....	127
Şekil 3.8	Müşterilere Verilen Eğitim Adedi.....	127
Şekil 3.9	Müşteri Şikayetleri Sonuçlandırma Süreleri (2 yıllık periyod ile izleme).....	128
Şekil 3.10	İlişkinin Sürekliliği.....	128
Şekil 3.11	Siparişlerin Sıklığı/Değeri.....	129
Şekil 3.12	5 Yıl ve Üzeri Çalışan Aktif Müşteri Oranı (%).....	129
Şekil 3.13	TRI*M GRID Önceliklendirme Yapısı.....	132
Şekil 3.14	Çalışan Bağlılığı ve Motivasyon Seviyesi (TRI*M INDEX).....	132
Şekil 3.15	İMKB Endeksi ve Şirket Hisse Değeri Değişimi.....	153
Şekil 3.16	Mamul Satış Miktarı (M Ton, 1999=100).....	154
Şekil 3.17	İşletmeye Yatırılan Kaynak % (ROIC).....	155
Şekil 3.18	Satış Miktarı Başına Faaliyet Giderleri (USD/ton).....	157

1. GİRİŞ

Ekonomik platformda artan bütünleşme hareketleri ve bunun sonucu olarak işletmeler arasında kızışan rekabet ortamında “kalite” bir ayrıcalık değil, hak olarak ön plana çıkmıştır. TKY felsefesini benimseyen ve özümseyen şirketler kaliteye verdikleri önemle büyük başarılarla imza atmış ve içinde buldukları sektörde tartışılmaz üstünlükler elde etmişlerdir.

“Kalite” nin başarı için zorunluluk olduğu günümüz şartlarında elbette şirketler arasında kimin daha kaliteli mal veya hizmet ürettiğinin profesyonel olarak belirlenmesi gerekmektedir.

Sektör,büyüklik,yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması gerekmektedir.

Avrupa Kalite Ödülü aynı zamanda bir “kalite modeli” (EFQM Mükemmellik Modeli) dir.Kalitenin işletme içinde tasarlanmasına ve değerlendirilmesine ilişkin bir sistem sunan EFQM gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe faaliyet gösteren işletmeler kalite hakkında yol göstermektedir. EFQM’e başvuran kuruluşlar önceden belirlenmiş standartlara göre puanlandırılmakta ve elde edilen puanları sonuç kriterlerine göre değerlendirilirler.EFQM Mükemmellik Modeli,kuruluşlar tarafından çeşitli şekillerde kullanılabilecek pratik bir araçtır.Kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren,eksikliklerini saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden bir özdeğerlendirme aracı olarak ,Kuruluştta,tüm işlevsel birimlerce paylaşılacak ortak bir dil ve düşünce şeklinin temelini oluşturmak üzere,yürütülmekte olan iyileştirmelerin durum değerlendirmesine,tekrarların ortadan kaldırılıp eksikliklerin belirlenmesine çerçeve oluşturmak üzere,Kuruluşun yönetim sistemine bir yapı oluşturmak üzere kullanılmaktadır.

EFQM,ulusal işbirliği ortakları ile birlikte,Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluşan gelen bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin sürekli geliştirilmesi ve güncellenmesi konusunda yoğun çalışmalar yapmaktadır.Bu yolla modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışıyla uyum içinde olması sağlanmaktadır.

Modelin kullanımı konusunda en çok sorulan soru büyük olasılıkla “işe yaradığını nereden biliyorsun?” dur.Bu soruya en ikna edici yanıtlardan biri Georgia Teknoloji Üniversitesinden Dr.Vinod Singhal ve Batı Ontario Üniversitesinden Dr.Kevin Hendricks in 2000 yılında yürüttükleri kapsamlı bir araştırmanın parçası olarak ortaya çıkmıştır.Kalite Ödülü kazanmış 600 kuruluşta 5 yıl süren çalışma bütünüyle bu kuruluşların hisse değerleri,işletme gelirleri,satışları ve satış karlılıklarında,istihdamda ve aktiflerin

büyümesinde anlamlı iyileşmeler göstermiştir.Yukarıda adı geçen doktorlar yaklaşık 600

2

kuruluşun finansal performanslarını benzer boyutta ve aynı endüstri kesiminden belirlenen bir kontrol grubu ile karşılaştırmışlardır.İki grup,ödül kazananların ödülünden bir yıl öncesini ve ödül kazandıktan 4 yıl sonrasını kapsayan 5 yıl boyunca izlenmiştir.Ödül kazananlar bir çok finansal performans ölçütünde ortalama olarak belirgin daha fazla iyileşme göstermişlerdir.Ödül kazananlar kontrol grubuna göre hisse karlılığında %44,işletme gelirlerinde %48 ve satışlarda %37 daha iyi sonuç almışlardır.(BURGES,N.,1996)

Küçük şirketlerde Mükemmellik Modellerinin büyük şirketlere daha uygun olduğu yönünde ortak bir algılama vardır.Fakat yapılan araştırmalar sonucundaki bulgular algılamaların doğru olmayabileceğini göstermektedir.Bütün bu yapılan araştırmalar sonucunda gözükmektedir ki bir çok kalite ödül kriterinin içinde olan Mükemmellik Kavramlarının etkin şekilde benimsenip uygulanması gerçekten ekonomik açıdan sağduyulu bir yaklaşımdır.

Tez çalışmasının sonunda ise Demir Çelik sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluşta yapılan uygulamaya yer verilecektir.

2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Kapsamı çok geniş olan her geçen gün için şirketler için önemi artan EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili konularda daha önceden birçok kitap, doktora tezi, yüksek lisans tezi ve muhtelif makaleler hazırlanmıştır. Konu ile ilgili olarak hazırlanan çalışmalardan bazıları aşağıda gösterilmiştir.

“Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli” isimli yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalına sunulmuştur. Bu tezde elde edilen sonuç ; Avrupa Kalite Ödülünün amacı ve işletmelere sağladığı yararlar incelenmiştir. Avrupa Kalite Ödülü’nün her yıl başvurular içinde TKY’ yi en iyi uygulayan, sonuçları en başarılı olan ve bunu kanıtlayan firmaya verildiği ortaya konulmuştur. Bu Mükemmellik Modelinin 9 tane yaklaşım üzerine oluşturduğu ve temel amacın sürekli gelişim ve sürekli iyileştirme mantığı ile yaklaşmıştır. Kuruluşların hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koyma fırsatını bu ödül çalışması ile elde ettiği ve bunun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı belirlediği belirtilmiştir. (SALKIM, 2001)

“EFQM Mükemmellik Modelinde süreç yaklaşımı ve Vitrin’ de uygulaması” isimli yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsüne kurulmuştur. Bu tezde elde edilen sonuç ; “EFQM Mükemmellik Modeli” nin kuruluşların mükemmelliğe nasıl ulaşabilecekleri ve “Süreçle yönetimin” kuruluşlara getirdiği katma değer, teori ve örnekler incelenmiştir. Süreç girdileri, çıktıları, parametre ve hedefleri performans ölçümleri incelenir ve kuruluşa katkıları analiz edilir. (TÜMER, 2001)

“Toplam Kalite Yönetimi EFQM Mükemmellik Modeli ve MAKO’ da Bir Uyum” isimli yüksek lisans tezini, Uludağ Üniversitesi Ekonometri Ana Bilim Dalına sunulmuştur. Bu tezde zor rekabet koşullarında çalışan her işletmenin temel amacının “müşteri tatmini” yaratmak üzerine yaptığı çalışmalar incelenmiştir. Bu Mükemmellik Modeli Kapsamında MAKO’ da bununla ilgili yapılan kalite yolculuğunun üst yönetiminin tüm ihtiyacının ve desteğinin, programın şirket ana stratejisi ile entegrasyonu, uygulamada taviz verilmemesi gerektiği, her kademenin mutlak inanç ve katılımını sağlar ve devamlılığın gerekli olan temel konular olduğu kanaatine varılmıştır. (SÜRER, 1997)

3.MATERYAL VE YÖNTEM

3.1.Materyal

İşletmelerin başarılı olabilmeleri uygun bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır.EFQM Mükemmellik Modeli,kuruluşlara mükemmelliğe giden yolda nerede olduklarını gösteren,dar boğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır.EFQM,Avrupa ve dışından gelen sürekli geri bildirimler sayesinde modelin gelişmesini ve güncellenmesini sağlamaktır.Bu sayede sisteme dinamizm kazandırılmaktadır.(KALDER,2003)

Genel olarak EFQM Mükemmellik Modeli Sisteminin işletmeye kazandıracığı avantajlar sıralanabilir.

Başvuranlar Açısından

- Organizasyon iyileştirme faaliyetlerine bakış açısı değiştirilir.
- Dar zaman kısıtlarında çalışarak ortak amaçların paylaşılmasıyla takım ruhu ve çalışması geliştirilir.
- Çalışanların TKY bilinci artacak ve birçok kişinin hazırlıklarında rol almasıyla paylaşım ve sahiplenme sağlanır.
- Başvuranın kendisi açısından bir eğitim ve iletişim aracı olarak etkin bir rol üstlenilir.

Kazanan Kuruluşlar Açısından

- Ödül bir prestij sembolüdür
- Ödül logosu,belirlenen kurallar çerçevesinde,her türlü tanıtım ve reklam aracında kullanılabilir.
- Kazanan kuruluşun TKY deki başarısının bu suretle doğrulanmış olması,kendilerine mükemmel bir hizmet sağlayıcı kurum olarak tanıtabilmesi sağlanır.
- Kuruluşun kalite bilinci daha da canlanır,kalite konusunda elde edilen üstün başarı,kuruluşun çalışanları için haklı bir gurur ve motivasyon kaynağı olur.

Hizmeti Alan Veya Kullanan Açısından

- Hızlı,kaliteli,ucuz hizmet elde edilir.
- Bürokrasinin ve ilgili süreçlerin olumsuz etkileri azaltılır.
- Yaşam kalitesi yükseltilir.

3.1.1.Toplam Kalite Yönetimine Giriş

3.1.1.1 TKY Tarihsel Gelişimi

Profesyonel Yöneticiler el kitabında yönetim , “yetkili kişilerin , amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesinde , organizasyonun oluşturulması ve sürdürmesi, ile işletim süreci” olarak tanımlanmıştır.

Yönetimin ne zaman başladığı belirsiz olmakla birlikte , MÖ 3000 yıllarından kalma tabletler Sümerler’ in , iş ve hukuk düzenleri olduklarını göstermektedir.Yönetimin formal çalışmaları 1800’lü yıllarda Robert Owen ve Andrew Ure ile başlamıştır.Bilimsel yönetimin babası olarak da Fredrick W. Taylor görülmektedir.Taylor , 1911 ’ de “ Bilimsel yönetim Prensipleri” adlı kitabını yayınlamıştır.

1920-1940 “ İnsan İlişkileri teorisi” gözde yönetim tarzı idi. Zamanın yönetim bilimcilerinin felsefesi “eğer yönetim çalışanlarına daha fazla ilgi gösterirse , çalışan tahmini artacak ve bu da üretkenliğin artmasına yol açacak idi.” Howthorne’un deneyleri de göstermiştir ki “çıktı, işin fiziksel şartlarına bağlı değil , insana nasıl davranıldığına ve işleri , yöneticileri ve iş arkadaşları hakkında neler hissettiklerine bağlıdır.”

1950’ler deki “Davranış Bilimleri” okulunun temel amaçları ise insan kaynakları etkinliğini artırarak organizasyonel etkinliği arttırmak yönündedir.(JURAH,M.J.,1998)

1950’ler de “ Yöneylem Araştırması” ve nicel yöntemler , sistemlerin işleyişini içeren problemlerin analizine sistematik şekilde uygulanmasıdır. Bu nicel teknikler ile modeller geliştirilmiş ve yönetimler bu modelleri problemlerin çözümünde kullanılmışlardır.

1950’deki “ Süreç Yaklaşımı” , yönetim fonksiyonlarını yeni planlama , düzenleme , motivasyon ve kontrolün birbiriyle ilişkili olduğunu açıklar. 1954 yıllarında ortaya çıkan “

Amaçlara Göre Yönetim” (MBO), büyük çaba ve özel araçlar gerektirir. MBO yöneticilerin iyileştirmeye açık oldukları , stratejik düşündükleri , performans amaçlarını baştan

belirledikleri , faaliyet ve destek planlarını geliştirdikleri ve sonuçların hesaplandığı bir katılımcı yönetim sistemi olduğunu görmekteyiz.

1960'lardaki “ Sistem Yaklaşımı” ise yöneticilerin sistem amaçlarını tanımlar.Sistem performansının değerlendirmek için kriterler oluştururlar ve firmayı türlü çevresel sistemlerle daha iyi şekilde ilişkilendirir.Yine 1960'lı yıllardaki “Liderlik Teorisi” nin yararı da yöneticilerin o anki liderlik tarzını tanımlamalarına izin vermesidir.

1970 “Katılımcı yönetim / Organizasyonel Davranış” da , işçilerin katılımının daha fazla organizasyonel hedeflere bağlılık , bireysel ve gurup tatmini getireceği öngörüsünden hareketle, araştırmacılar, işçilerin karar almadaki katılımına izin vererek iş düzenlemeleri ve tasarımına giriştiler. Katılımcı yönetimle aynı alanda diğer bir özellikte organizasyonel davranıştır.Eğer demokratik oylamalar sağlıklı kararların alınmasında etkili bir araç ise o zaman ranizasyonlara da uygulanmalıdır. Uzun dönem için bir tek modelin doğru olduğunu düşünmekte yanlış olduğu kanısındayız.

1970-1990 yılları arasında gözde olan “Stratejik Yönetim”, stratejik planları formüle eden , kaynaklar isteyen ve organizasyonel birimlere aktaran , amaç ve hedeflere ulaşmasını sorumlu kılmak için stratejik denetlemeyi kullanan bir karar alma sürecidir. Stratejik yönetim , çevresel taleplerin , iç performansın , kaynak ihtiyaçlarının ve organizasyonel varsayımların anahtar faktörlerini bütünleştirmek için toplam sistem bakış açısını kullanır.(Problemin tanımı , analiz , alternatif çözümler , değerlendirme , strateji geliştirme , uygulama , kontrol).

Stratejinin önemi , “kaynaklar ayrılmadan, riske girmeden ve ters sorularla karşılaşılmadan (red , güncelleme , kabul için) anlaşılabilir , analiz ve test edilebilir ve değerlendirilebilir” olmasından kaynaklanmaktadır.(OAKLAND,J.S,1993)

1970-1990 yılları arasındaki “Üretkenlik Yönetimi” , tüm yönetim kademelerini ve çalışanları içeren , ürünün veya hizmetin imalat , satış ve sevk maliyetini , üretkenlik çevriminin 4 fazıyla (üretkenlik ölçümü , değerlendirme , planlama , iyileştirme) bütünleştirerek indiren formal bir yönetim sürecidir.Üretkenlik planlaması devamlı bir süreçtir.

3.1.1.2 Toplam Kalitenin Tanımı

“1970 sonları ve 1980 ortalarında , bir çok Amerikan endüstrisi dışarıdan ithal edilen ürünlerin yerlilere oranla daha iyi kalitede olduğu bilincine vardı.Bu sorunu aşmak için

7

geçerli yaklaşımları , bir kalite programını uygulamak düşüncesinde birleşmesidir .Bununla birlikte kalite ve üretkenli sözcükleri bir çok Amerikan reklamlarında yer almaya başladı.”

1950 ve 1960 ların sonunda Amerika sanayide dünya lideri idi.O günden bugüne , “büyük mutlu aile”, davranış bilimleri , amaçlara göre yönetim vb. içeren bir çok yönetim sistemi denendi ve bu yönetim sistemleri , Amerikan endüstrisini bugünkü durumuna getirdiler.Peki bu teknikler başarılı oldular mı ?Peki oldularsa , bir şirket uygulamasını ve sistemin başarısını nasıl ölçmüştü? Ayrıca toplam kalite yönetimi (TKY) sürecini uygulayan işletme sayısı arttıkça , bu süreçlerin istenen sonuçları ne şekilde meydana getirdiğinin öğrenilmesi gerekli hale geldi. Şimdi toplam kaliteyi tanımlamaya çalışalım, Toplam kalite ürün ve servis kalitesinin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ekonomik olarak üretilmesidir.Kalite kontrol ise istatistikse teknikleri içerdiğinden İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) olarak da adlandırılır.Tüm gelişim alanlarında (Pazar araştırma , araştırma-geliştirme , ürün planlama , tasarım , satın alma , imalat , kontrol , satış ve satış sonrası hizmetler , finans ve personel ilişkiler) etkin olarak uygulamak için , tüm çalışanların iş birliği ve katılımı sağlanmalıdır. Bu şekilde yönetilen kalite kontrole “şirket bünyesinde kalite kontrol” veya “Toplam Kalite Kontrol”(TKK) denir.(FEİGENBAUM,A.V.,1983)

3.1.1.3.Toplam Kalite Yönetimi

Müşteriyi tatmin eden üretim ve hizmetler rastgele ortaya çıkmazlar.TKY’ de öyledir , çünkü tasarım itibariyle mükemmeldir.Çok çalışma , dikkatli planlama , müşteriye kulak verme , takım çalışması ve süreçte herkesin (en üst kademededen en alt kademeye) katılımı, özel eğitim , iyileştirmeye açık yönlere sistematik bakış , performans ölçümü ve çalışanların hayranlık duyarak katılımını gerektirir.Bütün bu faktörler birbirine bağlıdır ve neyin önemli olduğu ve elde etmek için neyin gerektiği ortak vizyonla yönlendirilir.

Organizasyonda herhangi bir yerdeki kalite uygunsuzluğu ürün üzerinde olumsuz etki yapar. Bu yüzden iyileştirme çabaları “topyekün” olmalı ve herkes işlerin yapıldığı şekildeki değişikliklere uyum sağlamalıdır.

Diyelim ki takım çalışmasını özendirmek ve bunun diğer faktörleri nasıl etkileyeceğini görmek istiyorsunuz.Öncelikle gurup çalışmanızı iyi oluşturmanız gerekir yoksa ekip çalışması ruhunu oluşturamazsınız.

8

Kalite sözcüğü bazı kişi ve konuya göre değişik anlamlar içermektedir.TKY çalışmalarının bir parçası olarak değinildiğinde; kalite , müşteri istek , beklenti ve ihtiyaçlarını ilk seferinde ve her seferinde karşılamaktır.Kalitenin ne olduğu organizasyonun içindeki ve dışındaki müşterilerce belirlenir.Müşteri tatmini en tepededir.Maliyet indirimini kalite kavramı ile de karıştırmamak gerekir. “kalite yolculuğunda maliyet indirimine gidemezsiniz. Kalite iyileştirmesi bir girdidir ve maliyet indirimi de onun bir çıktısıdır”.

Diyelim ki takım çalışmasını özendirmek ve bunun diğer faktörleri nasıl etkileyeceğini görmek istiyorsunuz.Öncelikle gurup çalışmanızı iyi oluşturmanız gerekir yoksa ekip çalışması ruhunu oluşturamazsınız.

Kalite sözcüğü bazı kişi ve konuya göre değişik anlamlar içermektedir.TKY çalışmalarının bir parçası olarak değinildiğinde;kalite , müşteri istek , beklenti ve ihtiyaçlarını ilk seferinde ve her seferinde karşılamaktır. Kalitenin ne olduğu organizasyonun içindeki ve dışındaki müşterilerce belirlenir.Müşteri tatmini en tepededir. Maliyet indirimini kalite kavramı ile de karıştırmamak gerekir. “kalite yolculuğunda maliyet indirimine gidemezsiniz. Kalite iyileştirmesi bir girdidir ve maliyet indirimi de onun bir çıktısıdır”.

TKY, deneyimlerden öğrenilmiş temeller üzerine kurulmuştur.Aynı zamanda , başarılı olmuş tekniklerden oluştuğu gibi sistematik bir yönetim yaklaşımı ile bütünleştirmeye yarayan diğer boyutları da ekler.

Çoğunlukla iletişimi kolaylaştırmak için , içinde TKY geçen bildiriler kullanınız.Böyle yaptığımızda , insanlar bazen TKY nin bir iki cümleden ibaret olduğu yanlış izlenimine kapılırlar.Yani A dan Z ye kadar olan maddeleri izlendiğinde ise TKY gerçekleştirdiğinizi sanırlar.TKY bir program değil bir süreçtir.Sihirli bir formülü yoktur, konu üzerinde kendinizi eğiterek (okuyarak , seminerlere katılarak , başkalarını dinleyerek) ve pratik yaparak öğrenirsiniz.

“TKY , organizasyonların işlerini etkin yapmaları için yeni bir yoldur ve üst yönetimin desteklemesi zorunludur. Üst yönetimin iyileştirme ihtiyacını fark etmesi ve daha fazlasını öğrenme isteği uygulamanın ilk adımlarıdır.Onların liderliği , özellikle TKY nin ilk aşamalarında can alıcı derecede önemlidir.Kalite iyileştirme çalışmalarının başarısızlığa uğramasının temel nedenlerin birisi üst yönetimin adam sendeci ve ilgisiz tutumlarıdır.

Başarılı bir uygulamada TKY , sadece vizyon , planlama ve üst yönetimin katılımı değil aynı zamanda uygulama için gerekli kaynakların (zaman , para , personel) ayrılmasını gerektirir.

Kaliteye bağlılık , üst yönetimden başlamalıdır.FORD da öğrendiğimiz gibi bağlılık tek başına yeterli değildir.Onun yanında , kendini adama ve katılım gerektirir.Sözler değil, hareketler sonuçları üretir.

3.1..2. Ulusal ve Uluslar Arası Kalite Ödülü

3.1.2.1 Ulusal Kalite Ödülü

Dünya ekonomilerinin birleşmesi arttıkça , rekabetin kapsam ve yoğunluğu da büyük ölçüde değişmektedir.Kalite , rekabet gücünü arttıran etkenler arasında öne çıkarken , müşterilerin mutluluğuna , çalışanların katılımına ve sürekli gelişim ilkelerine dayanan “Toplam Kalite” anlayışı yaygınlaşmaktadır.

Dünyada ve Avrupa’daki gelişmelere paralel olarak , ülkemizde de kaliteye önem giderek artmaktadır. 1993 yılında eri yürütülmekte olan Ulusal Kalite Ödülü bu süreci hızlandırmaktadır.(BRİSA,1997)

Ulusal Kalite Ödülü’nün üç ana işlevi vardır:

- Kalite bilincini ve Toplam Kalite Yönetimini ülke çapında yaygınlaştırmak
- Kalite seviyemizin uluslar arası ortamda saygınlık kazanmasını sağlamak
- TKY sistemlerini yerleştirmiş olan kuruluşların tanıtımını ve gündemde kalmasını sağlayarak , TKY’ne olan ilgisini arttırmak.

2001 yılında yedinci yılını dolduran Ulusal Kalite Ödülü’ne çeşitli üretim ve hizmet alanlarından , kamu sektöründe faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlardan başvurular sağlanabilecektir.

Ulusal Kalite Ödülü 2001 yılında üç kategoride verilecektir.

- Büyük Ölçekli Kuruluşlar (Çalışan sayısı 250'nin üzerinde).
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (Çalışan sayısı 250 veya altında).
- Kamu Sektörü (Çalışan sayısı ayrımı yapılmamaktadır).

10

Her üç kategoride başvuranlar arasında belirli bir mükemmellik seviyesine ulaşmış olan kuruluşlara “Ulusal Kalite Başarı Ödülü” verilecektir. Bu kuruluşlar arasında gerekli kriterleri en iyi ve yaygın olarak karşılayan kuruluş da “Ulusal Kalite Ödülü” nün sahibi olacaktır. Bu amaçla 1993 yılında günümüze kadar gerçekleşen değerlendirmeler sonucunda :

Büyük ödül alan kuruluşlar:

BriSA (1993), TEI (1994), Netaş (1995) , KordSA (1996), Arçelik (1997), Eczacıbaşı Vitra (Büyük Ölçekli Kuruluşlar) (1998) , Beko Ticaret (KOBİ) (1998) , Eczacıbaşı Askaynak (KOBİ) (1999).

Başarı ödülü kazanan kuruluşlar:

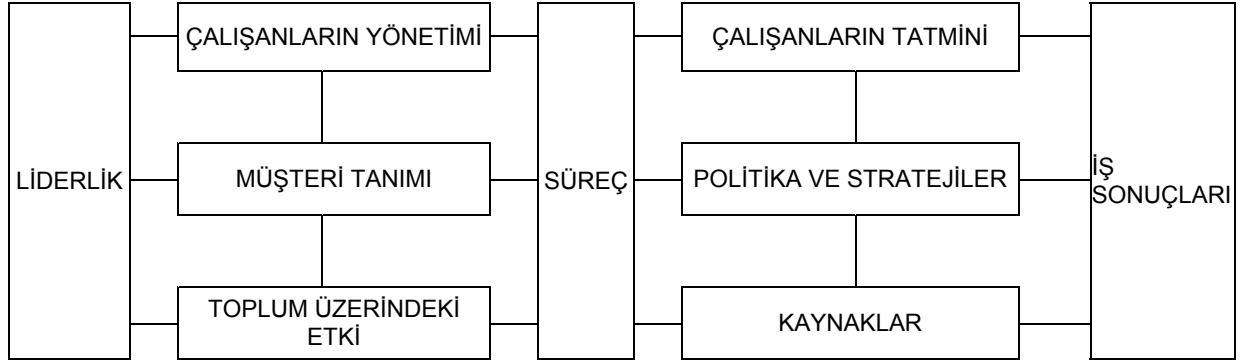
İpek Kağıt(1997), TEE(Büyük Ölçekli Kuruluşlar)(1998), DuSA(Büyük Ölçekli Kuruluşlar) (1998), Erciyes Biracılık (Büyük Ölçekli Kuruluşlar)(1998), TEE(Büyük Ölçekli Kuruluşlar)(1999), Beko Elektronik (Büyük Ölçekli Kuruluşlar)(1999),

3.1.2.2 Tusiad Kal-Der Ulusal Kalite Ödülü

Tusiad Kal-Der kalite ödülü, Avrupa Kalite Vakfı tarafından verilen kalite ödülü ve kriterlerini benimsemiştir. 1993 yılından itibaren Tusiad Kal-Der kalite ödülü EFQM doğrultusunda öz değerlendirme ile şirketlere verilmektedir (Üstün,1997). Bu ödül işletmelere kendi kendilerini değerlendirebilme ve gözleyebilme olanağını vermektedir.Ödül dokuz ana kriterden oluşmaktadır.Modelde yer alan dokuz ana kriter, TKY faaliyetlerindeki başarıyı ölçmek amacıyla kuruluşlarca bir öz denetim aracı olarak kullanılabilir.

Tusiad Kal-Der kalite ödülü, 1993 yılından itibaren verilmeye başlanmıştır ve ilk ödülü BriSA almıştır. Buna müteakip yıllarda 1994'te Tusaş Motor Sanayi A.Ş. , 1995 'te Netaş ve 1996 'da KordSA bu ödülü alan kuruluşlardır.

11



Şekil 3.1 : Avrupa Kalite Ödülü ve TUSİAD Kal-Der Kalite Ödülü Değerlendirme Modeli (EFQM,2001).

Bu model temelde iş görenlerin yeteneklerinin çeşitli süreçlerin aracılığıyla sonuçlara dönüştürülebileceği görüşüne dayanır. İş görenler ve süreçler iş yaşamının sonuçlarını üreten girdilerdir. Müşteri tatmini , çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki konularında başarı, uygun bir liderlik anlayışıyla sağlanabilir. Liderin görevi iyi politika ve strateji belirlemek, iş görenleri, kaynakları ve süreçleri iyi şekilde yönetmektir. Bunlar girdileri oluşturmaktadır. Girdilerin etkin kullanımı ve yönetimi sonuçların mükemmelliğine imkan verir. (Özevren,1977).

3.1.2.3 Ulusal Kalite Ödülü Başvuru ve Değerlendirme Süreci

Ulusal Kalite Ödülü değerlendirme süreci , büyük ölçekli kuruluşlar ve KOBİ kategorisi için her yıl Ocak ayında başlayıp Kasım ayında sona eren , Kamu Kurum ve Kuruluşları kategorisi için ise Eylül ayında başlayıp Mayıs ayında sona eren bir periyotta gerçekleşir.

KOBİ ve Büyük Ölçekli Kuruluşlar kategorisine her sene Şubat ayının sonuna kadar başvuru formunu Kalite Ödülü Yürütme Kurulu'na göndermesi eklenmektedir. Kamu Kurum ve Kuruluşları kategorisi için bu süre Ekim ayı sonudur. Büyük Ölçekli Kuruluşlar ile Kamu Kurum ve Kuruluşları 75 sayfalık , KOBİ'ler ise 40 sayfalık başvuru dokümanını her yıl ilan edilen zaman içerisinde KÖYK'e göndermelidir. Gelen başvurular KÖYK tarafından özel olarak eğitilmiş uzman değerlendiricilerden oluşan 4-7 kişilik grup tarafından önce bireysel olarak değerlendirilir. Bu ekip daha sonra, baş değerlendiricinin liderliğinde bir araya gelerek

12

uzlaşım toplantısı gerçekleştirir. Bu toplantıda başvuru hakkındaki ekip görüşü ortaya çıkar. Toplantı sonunda ortaya çıkan "uzlaşım raporu" aynı zamanda kuruluşlara gönderilecek olan geri besleme raporunun da esasını oluşturur. Bu raporlar doğrultusunda hangi kuruluşlara saha ziyaretine gidileceği isimsiz ve kodlu puan dağılımlarının bulunduğu tablolar üzerinden KÖYK tarafından belirlenir.

Saha ziyaretleri yine uzmanlar dan oluşan 4-7 kişilik bir ekip ile aşağıdaki amaçlara yönelik olarak gerçekleştirilir.

- Başvuru raporundaki bilgilerin doğrulanması
- Anlaşılmayan noktaların açıklığa kavuşturulması
- Kuruluşta çalışanların dinlenmesi ve atmosferin yerinde algılanması

Saha ziyareti sonrasında hazırlanan raporlar KÖYK tarafından incelenerek ödül almaya aday başvurular jüri' ye sunulur. Jüri dosyaları inceleyerek , gerekirse baş değerlendiricilerle de görüşerek ödül alacak kuruluşu belirler.(KALDER,2000)

Bütün başvuran kuruluşlara ön değerlendirme veya saha ziyareti sonrasında birer geri besleme raporu gönderilir. İnceleme ekibinin hazırladığı bu raporda kuruluşun kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlar belirtilir. Böylece kuruluş bağımsız uzmanların hazırladığı ayrıntılı bir incelemeye kavuşmuş ve kendisini daha ileriye götürebilmek için önemli bir fırsat elde etmiş olur (Ulusal Kalite Ödülü Süreci , 2001).

3.1.2.4 Diğer Uluslara Ait Kalite Ödülleri

Kalite ödülleri sadece ciro, verimlilik, fire göstergeleri gibi tek boyutlu parametreleri değil , bütün süreçleri , hedefleri ve şirketin rekabet ortamındaki konumunu ele aldığı ve kuruluşların bütünsel yönetim sistemini ölçtüğü için , iş dünyası içinde mükemmelliği

sembolize eder hale gelmiştir.Bugün bir çok ülkede kalite çalışmalarının desteklenmesi ve Toplam Kalitenin yaygınlaştırılması için ulusal bazda kalite ödülleri oluşturulmuştur.

Dünyadaki kalite ödüllерinin içinde üç tanesi göze çarpmaktadır:

- Deming Kalite Ödülü-Japonya (1951).
- Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA) – A.B.D.(1998).
- Avrupa Kalite Ödülü (EFQM) – Avrupa (1992).

13

Bu ödüllerin haricinde Kanada , İngiltere , Almanya , Fransa , Polonya , Brezilya gibi bir çok ülkede de ulusal kalite ödülleri oluşturulmuş veya oluşturulmaktadır.

A) Deming Kalite Ödülü

Edwards Deming kalite konusunda en çok tanınan ve saygı duyulan kaliteci yazar ve danışmanlardan birisidir.Deming, Japonya’da kalite kontrol sistemi hakkında işletmelere seminerler vermiş ve seminerlere katılan firmaların kalite kontrol konusunda bilgilendirilmesini sağlamıştır.

Günümüz Japon dünyasında bir şirketin ulaşabileceği en yüksek paye Deming Ödülü’dür.Tky için önemli bir motivasyon aracı olan bu ödül „Japon kalite anlayışının gelişmesinde çok önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Deming’in kalite ödülleri üç kriterde verilmektedir:

- Bireylere verilen “Deming Ödülü” ve belirli projeler bazında firmalara verilen “Deming Uygulama Ödülleri”,
- Fabrikalara verilen “Deming Fabrika Ödülü” ve,
- 1951 yılında vermeye başlanan ve diğer Deming ödüllерinin tümünü kapsayan bir ödüdür (Halis,2000:60).

Deming Ödülü Yönetmeliği :

1. Deming Ödülü , Deming’in dostluğunu ve yardımlarını anmak için kurulmuştur.Kendisi istatistiksel kalite kontrol metotlarının endüstride uygulanışını göstermek için Japonya’yı ziyaret etmiştir.

2. Deming Ödülü şu şirketlere verilmektedir:

- İstatistiksel kalite kontrol teorileri veya uygulamaları konusundaki araştırmalarından dolayı büyük başarı elde edenlere,
- İstatistiksel kalite kontrol metotlarının yapılması için dikkate değer yardımlarda bulunanlara,

14

- İstatistiksel kalite kontrol çalışmalarında tavsiye edilebilir sonuçlara ulaşan kurum, tesis, vb.

3. Deming Ödülü'nün fonları , başlıca Deming'in "Kalitenin İstatistiksel Kontrolünde Temel İlkeler" adlı kitabının ve Japonya'da yayınlanan diğer çalışmalarının telif haklarından sağlanmalıdır. Eğer halkın bağışları ve başka kaynaklar olursa , açıkları karşılamak için kabul edilmelidir.

4. Deming Ödülü yılda bir kere verilmelidir. Deming Ödülü'nün dağılımı komite tarafından yapılmalıdır

5. Japon Bilim adamları ve Mühendisleri Birliği Başkanı , Deming Ödülü komitesi Başkanlığı'nı üstlenmeli ve başkan diğer üyelere görevler vermelidir (Özevren, 1997:262).

Deming Ödülü uygulamasında dikkat çeken bazı kriterler vardır. JUSE tarafından hazırlanan "Denizaşırı Şirketler için 1996 Deming Ödülü kılavuzu"nda bu kriterler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Politikalar
- Örgütlenme ve Yönetimi
- Enformasyon
- Standardizasyon
- İnsan Kaynakları
- Kalite Güvencesi
- Süreklilik
- Geliştirme
- Sonuç Planları

- Gelecek Planları

B) M.B.N.Q.A Ödülü

Malcolm Baldrige Kalite Ödülü, Amerika'da faaliyet gösteren işletmelerin kalite ile ilgili çabalarını ödüllendirmek için 1987 yılında başkan Reagan tarafından imzalanarak

15

yürürlüğe sokulmuştur.Ödül bir süre sonra ulusal sınırları aşmış ve manevi fayda sağlar hale gelmiştir.

Ödülün amacı işletmelerin kalite bilincine sahip olmalarını sağlamak , başarılarını desteklemek ve kalite geliştirme stratejilerini ülke genelinde duyurmaktır. Ödül her yıl imalat, hizmet ve küçük işletmeler dalında olmak üzere 2'şer işletmeye verilmektedir.Ödüle başvuran işletmelerin çalışmalarını incelemek için sağlık , eğitim ve diğer kamu kuruluşlarından , sektörden temsilciler değerlendirme kuruluna seçilmektedir. Kurul başvuran adayları belirli kriterlere göre incelemektedir. Bu kriterler 7 başlıktan oluşmaktadır (Aksu , 2000:130).

1.	Liderlik	%9,5
2.	Bilgi analizi	%7,5
3.	Stratejik kalite planlaması	%6
4.	İnsan kaynağı geliştirme ve yönetimi	%15
5.	Süreç kalitesinin yönetimi	%14
6.	Kalite ve işlemsel sonuçlar	%18
7.	Müşteri odaklık ve tatmini	%30

Liderlik sistemini başını oluşturur.Buna göre liderlik sistemin geri kalan kısımlarını yönlendiren unsurdur.İkiden beşe kadar olan kriterler müşteri tatmini ve kaliteyi sağlayan faktörlerdir. Bu kriterler birlikte çalışırlar. Sonuçlar ürünün kalitesiyle sınırlı değildir, finansal, işlemsel ve destek fonksiyonlarının ölçümü ile ilgilidirler. Temel hedef müşteri tatminidir ve tüm faaliyetler bunu gerçekleştirmeye yöneliktir.(NAKNAVİ,.B,2000)

C) E.F.Q.M Kalite Ödülü

Avrupa Kalite ödülü , Avrupa 'nın küresel rekabette öncülük şansını artırmak için faaliyet gösteren EFQM tarafından oluşturulmuş ve geliştirilmiştir. Ayrıca kalite

organizasyonu (EQQ) ve Avrupa Komisyonu (EC) da bu ödüle destek vermektedirler. EFQM 1988 yılında Avrupa Komisyonu ' nun öncülüğünde 14 önemli şirketin başkanları tarafından kurulmuştur. Bugün uluslar arası şirketlerden araştırma enstitüleri ve üniversitelere kadar 600'den fazla üyesi olan bir vakıftır(Baş, 2000:24).

EFQM, 1989 yılında Tez Ödülü (Thesis Award), 1990 yılında Medya Ödülü (Media Award) ve Liderlik Ödülü (Leadership Award)'nü başlattı.1991 yılında başlatılan Avrupa Kalite Ödülü'nü alan ilk şirket 1992 yılından Madrid'de yapılan Avrupa Kalite Yönetimi Formu'nda açıklanmıştır.

Avrupa Kalite Ödülü'ne başvurabilmek için herhangi bir ülkenin, herhangi bir sektöründe faaliyet göstermek ancak son beş yıldır işlemlerinin en az 550'si Avrupa içinde yönetilmiş olmak gerekmektedir.Tüm ticari şirketler yada 500 kişiden fazla çalışanı bulunan şirket bölümleri Avrupa Kalite Ödülü'ne başvurabilmektedirler.

Avrupa Kalite Ödülü, her yıl başvurular içinde TKY'yi en iyi uygulayan , sonuçları en başarılı olan ve bunu kanıtlayan firmaya verilir. Bunun yanı sıra bir veya daha fazla kuruluşa Başarı Ödülü verilmektedir.Avrupa Kalite Ödülü 1997 yılında büyük şirketler ve KOBİ'ler için iki ayrı kategoriye bölünmüştür(Baş, 2000).

3.1.2.5 Kalite Ödüllerine Başvuran ve Bu Ödülleri Kazanan Kurum ve Kuruluşların Elde Edeceği Faydalar

Başvuranlar açısından:

Kalite Ödülü'ne Başvuran Kuruluşlar , Kalite Yönetimi'ne ilişkin sistem ve verileri derleme ve gözden geçirme fırsatını elde ederler.Ulusal Kalite Ödülü süreci, başvuranlar için çağdaş kalite anlayışına uygunluk açısından ciddi bir değerlendirme olurken, sonuç olumsuz olsa dahi kuruluş , tarafsız değerlendirme raporu edinme olanağına kavuşur.

Kuruluş Kalite Ödülü'ne Başvurarak:

- Organizasyon iyileştirme faaliyetlerine bakış açısı değişecek ,

- Dar zaman kısıtlarında çalışarak ortak amaçların paylaşılmasıyla , takım ruhunu ve çalışmasını geliştirecek,
- Çalışanların TKY bilinci artacak ve birçok kişinin hazırlıklarında rol almasıyla paylaşım ve sahiplenme sağlayacak,
- Başvuranın kendisi bir eğitim ve iletişim aracı olarak etkin bir rol üstlenecektir.

Çalışmalar sonucunda değerlendirmeleri gerçekleştiren ekip tarafından hazırlanan rapor , kuruluşunda kalite yönetimi uygulamalarına önemli katkılarda bulunur.

Kazanan kamu kuruluşları açısından:

EFQM ödülünü kazanan kamu kuruluşları aşağıdaki üstünlüklere sahip olurlar:

- Ödül bir prestij sembolüdür.
- Ödül logosu , belirlenen kurallar çerçevesinde , her türlü tanıtım ve reklam aracında kullanılabilir.
- Kazanan kuruluşun TKY’nde ki başarısının bu suretle doğrulanmış olması , kendilerini mükemmel bir hizmet sağlayıcı kurum olarak tanıtabilmesini sağlar.
- Kazanan kuruluş , ödüle hak kazanmasının ardından gerçekleştirilecek kongre , seminer ve panel türü platformlarda , Türkiye’de TKY’nde en önde gelen kuruluşlardan biri olarak yer alır ve deneyimlerini diğer kuruluşlarla paylaşır.
- Kuruluşun kalite bilinci daha da canlanır , kalite konusunda elde edilen üstün başarı, kuruluşun çalışanları için haklı bir gurur ve motivasyon kaynağı olur .

Hizmeti alan veya kullanan (vatandaş/müşteri) açısından :

- Hızlı , kaliteli, ucuz hizmet elde eder.
 - Bürokrasinin ve ilgili süreçlerin olumsuz etkileri azaltılır.
- Yaşam kalitesi yükselir (Ulusal Kalite Ödülü, 2001:10).

3.2. YÖNTEM

Yöntem olarak, EFQM Mükemmellik Modeli tanımlanarak 9 kriter tek tek ele alınmıştır. Bu kriterlerin alt kriterleri de incelenmiştir. Bu 9 madde incelendikten sonra Demir Çelik sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluşun bu 9 kriter doğrultusunda modele göre yaptığı çalışmalar incelenmiştir.

Mükemmellik yaklaşımının temel kavramları açıklanmıştır. Bu temel kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli ilişkisi gösterilmiştir. Daha sonra bazı kavramlarla alt kriterler içerikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Mükemmellik Modeli doğrultusunda yapılan bütün çalışmaların değerlendirilmesi RADAR mantığına göre yapıldığı belirtilmiştir. RADAR mantığının tanımlanması da yapılmıştır.

3.2.1 EFQM Mükemmellik Modeli

3.2.1.1 EFQM Mükemmellik Modelinin Tanımı

Sektör , büyüklük , yapı yada gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması zorunludur. EFQM Mükemmellik Modeli , kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren , darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlerini teşvik eden pratik bir araçtır.

EFQM , Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluştan gelen geri bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin sürekli gelişmesi ve güncellenmesi konusunda yoğun çalışmalar yapmaktadır. Bu yolla modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışı ile uyum içinde olması sağlanmaktadır.

EFQM (European Foundation For Quality Management-Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından “**Avrupa’da Sürdürülebilir İş Mükemmelliğinin İtici Gücü Olma**” misyonu ve “**Avrupa’lı Kuruluşların İş**

Mükemmelliğine Eriştikleri Bir Dünya” vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar gütmeyen bir kuruluştur.

EFQM , kuruluşlara performanslarını iyileştirmesi konusunda yardımcı olmak üzere 1991 yılında EFQM Mükemmellik Modelini oluşturmuştur. Temel kavramların yapılandırılmış bir yönetim sistemi biçiminde yaşma geçirilmesinin bir ifadesi olan bu model bugünlerde Avrupa çapında ve başka ülkelerde onbinlerce kuruluş tarafından kullanılmaktadır. Şirketler , okullar , sağlık kuruluşları , polis örgütleri , kamu hizmetleri kuruluşları ve devlet kuruluşları bu modeli kullanmaktadırlar.

19

Model ayrıca bu kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracıda sunmak olduğundan Avrupa çapında farklı sektörlerdeki “ iyi uygulamaların” paylaşılmasına olanak tanımaktadır.

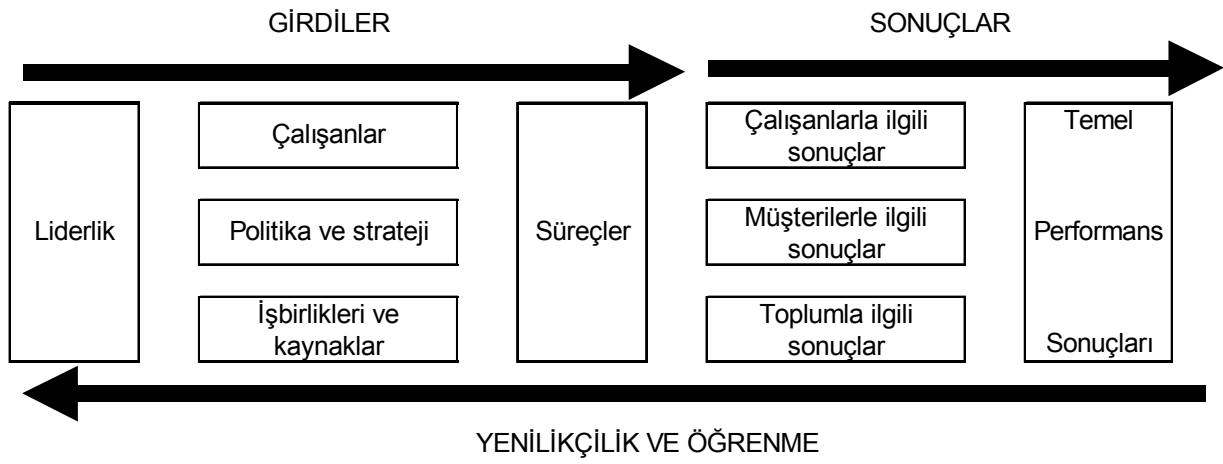
Model aşağıda belirtilen sekiz temel kavram üzerine kurulmuştur:

- Müşteri Odaklılık,
- Tedarikçilerle Ortaklık,
- Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı,
- Süreçlerle ve Verilerle Yönetim,
- Sürekli İyileştirme,
- Liderlik ve Amacın Tutarlılığı,
- Toplumsal Sorumluluk ve
- Sonuç Odaklılık.

EFQM , Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluştan gelen geri bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin sürekli geliştirilmesi ve güncellenmesi konusunda yoğun çalışmalar yapmaktadır. Bu yolla modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışı ile uyum içinde olması sağlanmaktadır.

Mükemmellik Modeli’nde amaç; kuruluşun proseslerinin , politika ve stratejilerinin , çalışanlarının ve kaynaklarının uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek ; müşteri ve çalışanlarının memnuniyetinin sağlanması , toplum üzerinde olumlu etkiler bırakması ve iş sonuçlarında başarıya ulaşmasıdır.

3.2.1.2 EFQM Mükemmellik Modelinin İçeriği Ve Yapısı



Şekil 3.2 EFQM Modeli

EFQM Mükemmellik modeli 9 ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden 5'i "Girdi" kriterlerini, 4'ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi Kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir, Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. "Sonuçlar" "Girdiler" den kaynaklanır ve "Girdiler" "Sonuçlar" dan alınan geri bildirim ile iyileştirilir. Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model aşağıdaki ifadeye dayanır.

Performans, Müşteriler, Çalışanlar ve Toplum ile ilgili Mükemmel Sonuçlar , Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynaklar ve Süreçler ile hayata geçirilen Politika ve stratejinin uygun bir Liderlik anlayışı ile yönetilmesiyle sağlanır. EFQM Modeli yukarıda blok şema ile gösterilmektedir. Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu

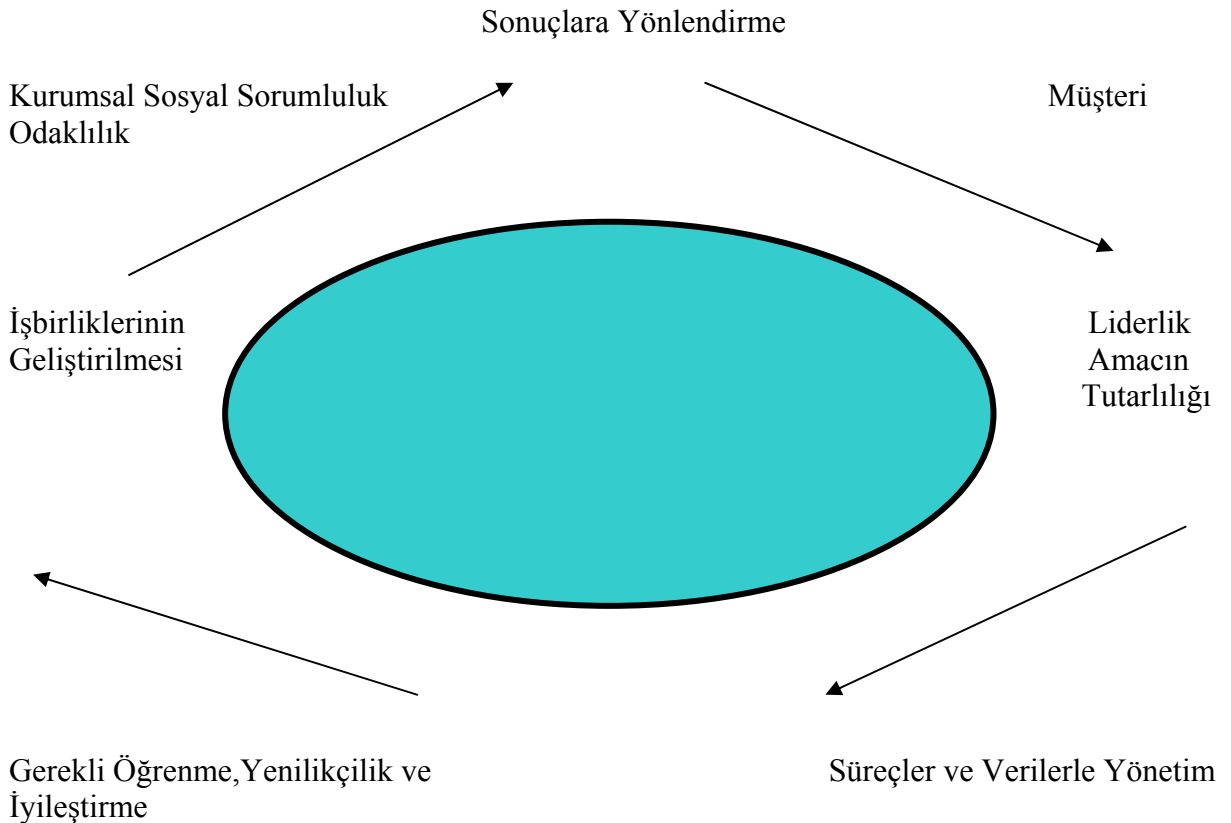
oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir.

Yukarıda gösterilen Model' deki 9 kutu , kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her ana kriterin genel anlamını açıklayan bir tanımı vardır.

21

Her bir kriter daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Son olarak her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesinin kullanılması zorunlu yada değişmez değildir. Ancak , alt kriterlerin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur.

3.2.1.3 Mükemmeliğin Temel Kavramları Ve Modelle İlgisi



Şekil 3.3 Mükemmelliğin Temel Kavramları

22

3.2.1.4 Mükemmelliğin Temeli Olarak Kavramlar

Mükemmelliğin temel kavramları sektör, endüstri veya büyüklük söz konusu olmadan tüm kuruluşlar için geçerlidir ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin temelini oluştururlar. Kavramlara ilişkin tüm ayrıntıları “Mükemmelliğin Temel Kavramları” broşürlerde bulabilirsiniz; ancak burada da her bir temel kavram için , tanım ve açıklamalara hızlı bir referans oluşturması amacı ile , yer verilmiştir.

A) SONUÇLARA YÖNLENDİRME

Kavram:

Mükemmellik kuruluşun tüm paydaşlarını memnun edecek sonuçları elde etmektir.

Kavram nasıl yaşama geçirilir

Günümüz dünyasında hızla değişen çevrede, paydaş gereksinimleri ile beklentileri sıkça ve hızlı bir biçimde değişen mükemmel kuruluşlar çevik, esnek ve duyarlıdırlar. Mükemmel kuruluşlar paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini ölçer ve önceden tahmin eder, onların deneyim ve algılamalarını izler, diğer kuruluşlarında performanslarını izler ve gözden geçirirler. Bilgi mevcut ve gelecekteki paydaşlardan toplanır. Bu bilgi kısa, orta ve uzun vade için politikaların, stratejilerin, hedeflerin belirlenmesi, uygulanması ve gözden geçirilmesi için kullanılır. Toplanan bilgiler kuruluşun paydaşları için dengeli sonuçlar geliştirmesine ve başarmasına yardımcı olur.

B) MÜŞTERİ ODAKLILIK

Kavram:

Mükemmellik sürdürülebilir müşteri değeri yaratmaktır.

23

Kavram nasıl yaşama geçirilir

Mükemmel kuruluşlar, kendi müşterilerini bilir ve onları yakın bir biçimde anlarlar.Ürün ve hizmetlerin kalitesini en son değerlendirenin müşterileri olduğunun farkındadırlar.Müşteri bağlılığının, onu elde tutmanın ve Pazar payı kazanmanın en üst düzeye çıkartılabilmesinin yolunun , güncel ve potansiyel müşterilerin gereksinim ve beklentilerine açık bir biçimde odaklanma olduğunun da farkındadırlar. Bu müşterilerin güncel gereksinimlerine ve beklentilerine duyarlıdırlar.bu duyarlılıklarının etkinliğini arttırmak için uygun olan durumlarda müşterileri kısımlandırır . Rakiplerin faaliyetlerini izler , onların rekabetteki farklılıklarını anlamaya çalışırlar.müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentilerini etkili bir biçimde öngörmeye çalışırlar ve bunları karşılamak ve hatta aşabilmek için bugünden harekete geçerler.Müşterilerin deneyim ve algılamalarını izler ve gözden geçirir, işlerin uygun gitmediği durumlarda çabuk ve etkili karşılık verirler.Tüm müşterileri ile mükemmel bir ilişki kurar ve sürdürürler.

C) LİDERLİK VE AMACIN TUTARLILIĞI

Kavram

Mükemmellik amacın tutarlılığı ile eleştirilmiş vizyoner ve esinlendirici liderliktir.

Kavram nasıl yaşama geçirilir

Mükemmel kuruluşlarda , kuruluşları için açık yön belirleyen ve bunu iletebilen liderleri vardır.Böyle yaparak kuruluştaki diğer liderleri de çalışanlarını harekete geçirmek üzere birleştirirler ve motive ederler. Kuruluşlarına , paydaşları için seçkin bir kimlik ve

çekicilik oluşturacak değerleri, etiği, kültürü ve yönetim alt yapısını kurarlar. Bu kuruluşlardaki her düzeydeki lider , diğerlerini mükemmelliğe doğru yönlendirir ve esinlendirirken kendi davranış ve performansları ile de buna örnek model oluştururlar. Örnek olarak yönetirler , paydaşlarını tanırlar ve iyileştirme çalışmalarını onlarla birlikte yürütürler. Belirsizlik durumlarında amaca bağlılıkları paydaşlarına güven ve adanmışlık esini verir. Aynı zamanda, hızla hareket eden ve durmadan değişen dış çevre koşullarına kuruluşların yönünü adapte edebilme becerisini gösterirler ve kuruluş çalışanlarını da beraberinde götürürler

24

D) SÜREÇLER VE VERİLERLE YÖNETİM

Kavram

Mükemmellik, kuruluşu birbiri ile bağımlı ve ilişkili bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetmektir

Kavram nasıl yaşama geçirilir

Mükemmel kuruluşların , tüm paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve bunları karşılamak üzere tasarlanmış etkili yönetim sistemleri vardır. Kuruluşun politika, strateji, hedef ve planlarının sistematik olarak uygulanabilmesi bir dizi açık ve bütünleşik süreçle mümkün olur ve garanti altına alınır. Bu süreçler etkili bir biçimde yayılır , yönetilir ve iyileştirilir. Kararlar güncel ve geleceğe ilişkin tahmini performansa, süreçlere, sistem kapasitesine, paydaş gereksinimlerine, beklentilere ve deneyimlere , başka kuruluşların performanslarına ve uygun olan durumlarda rakiplere ilişkin güvenilir veri ve bilgilere dayanılarak alınır. Riskler sağlam performans ölçümlerine göre belirlenir ve etkili bir biçimde yönetilir. Kuruluş, tüm kurumsal dış gerekler karşılanacak ve hatta aşılacak şekilde oldukça yüksek bir profesyonel düzeyde yönetilir. Paydaşların yüksek düzeyde güvenini sağlayacak önleyici önlemler belirlenir ve uygulanır.

E) ÇALIŞANLARIN GELİŞTİRİLMESİ VE KATILIMI

Kavram

Mükemmellik çalışanların katkısını onların gelişimi ve katılımı ile en üst düzeye çıkartmaktır.

Kavram nasıl yaşama geçirilir

Mükemmel kuruluşlar, politika, strateji, hedef ve planlarını yaşama geçirebilmeleri için bugün ve gelecekteki çalışan ve yetkinliklerini belirler ve anlarlar. Çalışanlarını bu yetkinliklere göre seçer, işe alır ve geliştirirler: onları durmadan, aktif ve olumlu bir biçimde desteklerler. Kişisel gelişim, bireylerin kendi potansiyellerinin tümünün farkına varmalarına ve kullanmalarına ortam yaratacak şekilde, desteklenir ve teşvik edilir. Çalışanları,

25

kendilerinden gerek operasyonel değişimler gerekse kişisel beceriler bakımından beklenen değişimleri karşılama ve onlara uyum gösterebilme bakımından hazırlarlar. Çalışanların oluşturduğu entelektüel sermayenin onların sahip oldukları bilginin kuruluşun çıkarına kullanılabilmesinin giderek artan öneminin farkındadırlar. Çalışanlarını, onların adanmışlıklarını ve kuruluşa bağlılıklarını teşvik edecek şekilde gözetme, ödüllendirme ve tanıma yollarını ararlar. Paylaşılmış değerler, güven, açıklık ve yetkelendirme kültürü ile çalışanların potansiyellerini ve aktif katılımlarını en üst düzeye taşırlar. Bu katılımı iyileştirmeler için fikir üretimine ve uygulanmasına yönlendirirler.

F) SÜREKLİ ÖĞRENME, YENİLİKÇİLİK VE İYİLEŞTİRME

Kavram

Mükemmellik, statüko ile mücadeleye girme, yenilikleri ve iyileştirme fırsatlarını yaratmak üzere öğrenmeyi kullanarak değişimi gerçekleştirmektir.

Kavram nasıl yaşama geçirilir

Mükemmel kuruluşlar, hem kendi faaliyet ve performanslarından hem de diğerlerininkinden sürekli öğrenirler. Güçlü bir biçimde hem iç hem de dış kıyaslamalar yaparlar. Öğrenmeyi kurumun her boyutunda en üst düzeyde sağlamak için çalışanlarının sahip oldukları bilgiyi keşfeder ve paylaşırlar. Tüm paydaşların fikirlerini kabul edecek ve kullanacak kadar açıklık söz konusudur. Çalışanlar bugünün ve güncel becerilerin ötesine bakmaya teşvik edilirler. Fikri mülkiyet haklarını korumaya dikkatlidirler ve uygun durumlarda bu hakları ekonomik kazanım doğrultusunda kullanırlar. Çalışanlar statüko ile

sürekli mücadele eder, katma değer yaratacak sürekli yenilikçilik ve iyileştirme fırsatlarını ararlar.

G) İŞBİRLİKLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Kavram

Mükemmellik değer katan işbirliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesidir.

26

Kavram nasıl yaşama geçirilir

Mükemmel kuruluşlar, günümüzün sürekli değişen ve isteklerin giderek arttığı dünyamızda, başarıyı geliştirebildikleri işbirliklerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Diğer kuruluşlarla işbirliği fırsatları ararlar ve geliştirirler. Bu işbirlikleri, paydaşlarına temel yetkinliklerini iyileştirerek daha zenginleştirilmiş değer sağlamalarına olanak verir. Bu işbirlikleri müşterilerle, toplumla, tedarikçilerle ve hatta karşılıklı açıkça tanımlanmış kazanımlar sağlamak koşulu ile rakipleriyle olabilir. İşbirliği ortakları paylaşılmış hedeflere ulaşmak için, birbirlerini uzmanlıkları, kaynakları ve bilgileri ile destekleyerek birlikte çalışırlar ve birbirleri arasında karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayanan sürdürülebilir bir ilişkiyi kurarlar.

H) KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Kavram

Mükemmellik kuruluşun içerisinde faaliyet gösterdiği düzenlenmiş minimum çerçeveyi aşmak, ve toplumda yer alan paydaşlarının beklentilerini anlamaya ve onlara karşılık vermeye uğraşmaktır.

Kavram nasıl yaşama geçirilir

Mükemmel kuruluşlar, paydaşlarına karşı, sorumluluk sahibi kuruluşlar olarak, şeffaf ve hesap verilebilir olarak yüksek düzeyde bir etik yaklaşımı benimsemişlerdir. Bugün ve yarın için, sosyal sorumluluğa ve ekolojik sürdürülebilirliğe önem vermekte bu yönde çaba sarf etmektedirler. Kuruluşun kurumsal sosyal sorumluluğu değerleri ile ifade edilir ve kuruluşla bütünleşiktir. Paydaşların açık katılımları ile yerel ve gerektiğinde global kamuoyunun

beklenti ve kurallarını karşılar ve aşarlar. Riskleri yönetmelerinin yanı sıra toplumla karşılıklı yarar sağlayacak projelerde çalışma fırsatlarını araştırarak ve teşvik ederek, paydaşlarına da esin kaynağı oldukları gibi onların güvenlerini de yüksek düzeyde kazanırlar. Kuruluşlarının, toplumun bugünü ve geleceği üzerindeki etkisinin bilincindedirler ve olumsuz etkileri minimize etmek için özen gösterirler.

3.2.1.5 Temel Kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli İlişkisi

EFQM Mükemmellik Modeli'nin temeli olarak, her bir kavramın farklı kriterler ve alt kriterlerle doğrudan veya dolaylı çeşitli ilişkisi vardır. Ayrıca her bir temel kavramın bir diğeri üzerinde etkisi vardır. Aşağıdaki tablo bazı önemli ilişkileri göstermektedir: bunun yanı sıra her bir kavramın ilişkisine yönelik destekleyici bir açıklama aşağıda yer almaktadır.

Çizelge 3. 1. Temel Kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli İlişkisi

Kriter Alt Kriter	1					2					3					4					5					6		7		8		9			
	Liderlik					Politika ve strateji					Çalışanlar					İşbirlikleri ve Kaynaklar					Süreçler					Müşterilerle İlgili Sonuçlar		Çalışanlarla İlgili Sonuçlar		Toplumla İlgili Sonuçlar		Temel Performans Sonuçları			
Kavramlar	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B		
Sonuçlara Yönlendirme						x	x	x	x		x										x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Müşteri Odaklılık			x			x	x														x	x	x	x	x	x									
Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	x	x	x	x	x		x																					x							
Süreçler Verilerle Yönetim		x				x	x		x	x								x	x	x						x	x	x	x	x	x	x	x		
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı				x		x	x		x	x	x	x	x														x	x							
Sürekli Öğrenme ,Yenilikçilik ve İyileştirme	x		x	x	x	x					x	x	x						x			x	x												
İşbirliklerinin Geliştirilmesi			x			x	x								x										x						x	x			
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	x		x	x		x	x	x			x				x	x	x	x	x	x									x	x					

A) Sonuçlara Yönlendirme

Bu kavram açıkça dört sonuç kriteri ile ilişkilidir; burada kuruluş her bir paydaş grubu için beklediği sonuçları dikkate almaktır. Bu ilişki bizi girdilerde politika ve stratejilere götürür.

- Politika ve stratejinin oluşturulmasında paydaşların beklentilerinin ve diğer performans göstergelerinin girdi oluşturmak üzere toplanması.
- Politika ve strateji geliştirilirken paydaşların gereksinim ve isteklerinin dengelenmesinin garanti altına alınması.
- Politika ve stratejinin istenilen sonuçlara ulaşmak için yayılımının sağlanması.

28

Çalışanlar kriterinde, istenilen sonuçları gerçekleştirmek için çalışanlarımızın geliştirilmeleri gereksinimini dikkate alırız.Süreçler kriterinde ise, elde edilen sonuçları gelecekteki performansı iyileştirmek üzere geri bildirim olarak kullanırız.

B) Müşteri Odaklılık

Bir kuruluşun varoluş nedeni müşterileri olduğu için, Modelin her tarafında müşteri ile ilişki güçlüdür. Daha açık ilişkiler 5c, 5d, ve 5e alt kriterleri iledir;bu alt kriterlerde doğrudan müşteri ile ilişkili süreçler dikkate alınmaktadır.Bunun yanı sıra 6 ıncı kriterle ilişki de oldukça açıktır. Burada da bir taraftan müşterinin ürün ve hizmetlerden tatmini ölçülürken bir yandan da kuruluşun bu yöndeki iç performans göstergeleri yer almaktadır.Ayrıca Liderlik kriterinde , liderlerin müşterilerle ilişkileri yürütmesi,politika ve stratejilerde de ihtiyaç ve gereksinimlerin belirlenerek toplanması ve dengelenmesi konuları ile ilişki vardır.

C) Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Liderliğin önemi Modelin tümünde kapsamlı bir şekilde görülmektedir.Örneğin; Politika ve stratejinin oluşturulmasında Mükemmellik Modeli ile bu kavram arasındaki esas ilişki 1.kriter olan Liderlik kriteri kapsamındadır.Liderliğin etkiliğinin ölçümünü çalışanlarla ilgili sonuçlarda bulmak olasıdır.

D) Süreçlerle ve Verilerle Yönetim

Süreçlerle ilgili olarak da Modelin tümünde kanıtlar bulmak olasıdır; ancak bu kavram ile ilgili daha açık ilişkiler aşağıda gösterilen şekildedir;

- 1b kriterinde liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, yaşama geçirilmesi ve iyileştirilmesi konusunda amaca uygunluğu garanti altına almaktadırlar;
- 2a'da ve 2b'de politika ve stratejiyi oluşturmak üzere bilgi toplanmaktadır.

29

- 2d'de kilit süreçler belirlenmektedir;
- 5a ve 5b alt kriterlerinde kuruluşun süreç yönetimi ve iyileştirme sistemi dikkate alınmaktadır.

Ayrıca sonuçların tümü çevrimi tamamlamaktadır; Sonuçlar, Girdilerde kararlar verilebilmesine olanak verecek bilgileri sağlamaktadır.

E) Çalışanların Gelişimi ve Katılımı

Bu kavrama ilişkin en açık ilişki çalışanlar kriterleri ile; bu kapsamda çalışanlar kriterinde çalışanların yönetimi, geliştirilmesi, desteklenmesi, takdir ve tanınması dikkate alınmaktadır. Çalışanlarla ilgili sonuçlarda da çalışanların kuruluştan memnuniyetleri ile kuruluşun çalışanları ile ilgili iç göstergeleri yer almaktadır. Ayrıca:

- Liderlerin çalışanları nasıl motive ettikleri, özendirdikleri ve desteklediklerine ilişkin 1d ;
- Politika ve stratejileri oluşturmada çalışanların gereksinim ve beklentilerinin dikkate alınması nedeniyle 2a;
- Bu gereksinim ve beklentilerin diğer paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile dengelenmesinin sorgulandığı 2c alt kriterleri ilişkilidir.

F) Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme

Bu kavram modelin blok şemasına bakıldığında hemen görülmektedir. Bu şema bize sonuç kriterlerinin çıktılardan öğrenmemizin önemini ve bu bilgiyi girdilerdeki

etkinliklerimizde yenilikçi ve yaratıcı olacak şekilde kullanmamız gerekliliğini bize hatırlatmaktadır.Bu kavram bazı girdi kriterlerinde de yer almaktadır:

- Liderlik kriterinin ve alt kriterlerinin birçok bölümü iyileştirme, değişim ve öğrenme faaliyetlerinin belirlenmesi,desteklenmesi ve bu faaliyetlere katılım ile ilgilidir;

30

- Politika ve stratejinin oluşturulmasında öğrenme faaliyetlerinin temel alınmasından söz edilmektedir;
- Kriter 3 de çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin geliştirilmesinden, katılımlarının sağlanmasından ve onlara fikir ve bilgilerin paylaşılma fırsatı yaratılmasından söz edilmektedir;
- 5b de yenilikçilik ve yaratıcılığın süreçlerin yönetimi ve iyileştirilmesinde kullanımı aranmaktadır;
- 5c de ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde yenilikçilikten söz edilmektedir.

G) İşbirliklerinin Geliştirilmesi

Bu kavram ile modelin açık ilişkisi, işbirliklerinin yönetiminin dikkate alındığı 4a alt kriteri ile işbirliklerinin etkililiğinin ölçüm sonuçlarının çoğunlukla gözlemlendiği 9.kriterde görülmektedir.Ayrıca aşağıda sıralanan ilişkiler de vardır:

- Liderlerin işbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkileri yürütmesi ile ilgili 1c kriteri;
- Politika ve strateji oluşturmada temel alınmak üzere işbirliği yapılan kuruluşların gereksinim ve beklentilerinin toplanması;
- Bu gereksinim ve beklentilerin diğer paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile dengelenmesinin sorgulandığı 2c.

H) Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Global anlam taşıyan bir kavramdan beklenebileceği gibi bu kavrama ilişkin kanıtlar Modelin bir çok bölümünde yer almaktadır:

- Liderlerin toplumun beklentisi olan etik kuralların etkili uygulanması, iyi yönetimi sağlayacak düzenlemeler,fırsat eşitliği,farklılıkların yönetimi ve çevre politika ve programlarının oluşturulması gibi konuları geliştirdikleri,destekledikleri ve garanti altına aldıkları 1. kriter;

31

- 2a da paydaşlardan birisi olarak toplumun beklenti ve gereksinimlerinin girdi olarak dikkate alınması;
- 2b de diğer toplumsal ölçütlerinde dikkate alınması;
- Bu gereksinim ve beklentilerin diğer paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile dengelenmesinin sorgulandığı 2c;
- 3. kriterde çalışanlarımız için eşitlik ve adil olmanın çalışma koşul ve kurallarına yansımaları; ayrıca çalışanlarımızın genel olarak gözetilmesi;
- 4. kriterde toplumsal işbirliklerinin,kuruluşumuzun mali bakımdan iyi yönetişiminin, topluma etkisi olan kaynakların kullanımını ve atılmasının sorgulanması;
- 5a da süreçlerin yönetiminde çevre, sağlık ve güvenlik konularını kapsayan standartların etkili uygulanmasının üzerinde durulması;
- 5c de ürün ve hizmetlerimizin müşterilerimize sunulduktan sonraki etkilerinin dikkate alınması;
- son olarak da 8.kriterde toplum üzerinde yaratılan etki ile ilgili olarak Toplumun memnuniyetinin ölçümleri ile kurumun iç performans göstergelerinin aranması.

3.2.1.6 EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri

A) Liderlik

Tanım

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

A.1) Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.

Bu alt kriterler şu konuları içerebilirler:

- kuruluşun misyon, vizyon ve kültürünü oluşturma ;

32

- kurum kültürünü destekleyen değerler, etik kurallar ve toplumsal sorumlulukları geliştirme ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde örnek olma ;
- kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirme ve iyileştirme;
- iyileştirme çalışmalarında aktif biçimde rol alma ;
- yetkelendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında önderlik etme ve özendirme ;
örneğin, kuruluşun organizasyonel yapısı değiştirme, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlama ;
- öğrenme faaliyetlerini özendirme, destekleme ve sonuçlara göre gereken önlemleri alma ;
- iyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptama ;
- kuruluş içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme.

A.2) Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- kuruluşun organizasyonel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme ;
- süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama;
- süreçlerin net olarak sahiplenilmesini sağlama;

- politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama;
- kuruluşun etkin yönetimi için bir sürecin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama;
- 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 yada süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama;

A.3) Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir :

- gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve yanıtlama ;
- işbirlikleri kurma ve işbirlikleri içinde yer alma ;
- ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma ;
- paydaşları birey ve ekip olarak örneğin, işe yaptıkları katkı ya da bağlılıkları nedeniyle taktir etme;
- meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma;
- çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını,gelecek nesillerin hak ve menfaatlerine saygı duyma düşüncesiyle destekleme ve bu çalışmalarda yer alma.

A.4) Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.

Bu alt kriterler şu konuları içerebilirler:

- kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme;
- erişebilir olma, çalışanları aktif biçimde dinleme ve ilham verme, birlik olmalarını sağlama 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;
- fırsat eşitliğini ve farklılıkları destekleme ve cesaretlendirme.

A.5) Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

Bu alt kriterler şu konuları içerebilirler:

- kuruluşun iç ve dış değişim etkenlerini anlama ;
- kuruluşta , organizasyon modeli ve ilişkilerinde yapılmasına ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirleme ve seçme ;
- değişim planlarının geliştirilmesine liderlik yapma ;
- değişim için yatırım, kaynaklar ve desteği güvence altına alma ;
- değişim programlarının gerçekleşmesini ve risklerini yönetme ;
- değişimin etkin gerçekleşmesini sağlama ve ilgili paydaşları yönetme ;
- değişimi ve nedenleri kuruluşun çalışanlarına ve diğer paydaşlara iletme ;
- değişimi yönetmek için çalışanları destekleme ve olanak sağlama ;
- değişimin etkinliğini ölçme, gözden geçirme ve kazanılan deneyimi paylaşma.

B) POLİTİKA VE STRATEJİ

Tanım

Mükemmel kuruluşlar , içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar , planlar , amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar.

B.1) Politika ve strateji , paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.

Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

- kuruluşun mevcut durumdaki ve gelecekte içinde yer alacağı pazarı ve pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi ;

35

- müşteriler , çalışanlar , işbirlikleri , toplum ve hissedarlar gibi mevcut ve gelecekteki paydaşların gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi , değerlendirilmesi ve önceden tahmin edilebilmesi;
- rakiplerin faaliyetleri de dahil olmak üzere pazardaki gelişmelerin belirlenmesi , değerlendirilmesi ve önceden tahmin edilebilmesi.

B.2) Politika ve strateji, performans ölçümü , araştırma , öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır

Bu alt kriterler şu konuları içerebilirler:

- kuruluş içi performans göstergeleri ile ilgili verilerin analiz edilmesi;
- öğrenme faaliyetlerine ilişkin verilerin analiz edilmesi;
- kurum imajı ve marka farkındalık verilerinin analiz edilmesi;
- rakiplerin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarının analiz edilmesi;
- mevcut/potansiyel işbirliği ortaklarının temel yetkileri ile ilgili verilerin analiz edilmesi;
- kısa ve uzun vadeli sosyal , çevresel güvenlik ve yasal konularla ilgili verilerin analiz edilmesi;
- ürün ve hizmetlerin ömür çevrimleri boyunca etkileri ile ilgili verilerin analiz edilmesi;
- ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi;

- yeni teknolojilerin ve iş modellerinin kuruluşun performansına etkili belirlemeye yönelik verilerin analiz edilmesi.

B.3) Politika ve strateji oluşturulur , gözden geçirilir ve güncelleştirilir.

Bu alt kriterler şu konuları içerebilirler:

- politika ve stratejinin kuruluşun misyon, vizyon ve Mükemmellik kavramları ile uyum içinde oluşturulması,gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi;
- paydaşların uzun ve kısa vadeli gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi;
- risklerin değerlendirilmesi ve risklerle başa çıkabilme yollarının belirlenmesi;

36

- mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün belirlenmesi.
- politika ve stratejinin hayata geçirilmesi için işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- mevcut pazardaki var oluşun veya pazar yaklaşımının değiştirilmesi talebinin doğrulanması,
- kuruluşun stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların stratejileriyle uyumunun sağlanması;
- kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi;
- işbirliği yapılan kuruluşlarla sosyal ve çevresel standartların uyumlu hale getirilmesi ve sürekli geliştirilmesi;
- politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi.

B.4) Politika ve strateji duyulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.

Bu alt kriterler şu konuları içerebilirler:

- kuruluşun politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi için gerekli kilit süreçler çerçevesinin belirlenmesi, oluşturulması ve duyurulması,
- politika ve stratejinin paydaşlara duyurulması ve buna ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi;

- plan , amaç ve hedeflerin uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması , üzerinde anlaşmaya varılması, yayılım sağlanması , duyurulması ve gerçekleştirmelerin izlenmesi;
- gelişmenin izlenmesi için kuruluşun bütününde raporlama mekanizmalarının oluşturulması.

C) Çalışanlar

Tanım

37

Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek , motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.

C.1) İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması;
- insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin katılımının sağlanması;
- insan kaynakları planlarının politika ve strateji, kuruluşun yapısı ve kilit süreçler çerçevesi ile uyum içinde olmasının sağlanması;
- işe alma, kariyer geliştirme ve yedekleme planlaması süreçlerinin yönetilmesi;
- istihdamda fırsat eşitliğinin politika, strateji ve planları da dahil olmak üzere, istihdamın her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması;
- insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketlerinin yapılması, çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan yararlanılması;

- çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması,örneğin, tedarik zincirini yeniden yapılandırılma,esnek ekip çalışması.

C.2) Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- 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;

38

- çalışanlarının tüm potansiyellerinin farkına varmaları ve bunu yaşama geçirmeleri için onların geliştirilmesi, kendilerine yardımcı olunması ve eğitilmeleri;
- bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımının özendirilmesi;
- çalışanlarını iş deneyimi ile yetiştirilmesi;
- ekip becerilerinin geliştirilmesi;
- birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kuruluşun hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanması;
- birey ve ekip düzeyinde hedeflerin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi;
- çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması.

C.3) Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi sağlanır.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- iyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi;
- kuruluş içi konferanslar, törenler ve toplumsal projeler yoluyla çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi;

- katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanaklarının yaratılması;
- çalışanlarının kendi başlarına karar verebilmeleri için yetkelendirilmeleri amacıyla kural ve uygulamaları geliştirmeleri için yöneticilerin eğitilmesi;
- çalışanların ekip halinde çalışmaları için özendirilmesi.

C.4) Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- iletişim gereksinimlerinin saptanması;
- iletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerinin ve planlarının geliştirilmesi;

39

- yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması;
- en iyi uygulamaların ve bilgi birikiminin paylaşılması için fırsatların belirlenmesi ve yaratılması.

C.5) Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

Bu alt kriterler şu konuları içerebilirler:

- ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların, politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlanması;
- çalışanların, katılımlarını ve yetke kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları;
- sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın arttırılması;
- yardımlaşma sandığı, sağlık ve çocuk bakımı gibi ücret dışı ek olanaklarının belirlenmesi;
- sosyal ve kültürel faaliyetleri özendirerek çeşitliliklerin ve kültürel farklılıkların tanınması ve dikkate alınması;
- yasal gereklilikleri karşılayan ve bazı durumlarda bu gereklerin de ötesinde kaynakların ve servislerin sunulması.

D) İş Birlikleri Ve Kaynaklar

Tanım

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

40

D.1) Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- kuruluşun politika, strateji ve misyonu ile uyum içinde diğer kuruluşlarla ve toplumla temel işbirliklerinin ve stratejik işbirliği olanaklarının belirlenmesi;
- işbirliği yapılan kuruluşlarla ve tedarikçilerle ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilmesi;
- müşterilere katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirliklerinin oluşturulması;
- işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlik alanlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi ve karşılıklı gelişimin desteklenmesi;
- işbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi;
- işbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması;
- süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarikçi zincirinden katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışarak sinerji yaratılması.

D.2) Finansal kaynaklar yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- finansal strateji ve süreçlerin, finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması amacıyla geliştirilmesi ve uygulanması;
- finansal planlama ve raporlama sürecinin finansal paydaşların beklentilerini kuruluş çapında yaymak üzere tasarlanması;
- raporlama mekanizmalarının oluşturulması;
- yatırımların maddi ve maddi olmayan varlıkların en uygun biçimde kullanılması amacıyla değerlendirilmesi;
- etkin ve verimli bir kaynak kullanımı yapısının oluşturulması amacıyla finansal mekanizmalar ve parametrelerin kullanılması;
- kuruluşun uygun olan her düzeyinde finansal risklerin yönetimi amacıyla uygun yöntemler geliştirilmesi ve kullanılması;

- kuruluşun uygun olan her düzeyinde temel yönetim süreçlerinin kurulması ve uygulanması.

D.3) Binalar , donanım ve malzemeler yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- finansal strateji ve süreçlerin, finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması amacıyla geliştirilmesi ve uygulanması;
- finansal planlama ve raporlama sürecinin finansal paydaşların beklentilerini kuruluş çapında yaymak üzere tasarlanması;
- raporlama mekanizmalarının oluşturulması;
- yatırımların maddi ve maddi olmayan varlıkların en uygun biçimde kullanılması amacıyla değerlendirilmesi;
- etkin ve verimli bir kaynak kullanımı yapısının oluşturulması amacıyla finansal mekanizmalar ve parametrelerin kullanılması;
- kuruluşun uygun olan her düzeyinde finansal risklerin yönetimi amacıyla uygun yöntemler geliştirilmesi ve kullanılması;
- kuruluşun uygun olan her düzeyinde temel yönetim süreçlerinin kurulması ve uygulanması.

D.4) Binalar , donanım ve malzemeler yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- binalar, donanım ve malzemelerin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması;
- aktiflerin toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımının yönetilmesi;
- aktiflerin güvenliğinin yönetilmesi;
- kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (ergonomi , sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi;

42

- kaynakların ürünün toplam ömrü süresince sağlam bir çevre bilinci içinde kullanılması;
- malzeme stoklarının optimum düzeyde olmasının sağlanması;
- yardımcı kaynakların optimum düzeyde kullanılmasının sağlanması;
- atıkların azaltılması,geri dönüşümlerinin sağlanması;
- ürünlerin,üretim süreçlerinin ve hizmetlerin her türlü olumsuz küresel etkisinin minimize edilmesi;
- nakliye işlemlerinin optimum düzeyde olmasının sağlanması.

D.5) Teknoloji yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- teknolojinin kuruluşun ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması;
- politika ve stratejinin ışığında , iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi;
- teknoloji portföyünün eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileriyle değiştirilmesi konusunu da içerecek biçimde yönetilmesi;
- teknolojilerden olabildiğince yararlanılması;

- yenilikçi ve çevre ile uyumlu teknolojilerin geliştirilmesi(örneğin,enerji ve kaynakların korunması,atıkların en aza indirilmesi,yeniden kullanılabilir maddelerin kullanılmasının özendirilmesi);
- bilgi ve iletişim teknolojilerinin kuruluşun etkili çalışmasının desteklenmesi ve iyileştirilmesi doğrultusunda kullanılması ,
- teknolojiyen, iyileştirmeye destek olacak biçimde yararlanılması.

D.6) Bilgi ve bilgi birikimi yönetir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Bilgi ve bilgi birikimin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması

43

- kuruluşun bilgi ve bilgi birikimi gereksinimlerinin belirlenmesi,
- bilgi ve bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi;
- kuruluş içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması;
- bilgi teknolojisinin iç iletişimi, bilgi ve bilgi birikiminin yönetimi destekleyecek biçimde kullanılması,
- bilginin geçerliliğinin ,bütünselliğinin ve güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması;
- müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyetin oluşturulması,geliştirilmesi ve korunması,
- bilgi birikimi kazanmanın ,artırmanın ve etkili bir biçimde kullanılanın yollarının aranması;
- ilgili bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla kuruluş içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması.

E) SÜREÇLER

Tanım

Mükemmel kuruluşlar , politika ve stratejilerini destekleyecek,müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değerin artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar,yönetir ve iyileştirirler.

E.1) Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere kuruluşun süreçlerinin tasarlanması;
- süreç paydaşlarının belirlenmesi ve süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için kendi içinde ve işbirliği yaptığı kuruluşlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması;
- süreç yönetim sisteminin kurulması;

44

- süreç yönetiminde kalite yönetim sistemleri,çevre yönetim sistemleri ,mesleki sağlık ve iş güvenliği sistemleri gibi sistem standartlarının kullanılması;
- süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi;
- kuruluşun politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi amacıyla kullanılan süreç çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi;

E.2) Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi;
- performans sonuçlarının , algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin ; önceliklerin,iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması;
- çalışanların,müşterilerin ve iş birliği yapılan kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanması;

- yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması;
- değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması;
- yeni yada değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasının sağlanması ve uygulamanın denetimi;
- süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi;
- çalışanların yeni yada değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce eğitim almış olmalarının sağlanması;
- süreç değişikliklerinin uygulanmasıyla, öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması;

E.3) Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- müşterilerin ürün ve hizmet konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması;
- müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının öngörülmesi ve belirlenmesi;
- müşterilere katma değer yaratacak yeni ürün ve hizmetlerin ve işbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte tasarlanması ve geliştirilmesi;
- yeni teknolojilerin ürün ve hizmetler üzerindeki mevcut ve olası etkisinin anlaşılması ve tahmin edilmesi;
- hem mevcut pazardaki gereksinimleri karşılamak hem de diğer pazarlara girmek için yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi;

- rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için hem kuruluştta çalışanların hem de işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinden,yenilikçi ve yaratıcılıktan yararlanılması.

E.4) Ürün ve hizmetler üretilir,sunulur ve servisi sağlanılır.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- tasarımlara ve geliştirmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi yada sağlanması;
- ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere pazarlanması,değer teklifinin verilmesi ve satılması;
- ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulması;
- uygun durumlarda tekrar işlemek için geri dönüşümü de dahil olmak üzere,ürün ve hizmetler için servis sağlanması.

E.5) Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- müşterilerin kuruluşla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması;
- şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen geri bildirimlerin değerlendirilmesi;
- müşterilerin gereksinim,eklenti 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;
- satış ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi;
- tedarik zincirine katma değer sağlamak amacıyla,müşterilerle işbirliklerinin oluşturulması;
- düzenli olarak yapılan anketlerin,diğer yapısal veri toplama araçlarının ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin,müşterilerin kuruluşla olan

ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması;

- müşterilere ürünleri sorumluluk bilinci içinde kullanmalarının tavsiye edilmesi.

F) MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR

Tanım

Mükemmel kuruluşlar,müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

F.1)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 verilerdir.

47

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

- genel imaj
 - erişilebilirlik;
 - iletişim;
 - şeffaflık;
 - esneklik;
 - önleyici davranış;
 - yanıt verebilme.
- ürün ve hizmetler
 - kalite;
 - değer;
 - güvenilirlik;
 - tasarımda yenilik;
 - teslimat ve sunum;
 - çevre üzerindeki etki.

- hizmet/ürünün sunumu sonrası destek;
 - çalışanların yeterlilik 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.

F.2) 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, örneğin aşağıdaki konuları içerebilir:

- genel imaj:
 - alınan ödül ve ünvanların sayısı;
 - ödüllere aday gösterilme;
 - basında yer alma.
- ürün ve hizmetler:
 - rekabet gücü;
 - kusur, hata ve red oranları;
 - alınan ürün oranları ve çevre onayları;

- garanti kapsamındaki karşılıklar;
- 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;
 - ömür boyu gelir potansiyeli (lifetime value)
 - şikayet ve övgülerin sayısı

49

- kazanılan ve/veya kaybedilen işler
- müşteriyi elde tutma.

G.) ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR

Tanım

Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanılır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

G.1) Algılama Ölçümleri

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

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

- motivasyon:

- kariyer geliştirme;
 - iletişim;
 - yetkelendirme;
 - 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 tesis ve hizmetler;
 - sağlık ve güvenlik koşulları;

50

- iş güvencesi;
- ücret ve ücret dışı ödemeler;
- çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler;
- değişimin yönetimi;
- kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi;
- kuruluşun yerel ve genel toplum içindeki rolü;
- çalışma ortamı.

G.2) 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 örneğin aşağıdaki konuları içerebilir:

başarılar:

- yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması;

- üretkenlik;
 - hedeflere erişmek amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çalışmalarının başarı oranları;
 - dış ödüller ve övgüler.
 - motivasyon ve katılım:
 - iyileştirme ekiplerine katılım;
 - öneri sistemlerine katılım;
 - eğitim ve gelişme düzeyleri;
 - ekip çalışmasının ölçülebilir yararları;
 - bireylerin ve ekiplerin tanınması;
 - çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları.
 - tatmin:
 - devamsızlık ve hastalık oranları;
 - iş kazaları düzeyleri;
 - şikayetler;
 - işe alma eğilimleri;
- 51
- personel devir oranı ve kuruluşa bağlılık;
 - grevler;
 - kuruluşun sağladığı olanaklardan ve ücret dışı haklardan yararlanma.
 - kuruluş tarafından çalışanlarına sağlanan hizmetler:
 - çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık;
 - iletişimin etkililiği;
 - isteklerin yanıtlanma hızı;
 - eğitimin değerlendirilmesi.

H) TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR

Tanım

Mükemmel kuruluşlar, toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanılır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

H.1) Algılama Ölçümleri

Bu ölçümler ,toplumun kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin(örneğin;anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen) verilerdir.

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

- genel imaj:
 - kuruluş dışından yapılan başvuru ve aramalara karşı;
 - bir işveren veya;
 - toplumun sorumluluk bilincinde bir üyesi olarak yanıt verebilme .
 - sorumluluk sahibi kurumsal bir vatandaş olara performans:
 - toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması;
 - fırsat eşitliği uygulamaları;
 - yerel,bölgesel,ulusal ve dünya ekonomisi üzerindeki etki;
 - ilgili yetkilerle ilişkiler;
- 52
- etik davranış.
 - faaliyetlerin yürütüldüğü yerdeki topluma katılım:
 - eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım;
 - yerel toplum kuruluşlarında yer alma;
 - muhtaç durumda olanlara sağlanan sağlık ve maddi konulardaki destek;
 - spor ve eğlence faaliyetlerine destek;
 - gönüllü çalışmalar ve hayır işleri;
 - kuruluş faaliyetleri ve/veya ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesi
 - sağlık riskleri ve kazalar;
 - gürültü ve koku;
 - tehlikeler (güvenlik)
 - kirlilik ve zehirli atıklar;
 - tedarik zincirinin analizi;
 - çevresel performansın değerlendirilmesi/ürün ömrünün değerlendirilmesi.
 - kaynakların korunması ve sürdürülebilir biçimde kullanımına yardımcı olmak için faaliyetlerin raporlanması.

- nakliye biçiminin seçimi;
- ekolojik etki;
- atıkların ve ambalajlamanın azaltılması ve kaldırılması;
- hammadde ve diğer girdilerin ikamesi;
- gaz, su, elektrik gibi yardımcı kaynakların kullanılması;
- geri dönüşümlü malzemelerin kullanılması;

H.2) Performans Göstergeleri

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

Performans göstergeleri, 8a'da sıralanan konuların yanı sıra kuruluşu amacına bağlı olarak örneğin aşağıdaki konuları içerebilir:

53

- istihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması.
- Yetkili ve resmi kurumlarla ilişkiler:
 - belgelendirme;
 - onay ve izinler;
 - ithalat / ihracat;
 - planlama;
 - hizmet/ürünü topluma sunma izni.
- kazanılan unvan ve ödüller:
 - Toplumsal Sorumluluk iyi uygulamaları, denetimleri ve raporları ile ilişkili bilgi paylaşımı.

İ) TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI

Tanım

Mükemmel kuruluşlar , politika ve temel stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

I.1)Temel Performans Çıktıları

Bu göstergeler kuruluş tarafından tanımlanmış, politika ve stratejiler kapsamında kararlaştırılmış temel sonuçlardır.

Kuruluşun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, Temel Performans Çıktıları kapsamında verilmiş olan bazı ölçümler Temel Performans Göstergeleri kapsamında değerlendirilebilir yada tersi bir durum söz konusu olabilir.

- Finansal sonuçlar şunları içerebilir:
 - pazarla ilgili ve genel veriler(satışlar,hisse fiyatı, kar payları, vb.);
 - karlılık(brüt kar marjları,hisse başına kazanç,vergi ve faiz öncesi kar, karlılığa olan katkı/ contribution margin,vb.);
 - yatırım ve varlıklarla ilgili veriler (yatırımın getirisi / ROIC, net varlıkların getirisi, sermaye karlılığı/ ROCE,vb.);

54

- bütçe performansı(kuruluş veya bölüm bütçelerine göre performans).
- finansal olmayan sonuçlar şunları içerebilir:
 - pazar payı;
 - pazara sunma süresi;
 - başarı düzeyi;
 - iş hacimleri;
 - süreç performansı.

I.2)Temel Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kuruluşun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek,değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.

Temel Performans Göstergeleri kuruluşun amaç, hedef ve süreçleriyle ilişkili olarak örneğin aşağıdaki konuları içerebilir:

- finansal göstergeler:

- nakit akışı;
- amortisman;
- bakım giderleri;
- proje giderleri;
- kredi notu;
- finansal olmayan göstergeler:
 - süreçler(performans,değerlendirmeler,yenilikler,çevrim süreleri);
 - işbirlikleri de dahil dış kaynaklar (tedarikçi performansı,tedarikçi fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer,işbirliği yapılan kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin yarattığı katma değer);
 - binalar,donanım ve malzemeler,(hata oranları,stok devir hızı,yararlanma);
 - teknoloji(yenilik oranı,entelektüel mülkiyetin değeri,patentler,kullanım hakları);
 - bilgi ve bilgi birikimi(erişilebilirlik,bütensellik,entellektüel birikimin değeri).

3.2.1.7 Bazı Kavramlarla Alt Kriterler İçerikleri Arasındaki İlişkiler

Önceki bölümlerde temel kavramlarla Model' in kriterleri arasındaki bazı ilişkileri inceledik .Yeni Model kapsamında ve Model' in çeşitli alt kriterlerinde geçen bazı ilişkiler vardır.Mükemmellik Modeli'nin simgesi kriter kutuları arasındaki bağlantılar bu ilişkileri genel anlamda ortaya koyar.

Bu ilişkiler , iyileştirme faaliyetlerinin uygulanması sırasında herhangi bir konuyla ilgili olarak birden fazla alt kriterle bağlantı bulunduğunu vurgular.Kesin ve tam bir tanım gibi ele alınmaması gereken aşağıdaki liste bu ilişkilerden bazılarını göstermektedir.

Çizelge 3. 2 Mükemmellik Modelinin Simgesi Kriter Kutuları Arasındaki İlişkiler

Kavram	Alt kriter içeriği
İletişim	1c - Liderlerin dış paydaşlarla iletişimi 1d - Liderlerin iç paydaşlarla iletişimi 2e - Politika ve stratejinin duyurulması 3d - Kuruluş içi iletişim 5b - Süreç değişiklikleri ve iyileştirmelerinin duyurulması 6} 7} - İletişime ilişkin tahmin ve etkinliğin ölçülmesi 8}
Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS)	1a - Vizyon,değerler ve etik kavramlar kuruluşun KSS konusundaki konumunu yansıtır. 1c - Dış paydaşlarla ilişkiler 1d - İç Paydaşlarla ilişkiler 1e - Dış çevre ile ilgili değişikliklerin analizinde liderlik 2a - Strateji konusunda paydaşlardan elde edilen veriler 2b - Çevresel ve demografik etkenler de dahil olmak üzere iç göstergelerden elde edilen veriler 2c - Stratejinin KSS stratejisini de içerecek biçimde oluşturulması 2d - Stratejinin tüm paydaşları içerecek biçimde yayılımı 3a - İstihdam ve işe alma koşullarında etik ve adil değerlerin kullanılması 3b - Çalışanların geliştirilmesi 3c - Çalışanların kuruluş dışı projelerde ve konferanslarda yer alması 3e - Kültürel ve sosyal faaliyetlerde yer alan çalışanlara değer verilmesi 4a - Toplum kuruluşları ve yerel tedarikçileri de içeren işbirlikleri 4b - KSS stratejilerini destekleyen finansal stratejiler 4c - Çevre yönetimi 5c - Ürün konusunda müşteri ve işbirliği ortaklarında toplanan veriler 5d - Geri dönüşümlü malzemeler vb.göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen üretim 5e - Müşterilerle günlük ilişkiler

	<p>6a - İmaj konusunda müşterilerin algılaması vb.</p> <p>7a - Çalışanların bir işveren olarak kuruluşa ilişkin algılaması</p> <p>8 - Kriterin tüm içeriği</p> <p>9 - İşbirlikleri, finansal, süreç verimliliği, standartlara göre gerçekleşen performans</p>
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	<p>1a - Çalışmaları başlatan ve cesaretlendiren liderlik</p> <p>2b - Yaratıcılığın politika ve stratejinin oluşturulması sırasında kullanılması</p> <p>3c - Yaratıcı ve yenilikçi davranışlar konusunda fırsatlar yaratılması</p> <p>4a - İşbirlikleri sırasında yaratıcılık ve yenilikçiliğin özendirilmesi</p> <p>4e - Yaratıcılık ve yenilikçiliğin yaşama geçirilebilmesi için bilgi ve bilgi birikiminin kullanılması</p> <p>5b - Süreçleri değiştirmek ve iyileştirmek için paydaşların yaratıcılık ve yenilikçiliğin kullanılması</p> <p>5c - Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için yaratıcılık ve yenilikçiliğin kullanılması</p> <p>5e - Müşteri ilişkilerini zenginleştirmek için yaratıcılık ve yenilikçiliğin kullanılması</p> <p>6}</p> <p>7} Yaratıcılık ve yenilikçilik süreçlerinin etkililiğinin ölçülmesi</p> <p>8} (örneğin, tasarımda yenilikçilik)</p> <p>9}</p>
Müşteriler	<p>1c - Liderlerin müşterilerle ilişkilerde yer alması</p> <p>2a - Müşteri gereksinimleri ve beklentilerinin belirlenmesi</p> <p>2c - Gereksinim ve beklentilerin dengelenmesi</p> <p>5b - Süreçlerin müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla iyileştirilmesi</p> <p>5c - Müşterilerle doğrudan ilişkili olan süreçler</p> <p>5d - Müşterilerle doğrudan ilişkili olan süreçler</p> <p>5e - Müşteri ilişkileri yönetimi</p> <p>6a - Müşterilerin algılama sonuçları</p>

Çizelge 3. 2 Mükemmellik Modelinin Simgesi Kriter Kutuları Arasındaki İlişkiler (Devam)

Yönetişim	<p>1b - Kuruluşun etkin yönetişimi için gerekli süreçlerin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi</p> <p>2a - Paydaşların gereksinim ve beklentilerine ilişkin verilerin toplanması</p> <p>2b - Politika ve stratejinin oluşturulması için gerekli verilerin toplanması</p> <p>4b - Tüm düzeylerde yönetim sürecinin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi</p> <p>9a - Finansal sonuçlara ilişkin raporlama</p> <p>9b - Finansal sonuçlara ilişkin raporlama</p>
Bilgi birikimi	<p>2b - Politika ve stratejinin oluşturulması için bilgi birikiminin kullanılması</p> <p>3d - Çalışanların bireysel bilgi birikimlerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve sürdürülmesi</p> <p>4e - Kuruluşun bilgi birikiminin yönetilmesi</p> <p>7 - Bilgi birikiminin artırılmasıyla memnuniyetin ölçülmesi ve çalışanlara ilgili göstergelerde artan bilgi birikiminin izlenmesi</p> <p>9 - İş iyileştirme konusunda bilgi birikiminin kullanılması</p>
Pazar ve Pazar Tanımı	<p>2a - Pazarın ve kuruluşla ilgili Pazar payının belirlenmesi için bilgi toplanması</p> <p>2b - Kuruluşun dış imaj, marka ve rakiplere göre performansı konularına ilişkin göstergelerin kullanılması</p> <p>2c - Kuruluşun pazardaki durumunun güçlendirilmesi</p> <p>3b - Kuruluşun mevcut ve gelecekle ilgili gereksinimleri ile çalışanların potansiyellerinin ilişkilendirilmesi</p> <p>4a - İşbirlikleri yoluyla müşteri/tedarikçi zincirine katma değer sağlanması</p> <p>5c - Mevcut ve gelecekteki pazarlara yönelik yeni ürünler geliştirilmesi</p> <p>5d - Ürünlerin pazarlanması, duyurulması ve satılması</p> <p>6a - Müşteri algılamaları</p> <p>6b - Kuruluş içi göstergeler</p> <p>7a - Çalışanların kuruluşa ilişkin algılamaları</p> <p>7b - Bağlılık</p> <p>8a - Toplumsal imaj</p> <p>9 - Pazar payı ve kuruluşun pazardaki konumu</p>
Çalışanlar	<p>1d - Liderlerin çalışanlarla ilişkilerde yer alması</p> <p>2a - Çalışanların gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi</p> <p>2c - Gereksinim ve beklentilerin dengelenmesi</p>

	<p>3a - Çalışanlarla ilgili planlam ve yönetim</p> <p>3b - Çalışanların yeteneklerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve sürdürülmesi</p> <p>3c - Çalışanların faaliyetlerde yer almasının sağlanması ve yetkilendirilmesi</p> <p>3d - Çalışanlarla kurumsal iletişim</p> <p>3e - Çalışanların tanınması, takdir edilmesi ve onlara değer verilmesi</p> <p>7a - Çalışanların algılamalarına ilişkin sonuçlar</p> <p>7b - Çalışanlarla ilgili iç göstergeler</p>
Süreç Metodolojisi	<p>1b – Süreçlerin yönetimine ilişkin olarak bir sistemin oluşturulması ve yönetim sisteminin bir parçası olarak süreç sahiplerinin belirlenmesi</p> <p>5b - Süreç iyileştirme sisteminin tanımlanması</p> <p>6}</p> <p>7} Süreçlerin etkinliğinin ölçülmesi</p> <p>8}</p> <p>9}</p>
Tedarikçiler / İşbirliği Yapılan Kuruluşlar	<p>1c - Liderlerin tedarikçiler ve işbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkilerde yer alması</p> <p>2a - Gereksinim ve beklentilerin belirlenmesi</p> <p>2c - Gereksinim ve beklentilerin dengelenmesi</p> <p>4a - İşbirliklerinin yönetilmesi</p> <p>9a - İşbirlikleri ve tedarikçilere ilişkin temel performans çıktıları</p> <p>9b - İşbirlikleri ve tedarikçilere ilişkin temel performans göstergeleri</p>
Sürdürülebilirlik	<p>1b - Yönetim çerçevesinin oluşturulması</p> <p>1c - Gelecek nesillerin hak ve çıkarlarına güvence altına almak amacıyla yapılan faaliyetlerin duyurulması, desteklenmesi ve bu faaliyetlerin içinde yer alınması</p> <p>2a - Hem bugüne hemde geleceğe ait gereksinimlere ilişkin verilerin toplanması</p> <p>2c - Kısa ve uzun vadeli gereksinimlerin dengelenmesi</p> <p>3b - Mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimler doğrultusunda çalışanların geliştirilmesi</p> <p>5c - Ürün tasarımı ve geliştirilmesi konusunda müşterilerin geleceğe yönelik gereksinimlerinin tatmin edilmesi ve zenginleştirilmesi</p>

3.2.1.8 Radar

3.2.1.8.1 Radar Mantığı

Modelin kalbinde RADAR olarak tanımlanan mantık yer alır.

RADAR 4 boyuttan oluşur:

Sonuçlar - **Results**
Yaklaşım - **Approach**
Yayımlım - **Deployment**
Değerlendirme - **Assesment**
Ve and
Gözden geçirme - **Reviev**

Bu mantık bir kuruluşun aşağıdakilere yapması gerektiğini belirtir:

Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak.Bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır.Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş,sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmek.Yaklaşımların ,tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmek.

Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analize , sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak,uygulanan yaklaşımları değerlendirmek ve gözden geçirmek.Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemek,önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak.Modelin kuruluşlarda uygulanması sırasında, örneğin özdeğerlendirme amacıyla,RADAR Puanlama Matrisinin Yaklaşım,Yayılm,Değerlendirme ve Gözden Geçirme boyutları her Girdi alt kriteri ile ve Sonuçlar boyutu da Sonuç alt kriterleri ile ilişkilendirilmelidir.

3.2.1.8.2 Radar Mantığının Uygulanması

RADAR mantığı çeşitli durumlarda kolayca kullanılabilir.Bunlardan en yaygın olanı değerlendirme veya özdeğerlendirme olarak bilinir,ancak pek çok başka uygulama örneği de vardır.Bunlardan biri yönetim sisteminin oluşturulmasıdır.EFQM Mükemmellik Modeli'nin kriterleriyle birlikte RADAR ' ın boyutları bir düşünce tarzı geliştirmek amacıyla kullanılabilir.Bu yöntem kullanılacak yaklaşımlara ilişkin sorular sormanız , bu yaklaşımı nasıl yaşama geçireceğiniz ve uygulamada etkililiği nasıl ölçeceğiniz konusunda yol gösterir.

Bir başka örnek ise RADAR' ın yapısal bir sorun çözme yöntemi olarak kullanılmasıdır.RADAR' ın çeşitli boyutları bir süreç, proje veya yaklaşım konusunda sağlam bir yapı içinde çalışmanızı ve sorunlu alanları belirlemenizi sağlar.Sonuçlar,Yaklaşım, Yayılm , Değerlendirme ve Gözden Geçirme RADAR' ın temel boyutlarıdır ve Model' in tüm kriterlerine uygulanmalıdır.Aşağıdaki metin RADAR mantığını oluşturan boyutları tanımlamaktadır.

Sonuçlar boyutu,kuruluşun neler elde ettiğini içerir.Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli,hedefler uygun olarak belirlenmiş ve erişilmiş veya aşılmış olmalı,başka kuruluşlarla özellikle kendi alanında ve/veya dünya çapında en iyilerle karşılaştırıldığında

performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlarla uygulanan yaklaşımlar arasında açık bir neden sonuç ilişkisi bulunmalıdır. Bunlara ek olarak sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri kapsamalıdır. Sonuçların daha iyi anlaşılabilmesi ve iyileştirme fırsatlarının daha iyi belirlenebilmesi için, sonuçları örneğin , müşterilere veya kuruluş içindeki birimlere göre kırılımları görülebilmelidir.

A) Yaklaşım

Yaklaşım, kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşun sağlam temelli yaklaşımlara sahip olması gerekir. Sağla temeli yaklaşımlar, anlaşılır bir temele dayanır, kuruluşun mevcut ve gelecekle ilgili gereksinimleri üzerine kurulur, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçler üzerinden

60

yaşama geçirilir, ve net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanır. Ek olarak , bu yaklaşımlar birbiriyle bütünleşiktir. Bütünleşik bir yaklaşım, bir yandan kuruluşun politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun olduğu ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş yaklaşımlardır.

B) Yayılım

Yayılım, bir kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir. Sistematik uygulama iyi planlanmış, yaklaşıma ve kuruluşa uygun biçimde yaşama geçirilmiş uygulamalardır.

C) Değerlendirme ve Gözden Geçirme

Bu boyut, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını değerlendirmek, gözden geçirmek ve iyileştirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta, yaklaşım ve yaklaşım yayılımının düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir.

RADAR mantığının bu boyutlarını ve boyutların alt unsurlarını bir tablo biçiminde bir araya getirmekle bu mantığı uygulamamızı ve kuruluşları bu mantığa göre puanlamamızı sağlaya RADAR Puanlama Matrisi elde edilir.

3.2.1.8.3. Radar Puanlama Matrisi

RADAR Puanlama Matrisi Avrupa Kalite Ödülü ve Avrupa'daki Ulusal Kalite Ödülü süreçlerinin pek çoğunda ödül başvurularını değerlendirmek amacıyla kullanılan bir değerlendirme aracıdır. RADAR kuruluşu özdeğerlendirme, kıyaslama ve diğer amaçlarla kullanılmak üzere bir puanlama yapma olanağı sağlar.

Herhangi bir kuruluş puanlama amacıyla RADAR Puanlama Matrisi kullanılarak değerlendirildiğinde her kriter için aşağıda belirtilen ağırlıklar kullanılır. Bu ağırlıklar 1991 yılında Avrupa çapında yapılan geniş bir araştırmanın sonucunda belirlenmiştir. Ağırlıklar

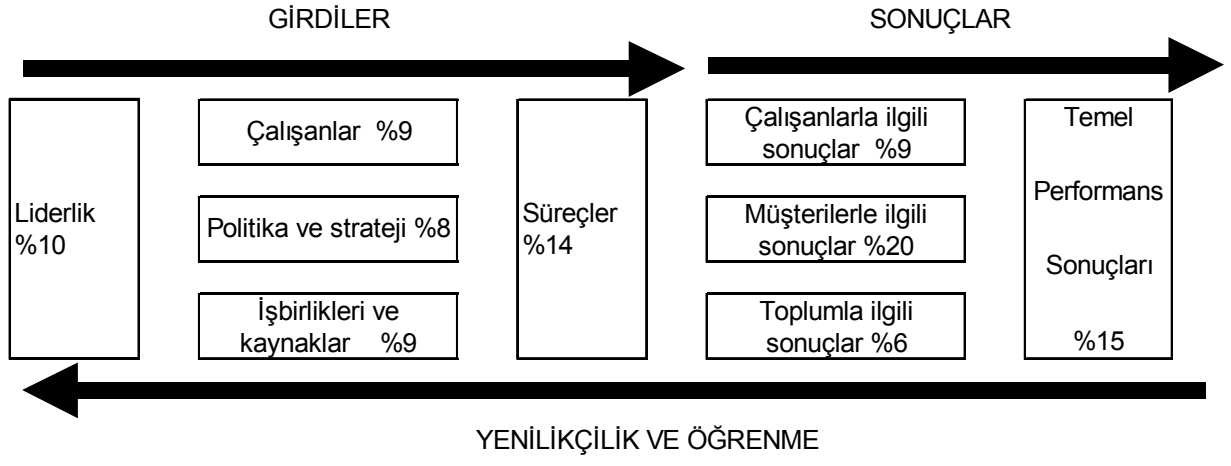
61

çok geniş bir çevrede kabul görmüştür ve EFQM tarafından zaman zaman (son olarak 2002 yılında) gözden geçirilmektedir. Genel olarak her alt kriter eşit ağırlıktadır. Örneğin, 1a kriteri Liderlik kriteri için belirlenmiş olan ağırlığın %20'si kadardır.

Ancak bu kuralın üç istisnası vardır:

- 6a alt kriteri 6.kriterin %75'ine , 6b alt kriteri geri kalan %25'ine etki etmektedir,
- 7a alt kriteri 7.kriterin %75'ine , 7b alt kriteri geri kalan %25'ine etki etmektedir,
- 8a alt kriteri 8.kriterin %25'ine , 8b alt kriteri geri kalan %75'ine etki etmektedir.

RADAR Puanlama Matrisi'ni kullanmanın ilk aşaması her alt kriter için bir puanın verilmesidir. Modeldeki tüm alt kriterler matristeki boyutlar ve unsurlar göz önüne alınarak puanlanır. Toplam Puan Özet Tablosu verilen puanların birleştirilerek 0 ile 1000 arasındaki genel toplam puanın belirlenmesi amacıyla kullanılır.



Şekil 3.4 EFQM Modeli Yüzdeler Oranları

Çizelge 3. 3. Radar Puanlama Matrisi Sonuçları

Boyutlar	Ursular Puan	0%	25%	50%	75%	100%
Yaklaşım	Sağlam Temelli *yaklaşımın anlaşılır bir temele dayanması *iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlerin varlığı *yaklaşımın paydaşların gereksinimlerine odaklanması	Kanıt yok veya hikayemi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	Bütünleşik *yaklaşımın politika ve strateji ile uyum içinde olması *yaklaşımın diğer yaklaşımlarla uygun biçimde ilişkilendirilmiş olması	Kanıt yok veya hikayemi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
Toplam		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Boyutlar	Ursular Puan	0%	25%	50%	75%	100%
Yayımlı	Uygulama *Yaklaşımın uygulanması	Kanıt yok veya hikayemi	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/4'ünde uygulanmakta	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/2'sinde uygulanmakta	İlgili alan ve faaliyetlerin 3/4'ünde uygulanmakta	İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde uygulanmakta
	Sistematiiklik *Yaklaşımın yapısal ve düzenli biçimde yayılımı	Kanıt yok veya hikayemi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
Toplam		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Boyutlar	Ursular Puan	0%	25%	50%	75%	100%
Değerlendirilme ve Gözden Geçirme	Ölçme *yaklaşımın ve yayılımının etkililiğinin düzenli olarak ölçülmesi	Kanıt yok veya hikayemi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	Öğrenme *Öğrenme faaliyetlerinin en iyi uygulamaların ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi amacıyla kullanılması	Kanıt yok veya hikayemi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	İyileştirme *Ölçme ve öğrenme sonuçlarının analiz edilmesi ve iyileştirmelerin belirlenmesi önceliklendirilmesi planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması	Kanıt yok veya hikayemi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
Toplam		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Genel Toplam	0%	25%	50%	75%	100%
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Çizelge 3.4. Girdi Kriterleri Toplam Puan Özet Tablosu

Kriterler	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Alt Kriterler	1a	<input type="text"/>	2a	<input type="text"/>	3a	<input type="text"/>	4a	<input type="text"/>	5a	<input type="text"/>
Alt Kriterler	1b	<input type="text"/>	2b	<input type="text"/>	3b	<input type="text"/>	4b	<input type="text"/>	5b	<input type="text"/>
Alt Kriterler	1c	<input type="text"/>	2c	<input type="text"/>	3c	<input type="text"/>	4c	<input type="text"/>	5c	<input type="text"/>
Alt Kriterler	1d	<input type="text"/>	2d	<input type="text"/>	3d	<input type="text"/>	4d	<input type="text"/>	5d	<input type="text"/>
Alt Kriterler	1e	<input type="text"/>	2e	<input type="text"/>	3e	<input type="text"/>	4e	<input type="text"/>	5e	<input type="text"/>
Alt Kriter Toplamı	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Kriter Puanı	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	

Not: "Kriter Puanı" her alt kriter için verilen puan yüzdelerinin aritmetik ortalamasıdır. Eğer başvuran kuruluş herhangi bir veya daha fazla alt kriterin kendi organizasyonlarıyla ilgili olmadığına dair mantıklı ve inandırıcı sebepler ortaya koyuyorsa, ortalama ele alınan alt kriter sayısına göre hesaplanır. İlgili olmadığı kabul edilen alt kriterlerin "sıfır" verilen alt kriterle karşılaştırılmaması için "İD" (İlgili Değil) harfleri tablodaki yere yazılmalıdır.

2.Sonuç Kriterleri

Kriter	6	%	7	%	8	%	9	%
Alt Kriterler	6a	<input type="text"/> x0.75 = <input type="text"/> %	7a	<input type="text"/> x0.75 = <input type="text"/> %	8a	<input type="text"/> x0.25 = <input type="text"/> %	9a	<input type="text"/> x0.50 = <input type="text"/> %
Alt Kriterler	6b	<input type="text"/> x0.25 = <input type="text"/> %	7b	<input type="text"/> x0.25 = <input type="text"/> %	8b	<input type="text"/> x0.75 = <input type="text"/> %	9b	<input type="text"/> x0.50 = <input type="text"/> %
Kriter Puanı	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	

3.Toplam Ağırlıklı Puanların Hesaplanması

Kriterler	Kriter Puanı	Ağırlık	Ağırlık Puan
1 Liderlik	<input type="text"/>	x 1.0	<input type="text"/>
2 Politika ve Strateji	<input type="text"/>	x 0.8	<input type="text"/>
3 Çalışanlar	<input type="text"/>	x 0.9	<input type="text"/>
4 İşbirlikleri ve kaynaklar	<input type="text"/>	x 0.9	<input type="text"/>
5 Süreçler	<input type="text"/>	x 1.4	<input type="text"/>
6 Müşterilerle ilgili Sonuçlar	<input type="text"/>	x 2.0	<input type="text"/>
7 Çalışanlarla ilgili Sonuçlar	<input type="text"/>	x 0.9	<input type="text"/>
8 Toplumla ilgili Sonuçlar	<input type="text"/>	x 0.6	<input type="text"/>
9 Temel Performans Sonuçları	<input type="text"/>	x 1.5	<input type="text"/>
Toplam Ağırlıklı Puan	<input type="text"/>		

- Her kriter için verilmiş olan kriter puanlarını (1 ve 2'deki) girin.
- Ağırlıklı puanları bulmak için kriter puanlarını "Ağırlık katsayısı" ile çarpın.
- " Toplam Ağırlıklı Puan "ı bulmak için ağırlıklı kriter puanlarını toplayın.

3.3 EFQM Mükemmellik Modelinin Demir Çelik Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Kuruluşta Uygulanışı

3.3.1 Liderlik

A) Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.

Bu kriterler, yöneticilerin, çalışanlarla iletişimin kurulmasına, çalışanlara örnek olacak şekilde davranılmasına, çalışanlar tarafından kolayca ulaşılabilir olmasına, eğitmeye ve eğitime, toplam kalite için kararlı bir davranış biçimi göstermesine yönelik faaliyetleri nasıl yürüttüklerini sorgular.

Böyle geniş bir perspektifle bakınca liderlik yaklaşımlarının etkinliğinin ölçülmesi ve gözden geçirilmesi daha da büyük önem taşımaktadır. Çalışma Hayatı Değerlendirme Anketi (ÇHDA) ve Performans Yönetim Sistemi (PYS) liderlik yaklaşımlarının etkinliğini ölçmekte kullanılan temel araçlardır. Liderlik yaklaşımları aynı zamanda “Politika ve Stratejilerin Yönetimi”, “İnsan Kaynakları Yönetimi” süreçleri ve Özdeğerlendirme ile de gözden geçirilmektedir.

- Misyon, vizyon, değerler, politikalar ve stratejiler SYÖN kapsamında belirlenir.

Misyon, vizyon, kurumsal değerler ve politikalar, stratejilerin ve hedeflerin temel çerçevesini oluşturur. Bu unsurlar, tüm paydaşlardan ve çalışanlardan ve liderlerden alınan geri bildirimler (anketler, odak grup toplantıları vb.), dış çevre (fırsatlar ve tehditler) göz önünde bulundurularak her yıl Toplam Kalite Konseyinde gözden geçirilerek Yönetim Kurulu’ nun onayı ile Stratejik İş Planı (SİP) kapsamında yürürlüğe girer ve tüm çalışanlara ve diğer paydaşlara duyurulur. Liderler, hazırlanan eylem planları çerçevesinde topluma katkı faaliyetlerinde rol alırlar. Bununla ilgili 17 Ağustos 1999 deprem felaketinde şirket deprem bölgesinde kurtarma ekibi , iş makinesi , kamyon , kurtarıcı ekipman , her türlü alet ve edevat ile itfaiye ve ambulans göndermiştir.

Şirkette çevre faaliyetleri çevre ile ilgili temel prensiplerin belirlendiği çevre politikası çerçevesinde yürütülür. Liderlerin katılımıyla Çevre Çalışma Grubu oluşturulur.

Liderlerin katıldıkları ekip çalışmaları ve iş yapma biçimlerinde çevre bilincini PYS kapsamında ölçülür ve değerlendirilir. Toplam Kalite Bilinci ana kriteri başlığında “ÇYS Yönetim Sisteminin gereklerini işinin bir parçası olarak görür” alt kriteri ile liderin çevre bilinci ve katkıları değerlendirilir. Bu yönü eksik olan liderlerin kişisel gelişimleri ile ilgili gelişme planları yine PYS kapsamında belirlenir ve gelişmeler izlenir.

Liderler, kurum kültürümüzü yaygınlaştırmak, sahip oldukları bilgi, deneyimlerini ve yöntemleri şirket dışında paylaşmak üzere çeşitli konferans ve seminerlerde bildiri sunarlar.

Şirkette Liderlerin liderlik ve yöneticilik davranışlarının etkinliği ve performansı PYS kapsamında ölçülür ve değerlendirilir. Liderlik ana kriteri altında, liderlerin ve yöneticilerin “Politika ve stratejileri belirleme ve yayma, Belirlenmiş amaçlara ve hedeflere uygun ve etkili olarak çalışanları eğitime, motive etme, yönlendirme ve talimat verebilme yeteneği” ölçülür ve değerlendirilir. Değerlendirme dönemi sonunda kişisel gelişimleri ile ilgili “gelişme planları” belirlenir ve eksik olan konularda eğitimleri sağlanır. Liderlik yaklaşımının etkinliğinin değerlendirildiği bir diğer araç da ÇHDA dır. Liderlik etkinliğinin değerlendirildiği bir diğer ortam İç Kaynak Analizi ve özdeğerlendirmelerdir.

Şirkette Liderler 5S uygulamalarında, ÖS (Öneri Sistemi) ve İT (İyileştirme Takımları) sistemlerinde aktif olarak rol alır, destekler ve bu sistemler çerçevesinde şirket çapında iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlar, ekip olarak çalışmayı teşvik eder, yaratıcılık ve yenilikçilik çalışmalarında önderlik eder, özendirir. Liderler TKYK (Toplam Kalite Yürütme Kurulu) toplantılarına katılarak, ÖS ile ilgili stratejik kararların alınmasına, tanınma ve takdir ölçütlerinin belirlenmesine ve ÖS ile ilgili prosedürde bulunmayan konuların karara bağlanmasına katkıda bulunur. Lider öneri görevlisi olarak önerinin uygulanması için gerekli kaynakların temin edilmesine yardım eder.

Ayrıca şirkette liderlerin öncülüğünde ve katılımı ile süreçler, düzenli olarak Süreç Yönetim Modeli çerçevesinde iyileştirilir. Ayrıca liderler çapraz fonksiyonlardan kurulan iyileştirme komisyonlarına aktif olarak katılır. Bu komisyonlar kök sebeplerine inerek problemleri konuları çözüme kavuşturmanın yanında, bir sistemin yeniden tasarlanması konularını da ele alır.

Şirketin değerleri arasında bulunan “Eğitilmiş, deneyimli ve katılımcı işgücü birikimini en önemli varlık olarak görme” ve “Sürekli iyileştirmeyi, yenilikçiliği ve müspet yönde değişimi esas alma” liderlerin şirkette öğrenmeyi desteklemesinin esaslarını oluşturur.

Şirkette Ödüllendirme sistemi, tüm personelin, öğrenme faaliyetlerinden yararlanılarak Şirkete katma değer yaratan çalışanların iyileştirme çalışmalarını desteklemek, başarılarını takdir etmek, örnek çalışmalarından dolayı motive ederek şirkete olan bağlılıklarını artırmak, moral gücünü yükseltmek amacıyla oluşturulur. Liderler ödül törenine iştirak eder, ödül değerlendirme ekiplerinde görev alır, ödül sisteminin gözden geçirilmesi faaliyetlerine katılır. Liderler eğitim vererek öğrenme faaliyetlerini özendir ve destek olurlar.

Şirkette liderler ÇHDA, MMA (Müşteri Memnuniyeti Anketi), Toplum Beklentilerinin belirlenmesi Anketi bulguları ve Özdeğerlendirme , İç Kaynak analizi ve süreç iyileştirme çalışmalarında ortaya çıkan iyileştirmeye açık alanlarla ilgili yapılması gereken faaliyetleri TKK (Toplam Kalite Komisyonu) ve TKYK toplantılarında görüşür ve uygulamaya koyar. Her birimin kendi iyileştirmeye açık alanlarının giderilmesi ile ilgili tespit ettiği faaliyetler, SYÖN kapsamında SWOT analizinde önceliklendirilir ve bir sonraki yılın politika ve stratejilerine ilave edilerek, kendi departman bütçelerinden pay ayrılır.

Örneğin şirkette 2002 yılı SWOT analizinin liderlik ile ilgili bölümde “Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında liderin görevleri ve işlevlerinin bir süreç kapsamında ele alınmaması. ” İyileştirmeye açık alan olarak belirlenir.Liderlerin TKY çalışmalarına etkin olarak katılmasına yönelik 2003-2007 İş Planında “ Üst yönetimin liderliğinde Toplam Kalite ve diğer yönetim sistemlerinin yaygınlaştırılması ” stratejisine yer verilir.

Bu doğrultuda TKY ile ilgili organizasyon gözden geçirilir ve süreç sahipleri ve yayılımdan sorumlu başmüdürlere oluşun TKYK oluşturulur.

B) Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.

Bu kriterle , yöneticilerin , çalışanların toplam kalite bilincinin değerlendirilmesinde , toplam kalite çalışmalarının gözden geçirilmesinde , çalışanların değerlendirilmesi ile terfi ettirilmesinde Toplam Kalite ' ye olan bağlılıklarının ve başarılarının göz önünde tutulmasına yönelik faaliyetleri nasıl yürüttüklerini sorgulanır.

1990'lı yıllarda üst yönetimde yer alan liderlerin desteği ile başlatılan TKY uygulamalarının gelişimine paralel olarak organizasyonel değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Şirketin Vizyon ve Misyonu çerçevesinde liderlerce SYÖN modeline göre belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli yönetim sistemleri hayata geçirilir.

SYÖN komitesinde yer alan liderler politika ve stratejileri gözden geçirir ve değerlendirirler. TKY kapsamında gerekli organizasyonel değişiklikleri belirlenir ve uygulamasını gerçekleştirilir. Bu kapsamda şirketin politika ve stratejilerini yaşama geçirme doğrultusunda yeni organizasyonlar yapılmış ve süreç yapısı oluşturulmuştur. Stratejik hedeflere ulaşılması gerçekleştirilen organizasyonel değişikliğin başarı göstergesi olarak ele alınır.

Şirkette süreç yönetiminin gelişimine yönelik liderlerin katılımı ile pek çok faaliyet gerçekleştirilir. Şirkette Genel Müdür ' ün önderliğinde süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistem oluşturulur.

Bu doğrultuda TKK ' nın onayıyla yeni süreçler yürürlüğe girmiş. Ayrıca hedeflere ulaşılabilmesi için Süreç Performans ve algılama göstergeleri ve hedefler belirlenip ölçülmesi sistematiğe bağlanarak mükemmellik modelinde sonuç kriterleri göstergelerinden sahiplendirilmemiş olan kalmamıştır. Süreç çalışmalarında liderler ve çalışanlar aktif olarak rol alır. Liderler ilgili süreç için çalışma ekiplerini kurar ve hedeflere uygun başarı ölçütlerini tespit eder.

Politika ve Stratejiler SYÖN modeli kapsamında liderler tarafından belirlenir. Politika ve Stratejilerle Yönetim Üst Süreci'ne bağlı Politika ve Stratejilerin Belirlenmesi Süreci (YS-11), Politika ve Stratejilerin Yayılımı Süreci (YS-12) ve Politika ve Stratejilerin Değerlendirilmesi ve Kontrolü alt süreçleri bu amaca yönelik oluşturulan süreçlerdir.

Söz konusu süreçler süreç yönetim modeline göre ilgili liderler tarafından tasarlanır ve TKK tarafından onanır.

Liderler, Politika ve Stratejilerin yayılımını tüm çalışanlara SYÖN prosedürü doğrultusunda sağlar. Liderler ayrıca 1 yıllık ötelemeli 5 yılı kapsayan temel politika hedeflerini içeren cep kitaplarını tüm çalışanlara dağıtarak yayılımını sağlar.

Şirkette yürütülen tüm fonksiyonlar yazılı, tanımlanmış sistematipler çerçevesinde çalışırlar ve liderlerin görevleri bu sistematipler (Prosedürler, İş Talimatları, Yönetmelikler)

ile açıkça tanımlanır. “Topluma katkıda bulunma ve adil olarak tüm faaliyetlerimizde insana değer verme” değerimizin ışığında yönetişimin etkin sağlanabilmesi amacıyla şirket üst yönetimi ve orta yönetiminin katıldıkları TKK, TKYK vb. oluşturulur ve çalışma yöntemleri belirlenir.

Liderler, SYÖN kapsamında ve süreçler bazında tanımlanmış olan performans göstergelerini TKK, Kabine toplantıları, ÜY toplantıları ve Yönetim Kurulu toplantılarında gözden geçirir ve gerekli önlemleri ve faaliyetleri başlatır. Bu gözden geçirmeleri daha etkin hale getirebilmek, günlük kontrolle ilişkilerini kurabilmek ve hızlı değerlendirme sağlayabilmek için liderlerin istekleri doğrultusunda çeşitli raporlama sistemleri geliştirilir.

Şirkette sipariş alımından sevkiyata kadar tüm fonksiyonları kapsayan ÜKS (Ürün Kontrol Sistemi) devreye sokulmuştur. Ayrıca mali sistemleri ve tedarik süreçlerini yönetmek üzere kurulan TMS (Temel Mali Sistemler) devreye sokulmuştur. Liderler bu sistemlerin etkin çalışabilmesi için doğru verilerin sisteme akmasını sağlarlar.

Liderler şirketin temel faaliyet sonuçlarını şirketin hedefleriyle karşılaştırırlar, farklılıklara göre ilgili süreçlerin liderlerine iyileştirme hedefleri verirler. Şirkette tüm sistemler devreye alımlarını takiben ilgili ünitelerin liderleri ve çalışanlarının katılımıyla geliştirilir.

Şirkette liderler dünyada yaşanan değişime paralel bir biçimde şirketin üretim odaklı yaklaşımdan toplam kalite yönetimine geçişinde önemli rol oynarlar.

Liderler çalışanları iyileştirme ekiplerinde yer almaları için teşvik eder, onlara yol gösterir ve gelişimlerini gözlemler.

Yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin geliştirilmesi için verilen desteklerin sistematik olması amacıyla ÖS faaliyete geçirilmiştir. Daha sonra gözden geçirilen bu sistemde, liderlerin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetlerinde katılımcılığını arttırmak ve takım çalışmalarını yaygınlaştırmak amacıyla İT yaklaşımının uygulamaya konulması kararlaştırılmıştır. İT çalışmaları kapsamında oluşturulan çember ve proje ekiplerinde liderler aktif rol alırlar.

Bunun yanı sıra liderler, çalışanların öğrenme faaliyetleri kapsamında şirket içi/dışı seminerlere, fuarlara, konferanslara, eğitimlere ve firma gezilerine, karşılaştırma ve kıyaslama çalışmalarına katılımlarını sağlarlar.

C) Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.

Bu kriterler , yöneticilerin , müşteri ve tedarikçilerle bir araya gelerek ihtiyaçların gözden geçirilmesi , müşteri ve tedarikçilerle “ amaç birliği “ oluşturulması ve müşteri ve tedarikçilerle ortak iyileştirme faaliyetlerinin yönlendirilmesinde ve ilgili çalışmalarda yer alınacak konulara yönelik faaliyetleri nasıl yürüttüklerini sorgular.

Liderler müşteriler, tedarikçiler ve toplumun gereksinim ve beklentilerini sistematik olarak tespit eder, analiz edip eylem planı ile hayata geçirir; sendika, üniversiteler, bağlı ortaklıklar, araştırma kuruluşları ile ilişki kurar, beklentilerini talepleri doğrultusunda değerlendirir.

Çizelge 3.5 Liderlerimizin Paydaşlarımızla İlişki Yöntemleri

Müşteri bağlılığı anketi	Üniversiteler ve Araştırma kuruluşları ile yürütülen projeler
Müşteri görüşmeleri (Odak Grup Toplantıları ve Müşteri ziyaretleri)	Müşterilerle ortak iyileştirme çalışmaları
Tedarikçilerin Şirkete'e bakışı ve algılamalarının belirlenmesi, gereksinim ve beklentilerinin tespiti	Tedarikçilerle ortak iyileştirme çalışmaları
Tedarikçi değerlendirme sistemi	Tedarikçilerin mesleki konularda eğitimi
Entegre İletişim araştırması	Toplumun belirli kesimine verilen eğitimler
Toplu Sözleşme (Sendika)	Bağlı ortaklıklarla iyileştirme, eğitim, proje çalışmaları

Şirkette müşteri ilişkileri liderler öncülüğünde yönetilir ve geliştirilir. Müşteri Odaklı çalışma felsefesi şirketin 'Değerleri' içerisinde yer almaktadır.

Şirkette Liderlerin tedarikçilerle iş birliği konusunda en güzel örnek YK başkanı ve Genel Müdürün de katılımıyla, bölge müşterileri ile yapılan bir odak grubu toplantısında müşterilerden alınan bir çok geri bildirimden biri olan sipariş teminatının düşürülmesi beklentisi, hemen eylem planına dahil edilmiş, konu incelenerek hedef tamamlanma tarihi belirlenmiştir. Konu çeşitli yönleriyle değerlendirilerek teminat oranı düşürülmesine karar verilmiş ve uygulamaya başlanmıştır.

Şirkette müşterilerle ortak iyileştirme çalışmaları 'Ürün Geliştirme Ekibi' kurularak ürünün iyileştirilmesi faaliyetleri müşterilerle ortak bir şekilde yürütülmeye başlanmıştır.

Tedarikçilerin gereksinim ve beklentilerini saptama, anlama ve yanıtlanması, işbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı gelişmenin desteklenmesi, yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması liderler tarafından süreç olarak ele alınmıştır.

Tedarikçilerle ortak iyileştirme çalışmaları konunun süreç olarak ele alınması ile birlikte proje-ürün bazlı ünitelerde "Ortak Çalışma Ekibi" oluşturularak ürünün iyileştirilmesi faaliyetleri adı altında tedarikçilerle ortak yürütülmeye başlanmıştır. Liderler, paydaşları birey ve ekip olarak görür, işe yaptıkları katkı ya da bağlılıkları nedeniyle takdir eder, ödüllendirir.

Liderler topluma katkı faaliyetleri çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) anlayışı içinde toplumdan gelen eğitim taleplerine olumlu ve teşvik edici bakarlar, talepleri değerlendirerek yardımcı olunmasını sağlarlar. Liderler şirketin ihtiyaçları veya paydaşların beklentileri doğrultusunda işbirlikleri kurar ve yer alırlar. Müşteriler ile yeni ürün geliştirme veya müşteri talepleri doğrultusunda mevcut ürünlerde yapılacak iyileştirmeler amacı ile oluşturulan işbirliklerinde ilgili ünite lider ve yöneticileri yer alırlar.

Liderler müşterilerin ve tedarikçilerin şirkete katma değer yaratan katkı ve çalışmalarını desteklemek, başarılarını takdir etmek, örnek çalışmalardan dolayı motive ederek şirkete bağlılıklarını artırmak, moral gücünü yükseltmek amacıyla hem müşteri hem de işbirliklerine yönelik takdir uygulamalarının yanı sıra ödüllendirmeyi de gerçekleştirir. Ödül sistemi ilgili süreç sahipleri tarafından yürütülür ve ödülleri Şirket Üst Yönetimi verir.

Şirkette liderler TK ve Mükemmellik Kültürü doğrultusunda meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminerlerde rol alırlar. Toplumun bu yönde gelişimine öncülük ederler.

Çalışanların mesleki alanlarındaki yurtiçi/yurtdışı seminer ve konferanslara katılımları desteklenir. Ayrıca Tedarikçilerin mesleki alanlarda gelişimine katkı sağlanır. Bu kritere örnek olarak A/Ü PYS iyileştirme çalışmalarında liderlerin iş ve mesleki deneyimleri şirket içinde ve dışında (kongre, seminer, sempozyum vs.) paylaşmasını teşvik etmek amacıyla bu tanımlar iş, bilgi ve iş verimi kriterleri ile eğitime becerisi kriterleri altına yardımcı kriterler olarak konulur.

Çelik üretimi yaparken çevrenin temiz tutulması ve iyileştirilmesi ile toplumun her kesiminde maddi ve kültürel faaliyetlere katkıda bulunmak liderlerin özellikle önem verdiği bir unsurdur. Şirkette “enerji politikası” adı altında uygun enerji kaynaklarının seçimi ve yüksek verimle kullanılması esastır. Liderler, birincil enerji kaynaklarının verimli kullanılması ve tasarruf bilincinin sürekli geliştirilmesini teşvik ederler. Gelecek nesillerin hak ve menfaatlerine saygılı olma düşüncesi ile; tüm tesislerde modernizasyon, yenileme, kapasite artırımı yatırımlarında dünyada üst seviyede rekabet edebilir teknolojilerin seçilmesi ile üretim verimliliği yanında enerji kullanım verimliliği de hedeflenir.

Şirket kurulduğu günden bu yana Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) anlayışı çerçevesinde ülkenin ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunabilmek amacıyla toplumun her kesimi için daha iyi bir yaşam kalitesi sunabilmeyi vizyon ve misyonuna entegre etmiştir.

Şirkette Yönetim Kurulu, vizyon, misyon ve değerlerin gereği olarak Topluma Katkı Faaliyetlerinin hayata geçirilmesine öncülük yapar. Şirket’in bir önceki yıl ile cari yılın arasında gerçekleşen toplam net satış gelirinin maksimum % 0,8’i tutarındaki meblağı Kurumsal Sosyal Sorumluluk kapsamındaki topluma katkı faaliyetlerine kaynak teşkil etmektedir.

D) Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.

Bu kriter , yöneticilerin , iyileştirme çalışmalarında önceliklerin saptanmasında yardımcı olunması , öğrenim , yönlendirme ve iyileştirme çalışmaları için parasal kaynak sağlanması , çalışanların Toplam Kalite çalışmalarına katılımı için olanak yaratılması konularına yönelik faaliyetleri nasıl yürüttüklerini sorgular.

SYÖN' ün tamamlanarak yürürlüğe girmesinin ardından, Şirketin vizyonu misyonu ve değerleri ile amaç-hedeflerinin paylaşılması için Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür ile diğer tüm yöneticiler tüm çalışan ve eşleri ile “Biz bize paylaşım toplantıları” yapılmış, katılımı etkinleştirmek için yine aynı yıl içinde kapalı spor salonunda “Şirketin bugünü ve yarını” konulu toplantıları ile devam edilmiştir.

Buna göre, şirkette SYÖN Kapsamında belirlenen \ değişen, Vizyon, Misyon, Politika ve Stratejiler ile Şirket Hedeflerini, Genel Müdürün ve Genel Müdür Yardımcılarının birlikte yaptığı Stratejik İş Planı paylaşım sunumları tüm çalışanlara iletilmektedir. Sistemin planlanan hedefi, tüm çalışanların Şirketin Stratejik İş Planı ile amaç ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olmasını sağlamaktır.

Liderlerin erişilebilir olmak, çalışanları dinlemek, yanıtlamak, birlik olmak, özendirmek ve yardımcı olmak amacıyla yürüttükleri sistematik çalışmalara örnekler aşağıda verilmiştir.

Çizelge 3. 6 Erişilebilirlik, Dinleme ve İlham Verme Ortamları

Ortamlar	Liderler	Yöntem	Baş. Yılı
PYS	İlk Amirler	A\Ü - S\Ü PYS Prosedürü	1998
ÖS İT çalışmaları	İlk Amirler, Ünite Liderleri, Üst Yönetim	ÖS Prosedürü İT Prosedürü	1995 2001
Haberli İş Güvenliği Turu	İlk Amirler, Ünite Liderleri, Üst Yönetim	Haberli İş Güvenliği Prosedürü	2000
Süreç Toplantıları	İlk Amirler, Ünite Liderleri	SYM	1969
Randevu	Genel Müdür	Randevu Takip Sistemi	2003

Liderler çalışanlarla PYS kapsamında yüz yüze görüşerek, performans düşüklüğüne sebep olan hususların tespit edilmesi ve giderilmesine yönelik destek olur ve onların sorunlarına cevap ararlar.

Liderler, kuruluşumuzdan beri çalışanları ile aktif olarak çalışma ortamını ziyaret ederek görüşmekte, onları iş başında sıkıntılarını dinlemekte ve çözüm aramaktadır. Bu konudaki uygulamaları sistematik hale getirmek için yapılan ilk çalışma, IISI'nın yayınlamış olduğu "Kazasız Çelik" adlı kitabın, Türkçe'ye çevirmesi sırasında ortaya çıkmıştır.

PYS kapsamında, Çalışanlar, birim hedefleri ile uyumlu bireysel hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için eğitim planlarını ilk amirlerinin yardım ve görüşleri doğrultusunda yıl içinde uygulamak üzere belirler.

Birim hedeflerinin gözden geçirilmesi çalışmalarına her ünitenin lider pozisyonundaki tüm çalışanları katılır ve hedeflere ulaşmada karşılaşılan engeller tartışılarak karara bağlanır. Alınan kararlar, ilgili liderlerin sahipliğinde, çalışanlarla yüz yüze paylaşılır ve onların birim hedefleri ile uyumlu bireysel hedeflerine ulaşabilmesi için çözüm önerileri geliştirilerek takibi yapılır. Yıl sonunda hedeflere ulaşılmasında başarı gösteren çalışanlar, performans değerlendirme puanının hesaplanmasında dikkate alınır ve prosedürler çerçevesinde belirlenen İK uygulamaları içerisinde ödüllendirilir.

Ülkemizde ve dünya demir-çelik sektöründe son yıllarda yaşanan büyük krizlere karşın planlı hedefler ulaşmamızı sağlayan en büyük faktör çalışanların başarıları ve bu başarıya ulaşma konusunda liderlerin çalışanlara verdiği büyük destek ve yönlendirmelerdir. Ayrıca, Ödüllendirme ve takdir uygulamalarının yeterliliği konusunda ÇHDA kapsamında tüm çalışanların sorular yöneltilmektedir.

Şirkette istihdamda fırsat eşitliğine yönelik olarak dil, din, milliyet, cinsiyet gibi konularda hiçbir kısıt bulunmamaktadır. Bu yaklaşım kurulduğu günden bugüne şirket liderleri tarafından benimsenmiş şirket kültürünün bir parçasıdır.

Şirkette uygulanmakta olan PYS' nin kuruluş sebeplerinden birisi de, başarılı performans gösteren ve diğer çalışma arkadaşlarına göre farklılıklar yaratan çalışanların değerlendirilmesidir. A\Ü Bu kritere örnek olarak PYS sonuçlarına göre, son iki yılın performans puanı ortalaması 3,7 ve üzeri olan personel ücret cetveline göre 1 kademe ilerleme almaya hak kazanmaktadır.

E) Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

Öncü çelik üreticileri arasında yer alma vizyonunda olan şirket kurulduğundan bu yana yönetim anlayışı, üretim teknolojisi gibi çok yönlü gelişimleri gerçekleştirmiştir. Şirket, iç ve dış çevre analizi ile ve üst yönetimin görüşleri doğrultusunda pek çok değişim projesini başlatmış ve uygulamaya almıştır.

Kuruluşundan bu yana, Komisyonlarla karar alma geleneği şirket geniş bakış açısıyla analiz yapabilme, bütünü görebilme ve değişimi yönetebilme yönünde hareket kabiliyeti kazanmıştır. Komisyonlar, analizleri sonucundaki değerlendirmelerle projeleri tanımlamakta ve geniş katılımlı proje ekipleri oluşturmaktadırlar.

Şirkette, düzenli olarak gerçekleştirilen iç çevre analizi ve dış çevre analizi çalışmaları, müşteri ve tedarikçi anketleri, ÇHDA, müşteri ve tedarikçilere yapılan ziyaretler, katılınılan kongre ve seminerlerden elde edilen bilgiler, yurtiçi ve yurtdışı seyahatler ve incelemeler her zaman rapor haline getirilip Üst yönetim ve ilgili birimlere sunulur. Böylece, gelişmeler, beklentiler ve rakiplerin durumuna ilişkin bilgiler Şirkete kazandırılır.

Değişim Yönetimi projesi kapsamında, değişimi önceden tanımlamak ve proaktif olabilmek için “sinyalizasyon” sistemi kurulmuştur. Sinyalizasyon sistemi ile iç ve dış çevre analizi, çeşitli araştırmalar ve bilgi kaynaklarından elde edilen bilgilerin konsolide edilmiş bir raporlama sistemi içine alınması ve gelişmelerin şirkete yansımaları ve değişimi tetikleme potansiyellerinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Pek çok bilgi kaynaklarından elde edilen verilerin analiz edilerek şirketin mevcut uygulamalarına yansımalarının nasıl olması gerektiği, herhangi bir harekete geçilmesi gerekiyorsa kapsam, boyut ve maliyetinin netleştirilmesi gerekmektedir. Şirketimiz bu yönde kuruluşundan beri pek çok örnek yaşamıştır.

Bu örneklerden biri Toplam Kalite çalışmalarında elde edilen sonuçların uygulamaya alınması aşamasında, müşteri odaklı yönetim anlayışı benimsenmiştir. Bu yönde proaktif yaklaşımın sağlanarak müşteri tatmininde etkinliğin artırılması amacıyla organizasyonda Satış Daire Başkanlığı kaldırılarak Satış Planlama ve Pazarlama Müdürlüğü kurulmuştur.

Değişim projelerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak proje ekipleri kurulmaktadır. Kurulan ekiplerde ilgili projenin gerçekleştirilmesi geniş bakış açısı ile programlayarak uygulamaya alabilecek yetkinlikte çalışanlardan oluşturulur. Pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi kapsamında teneke ve kalay hattının kurulmasına karar verilmiş, tamamlanan yatırım sonucunda 1. Soğuk Haddehane müdürlüğü' nün organizasyon yapısı kurulan proje ekibiyle gözden geçirilerek revize edilmiştir.

Her projenin lideri belirlenir ve lider hem proje kaynaklarının verimli kullanılması, hem proje takviminin sağlıklı uygulanması ve hem de proje çıktılarının kalitesinden sorumlu olur. Değişimin her aşamasında tüm liderlerin önemli görevleri ve katılımları bulunur.

Yapılan ön fizibilite çalışmaları sayesinde ilgili çalışmaya yönelik yatırım, kaynak ihtiyacı ve riskler tanımlanır.

Projelerde çok yönlü bakış açısı sağlanarak riskler, kaynak ihtiyacı belirleme aşamasının sağlıklı gerçekleşmesi hedeflenir. Ekipler halinde çalışma yöntemini benimseyen şirket, ekip çalışmalarını raporlamaktadır. Dolayısıyla, ekip çalışmalarında kapsamlı bilgi ve analiz oluşturulduğundan karar aşaması uygulanabilir ve hızlı gerçekleşebilmektedir.

Değişimin sağlıklı yönetilmesinde en kritik aşamanın iletişim konusu olduğu şirkette benimsenir.

Projelerde ekiplerin çalışma yöntemleri, raporlama ilişkisi başlangıçta tanımlanır. Ayrıca, İnsan Kaynakları departmanının bilgisi ve görüşleri dahilinde yayılıma ilişkin uygulama planlanır. Böylece, proje süresince etkinlik ve tüm çalışanlarla etkileşim sağlıklı bir şekilde sağlanır, pek çok iletişim aracı kullanılır.

Bir çok algılamaların analiz edildiği ortamlar gerçekleştirilen değişimlerin etkinliğini de sorgular. Elde edilen sonuçlar değişim konusuna yönelik eğitim ihtiyacının belirlenmesi, bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesi, açıklayıcı dokümanların geliştirilmesi konularına girdi sağlar. Bu kriterle ilgili olarak yapılan bir Pazar araştırması sonucunda soğuk mamullerde kapasite artırma kararı alınmıştır. Otomotiv ve beyaz eşya talebi bu artışta etkili olmuş, fizibilite sonuçları bu kararımızı harekete geçirmiştir.

3.3.2 Politika ve Strateji

İşletmenin misyonu , değerleri , vizyonu , stratejik yönü ve bunlara nasıl ulaşıldığı politika ve stratejilerle belirlenir. İşletmenin politika ve stratejisi Toplam Kalite kavramını

nasıl yansıtmaktadır ve politika ve stratejilerin oluşturulmasında , yayılmasında , gözden geçirilmesinde ve iyileştirilmesinde Toplam Kalite prensipleri nasıl kullandığı bu kriterlerde ele alınır.

A) Politika ve stratejiler paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır

Misyon ve vizyonu oluştururken tüm paydaşlardan gereksinim ve beklentilerini öğrenmekte, diğer göstergelerle ve stratejilerle uyumlu politikalar, planlar oluşturulmaktadır. Politika ve Stratejilerin Yönetimi üst sürecinde de tanımlı olduğu şekilde hedefleri önce süreçlere, sonrasında da kişilere kadar indirgemekte, hedeflerin tüm organizasyonuna katılımıyla ulaşılır.

Şirkette tüm çalışanlar ve diğer paydaşlar misyon, vizyon ve değerleri bilmekte, hedefleri gerçekleştirebilmeleri için neler yapmaları gerektiğini, olabilecek katkılarını görebilmektedirler.

Demir çelik sektörü, ilgili sektörler ve şirketin durumu ile ilgili bilgiler Şekil 4de yer alan sistemler vasıtasıyla sürekli olarak takip edilerek, politika, strateji ve taktiklerin oluşturulmasına ve süreç iyileştirme çalışmalarında kullanılmaktadır.

Çizelge 3.7 Pazar ile ilgili bilgileri toplama ve değerlendirme ortamları

	Konu Başlıkları	Raporlama Periyodu	Hazırlayan	İlgili Kullanıcı
DÇA	Dünya Ekonomisi, Türkiye Ekonomisi, Dünya ve Türkiye Çelik Sektörü, Kanun-Mevzuat-Yönetmelikler, Pazar, Müşteriler, Çevre-Enerji-Teknoloji, Tedarikçi İlişkileri, Halkla İlişkiler, İştirakler	DÇA Raporu 3 ayda bir yapılır ve raporlanır.	DÇA Grubu	Müdür ve üstü yönetim kadroları
Pazar Araştırmaları	Şirketimizin politika ve stratejilerine etki edecek spesifik konularda	Pazardaki gelişmeler neticesinde araştırmanın yapılmasına karar verilir	Pazar araştırması grupları ya da özel araştırma kurumları	Şef, Baş Mühendis ve üstü personel
Rakip İzleme Sistemi (RİS)	Pazarlardaki rakiplerin durumlarının izlenmesi	3 ayda 1 rakipler hakkında bilgi notu ve yılda 1 detaylı rapor	Rakip İzleme Takımı	Uzman, mühendis ve üstü personel
PASK Pazarın Anlaşılması Süreci Kütüphanesi	Demir çelik sektöründeki ve ilgili sektörlerdeki gelişmeler	Aylık, haftalık ve günlük rapor ve yayınlar	Aşağıdaki tabloda verilen ilgili birimler	Şirketimizde bilgisayarı olan tüm personel
SYBS Satış Yönetim Bilgi Sistemi	Pazar, müşteriler, rakipler ve şirketimizin satış performansı ile ilgili bilgiler	Yıllık, aylık, haftalık ve günlük raporlar yer almaktadır	Pazarlama Yönetimi Süreci üyeleri	Kullanıcı adı ve parola verilen uzman, mühendis ve üstü personel

Şirket DÇA yöntemi ile içinde yer aldığı ve potansiyel pazar ile ilgili bilgileri düzenli ve sistematik olarak izler ve analiz ederken, mevcut ve olası Rakiplerine de odaklanır, onlarla ilgili bilgileri toplar, değerlendirir ve raporlar. DÇA Politika ve Stratejilerin belirlenmesi süreci ile Politika ve Stratejilerin Değerlendirilmesi ve Kontrolü süreçlerinin alt sistemidir.

Şirketin yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda faaliyet göstermesinden ötürü rakipler çeşitlilik göstermektedir. Tüm pazarlardaki rakiplerle ilgili bilgi akışı Dış İlişkiler Başmühendisliği'nin hazırladığı haftalık ve aylık bültenlerle paylaşılır. Bu bilgiler DÇA Kılavuzu'nda belirtildiği üzere analiz edilir. Analizin amacı, toplanılan ve öğrenilen verilerden Fırsat ve Tehditler belirlemek ve Strateji Seçeneklerine dönüştürülmektir. Stratejiyi belirlerken, içinde bulunulan mevcut ve gelecekte yer alınacak potansiyel pazarlar ile ilgili bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi amacıyla

Pazar araştırmaları yapılır. Bunların dışında, Yıllık Rekabet Raporu hazırlanır. Rakip İzleme Sistemi ve Pazar araştırmalarından elde edilen bilgiler kullanılarak hazırlanır.

Paydaşların gereksinim ve beklentilerini aşağıdaki şekilde belirtilen yöntemlerle tespit edip değerlendirilir.

Müşteri geri bildirimlerinin değerlendirilmesi sistemi, Pazarlama ve Satış Politikasında tanımlanan müşterilerin gelecekteki beklentilerini de karşılayacak ürünleri üretmek ve faaliyetlerin müşteri tatmini ve bağlılığını gözetmek amacı doğrultusunda müşterilerin şikayet, görüş ve önerilerini belirlemek için kullanılır.

İç ve Dış Alımlar Müdürlüğü tarafından Tedarikçilerin Şirkete bakışı ve algılamalarının ölçümü amacıyla 'Tedarikçi Memnuniyet anketi' tasarlama çalışmaları tamamlanarak Anket yapılır, gelen sonuçlar değerlendirmeye alınır. Tedarikçilerin genel memnuniyet düzeyi ortalaması 3,76(iyi) olarak belirlenmiş ve SYÖN'e girdi sağlanır. Ortalamanın altında kalan kriterler için iyileştirme çalışmalarına yönelik eylem planları hazırlanır.

Borsaya girildiği yıldan itibaren Borsa ve hisse artışlarının yakından takip edilmesi ve hissedarlara yardımcı olunması amacıyla Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı içinde bir servis kurulur. Bu servise ulaşan hissedarların istek ve beklentileri önemine göre dikkate alınır. Hissedarları ve diğer paydaşları bilgilendirmek ve onların öneri ve beklentilerini almak amacıyla Web sayfaları bulunmaktadır.

Çizelge 3.8 Paydaş Geri Bildirimleri

	Bilgi kaynağı	Yöntem	S	Çıktı	Kullanım alanı
Hissedar	Hissedar talep kartı	İnternet, telefon vb. ile Geribildirim alınması	s	Hissedar beklentileri	DÇA, kısa ve uzun vadeli planlar, faaliyetler
	Yıllık genel kurul	Öneri alınması	y	Hissedar beklentileri	DÇA, kısa ve uzun vadeli planlar, faaliyetler
	SPK	Kurallar, uyarılar	s	Hissedar beklentileri	DÇA, kısa ve uzun vadeli planlar, faaliyetler
	En büyük hissedar – devlet	Yönetim kurulu adaylarının belirlenmesi		Hissedar beklentileri	Şirket yönetimi
	Aracı kurum, borsa uzmanları ve finans al piyasalar Şirket raporları	Raporların izlenmesi	a, 3a	Hissedar beklentileri ve analiz sonuçları	DÇA, kısa ve uzun vadeli planlar, faaliyetler
	Road show	Yurtdışı road sunuşları	g	Hissedar beklentileri ve analiz sonuçları	DÇA, kısa ve uzun vadeli planlar, faaliyetler
Çalışan	ÇHDA	TRI*M modeli	2y	Bağlılık ve motivasyon düzeyleri	İK politikaları ve stratejilerinin oluşturulması ve sistem/süreçlerinin iyileştirilmesi
	Öneri sistemi	Öneri toplanması	s	Çalışanların öneri ve talepleri	İyileştirmeler
	PYS yüz yüze görüşme sistematığı	PYS uygulaması	y	Performans düzeyi	İK politikaları ve stratejilerinin oluşturulması ve sistem/süreçlerinin iyileştirilmesi
Müşteri	Müşteri bağlılığı araştırmaları	TRI*M customer retention system	2 y	Müşteri algılamaları	İyileştirme eylem planının hazırlanması ve pazarlama ve satış stratejilerinin oluşturulması
	Müşteri şikayetlerinin incelenmesi	Görüşme	s	Müşteri şikayet raporu	Müşteri şikayetlerinin giderilmesi ve tekrarının önlenmesi
	Müşteri ziyaretleri	Planlı ve plansız görüşmeler	s	Müşteri görüşme raporu	Müşteri beklentilerinin karşılanması
Toplum	Entegre iletişim araştırması	Anket	2 y	Tanıma ve beğeni düzeyi	Topluma katkı faaliyetleri
	Yazılı ve sözlü geri bildirimler	Dilekçe ve görüşme	s	Talep ve beklentileri	Talep ve beklentilerin karşılanması
Tedarikçi	Tedarikçi değerlendirme anketi	Anket	y	Genel memnuniyet düzeyi	Tedarik Politikaları ve Stratejilerinin oluşturulmasında ve süreç iyileştirme çalışmalarında
	Tedarikçi Ziyaretleri	Planlı ve plansız görüşmeler	y	Tedarikçi gereksinim ve beklentilerinin saptanması	Tedarik Politikaları ve Stratejilerinin oluşturulmasında ve süreç iyileştirme çalışmalarında

S:sıklık, s:sürekli, g:gerektiğinde, a:ayda bir, y:yıllık

B)Politika ve Strateji,Performans Ölçümü,araştırma,öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır

Kuruluş içi performans göstergeleri ana iş hedefleri ve stratejileri doğrultusunda tanımlanmış olup, süreç yönetim sisteminde belirlendiği şekilde göstergelerin periyoduna ve önemine göre takip edilir. Şirkette eşzamanlı sonuçların kaydedildiği ve raporlandığı geniş bir bilgi işlem altyapısı bulunur. Üretim Kontrol Sistemi (ÜKS), Temel Mali Sistemler (TMS), üst yönetime bilgisayar ortamında otomatik olarak hazırlanan Yönetim Bilgi Sistemi (YBS) gibi sistemler aracılığıyla yöneticilerin günlük bazda performans verilerini takip etmesini sağlar. Bu sistemler yardımıyla geniş bir raporlama ve izleme ortamı bulunmaktadır. Tanımlanmış olan sistematik raporlar yardımıyla faaliyetlerimizle ilgili performans göstergelerini en alt seviyeden en üste takip edilebilmektedir.

Şirkette Kurumsal Öğrenme Faaliyetleri olarak belirtilen sistem/yapıların çok büyük bir bölümü şirketin kuruluşundan bu yana birer öğrenme aracı olarak ele alınmakta ve yeni strateji seçeneği oluşturulmasında girdi olarak kullanılmaktadır. Bu faaliyetlerin sonucunda elde edilen fakat dağınık halde ve derlenmemiş olan bilgiler bir veri tabanında toplandı. Sistemin esas amacı bu bilgilere nereden ulaşılacağına adreslenmesidir. Bu sistem “Bilgi Yönetim Süreci” ile ilişkilidir.

“Demir-çelik sektöründeki teknolojik gelişmeleri takip ederek şirketin gelişimine ve müşteri beklentilerine uygun olanları şirkete kazandırılması ve bu amaçla uygun altyapının geliştirilmesi” stratejimizde Üniversite ve araştırma kurumlarıyla ortak projeler yürütülmesi, Demir çelik alanında teknoloji geliştiren şirketlerle teknik işbirliği yapılması hususlarına yer verilmektedir.

Şirket, Vizyonu ifadesinde yer alan “Türk Sanayiindeki öncü konumunu kapasitesini de artırarak devam ettirmek” başta olmak üzere “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, “Çalışan Memnuniyeti”, “Borsanın Lokomotifi Olma” gibi sıfatlarla anılmaya devam etme hususlarında çaba göstermektedir.

Şirket toplumsal sorumluluk sahibi bir kuruluş olarak kurumsal imajını da belirlemek, anlamak ve iyileştirmek amacıyla, Müşteri Bağlılığı Anketini tarafsız birer kuruluş vasıtasıyla yapmıştır. MBA direkt olarak Şirket imajını ölçmek üzere hazırlanmış bir anket olmamakla birlikte, anket içinde “Şirket İmajı” başlığı altında 7 adet soru müşterilere sorulmaktadır. Tedarikçi Değerlendirme Anketi içinde yer alan “Şirket Satılma Sistemine

Duyulan Güven” başlığı altındaki soru da şirketin tedarikçiler nezdindeki imajını ölçen bir sorudur. Anket sonuçlarına göre söz konusu soru Şirketin güçlü yanları içinde yer almıştır.

Rakip çelik firmalarının mali sonuçları, sektördeki finansal performansların izlenmesi ve karşılaştırılması amacıyla yapılmakta, sistematik olarak Yönetim Kuruluna sunulan Aylık Faaliyet Raporu kapsamında üçer aylık dönemlerde verilmektedir. RİS içerisinde yer alan Rakip Profili bölümünde, rakiplerin finansal, teknolojik ve pazar payları vb performansları bakımından analiz edilmektedir. Siparişin Karşılanması Üst Süreci bünyesinde kendi performanslarını , diğer kuruluşların performansları ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmalardan elde edilen sonuçlar süreç göstergeleri çerçevesinde üretim tesislerimizin genel çalışma prensiplerine ve hedeflerine yön verilir.

İştiraklere karar verilmeden önce iştiraki düşünülen kuruluşlar ekipler vasıtasıyla rekabet gücü, karlılık, verimlilik yönlerinden detaylı olarak incelenir ve hazırlanan fizibilite raporları uyarınca karar verilir. Katılım sonrasında da kuruluşun temel yetkinliklerinin geliştirilmesi amacıyla gerekli teknik destek sağlanır. Kaliteyi doğrudan etkileyen malzeme/teçhizat/ hizmetleri temin eden tedarikçi firmalar ile iş birliğine karar vermeden önce firmanın yetkinliğinin belirlenmesi ve performansının izlenmesi gerçekleştirilir. Bu izleme " Tedarikçi Değerlendirme Sistemi (TDS)" ile yapılmaktadır.

Kısa ve uzun vadeli sosyal, çevresel, güvenlik ve yasal konularla ilgili veriler “DÇA” vasıtasıyla toplanmaktadır. Dış Çevre ve İç Kaynak sonuçları değerlendirilerek Stratejik İş Planı’nda kısa vadeli ve uzun vadeli (bir ve beş yıllık) stratejiler ve hedefler olarak yer alır. Ekonomik verilerin izlenmesi için, Reuters Servisi, İnternet, Gazete ve Dergiler kullanılmaktadır. Ayrıca, aracı kurumlar ve ilişkide olduğumuz banka ve finans kuruluşları önemli veri kaynaklarıdır. Kısa Vadeli Finansman ve Fon Yönetim Servisimiz haftalık bazda verileri raporlamakta ve analizlerini yapmaktadır. Raporlama Servisi ise, DÇA için ekonomik bilgileri takip etmektedir.

Ürünler tamamı çevre dostudur. Ürünleri kullanılarak imal edilip ekonomik ömrünü tamamlamış nihai ürünler Şirket ve diğer Demir-Çelik üreticilerinde hurda olarak kullanılmaktadır.

Mevcut ürünler ve potansiyel çelik ürünleri ile ilgili olarak Yatırım ve Pazarlama Stratejilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan Tüketim Analizlerinde ürün ve hizmetlerin ömür çevrimleri dikkate alınmaktadır.

Teknoloji ve iş modellerini yakından takip etmekte, danışmanlık hizmetleri, fizibilite, yurtiçi ve yurtdışı teknik ziyaretler ve değerlendirme analizlerine göre gerekli görülen yenilikleri bünyesine katmaktadır. Yeni teknolojiler, şirket makro yatırım planında detaylı olarak incelenmekte, büyüme planları buna göre yapılmaktadır. Finansal analiz sonuçlarında ekonomikliği belirlenen ve Yönetim Kurulu'nca onaylanan yatırım alternatifleri uygulamaya sokularak yeni teknolojiler Şirkete kazandırılır.

C) Politika ve Strateji Oluşturulur, Gözden Geçirilir ve Güncelleştirilir

Kriterde , işletmenin tüm süreç seviyelerinde politika ve stratejinin nasıl yayıldığını , aktarıldığını ve uygulamaya geçirildiğini , işletmenin faaliyetlerini planlamasında ve hedeflerini saptamasında politika ve stratejinin nasıl temel alındığını , işletmenin politika ve stratejisi içerisinde iş planlarının önceliklerinin saptanması , test edilmesi , değerlendirilmesi , iyileştirilmesi uyumun sağlanması konularının nasıl ele alındığını sorgular.

Şirkette Misyon, Vizyon ve değerler doğrultusunda politika ve stratejilerin belirli bir sistematik içerisinde oluşturulması, gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi için SYÖN çerçevesinde SİP hazırlanmaktadır. Politika ve stratejiler oluşturulurken misyon, vizyon, değerler, Dış Çevre ve İç Kaynak Analizleri doğrultusunda hazırlanan Durum Analizi Raporu esas alınır. SİP Ana Başlıkları; Vizyon, Misyon, Değerler, Temel Politikalar, Stratejiler, Gösterge/Ölçütler, Mevcut durum, Hedeflerdir.

Paydaşların talep ve beklentilerini belirlediğimiz yöntemleri Şekil 2a8'de belirtmiş idik. Bu talep ve beklentileri her yıl gözden geçirip güncellediğimiz politika ve stratejilere karar verirken dikkate alınmaktadır.

Şirkete sistematik olarak toplanan TKK toplantılarında liderler D.Ç.A. ile ortaya çıkan fırsat ve tehditleri ve bunlarla ilgili analizi değerlendirerek ortaya çıkan önlemlerin hayata geçirilmesi için karar verirler.

Bu kriterle ilgili bir örnek aşağıdaki gibidir.

Çizelge 3.9. Raporundan Tehdit ve alternatif strateji örneği

Tehdit	Alternatif Strateji
Doğu Avrupa ve Ortadoğu'da modernizasyon, kapasite artışları ve özelleştirme programları hız kazanmıştır. (DCA 2003/3 Dünya ve Türkiye Çelik Pazarları)	Özellikle komşu ülkeler, İran, Mısır ve yeniden yapılandırma sürecinde bulunan Balkan ülkelerinde, ihracatımızı kolaylaştıracak işbirlikleri ve yatırımların araştırılması
Doğu Avrupa ülkeleri, AB'ye giriş sonrası çelik sanayiilerini yapılandırmak için daha kolay kaynak bulabilecektir. Önümüzdeki yıllarda çevre ülke çelik pazarlarında rekabet artacaktır. (DCA 2003/3 Dünya ve Türkiye Çelik Pazarları)	

Rakip İzleme Sistemi içerisinde yer alan “SWOT Analizleri” ve “Pazar Payı Projeksiyonları” bölümleri yatırım stratejilerinin hayata geçirilmesi için yapılan fizibilite çalışmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bölümler vasıtasıyla mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlükleri değerlendirilmektedir.

Gücü artırmak ve değişimin gerisinde kalmamak için Politika ve Stratejileri hayata geçirmek doğrultusunda kuruluş dışı işbirlikleri yapmaktadır. Ulusal ve uluslararası önde gelen, yetkinliği kanıtlanmış olan kurum ve kuruluşlarla işbirliği içerisinde bulunulur. Bunlar; Müşteriler, Tedarikçiler, Üniversiteler, Araştırma Kuruluşları ve Bağlı Kuruluşlar işbirliği yapılan kuruluşlardır . Katma değer yaratacak işbirlikleri oluşturmak için repertuarda bulunan firmalar; ziyaret edilerek, anket düzenlenerek ve tedarikçi performansı değerlendirilerek gereksinim ve beklentiler belirlenir ve bu firmalar arasından işbirliği yapılacak olanlar seçilir.

Örneğin; İmalat Tedarikçileri ile yapılan işbirlikleri kapsamında ihtiyaçlarının belirlenip bu konuda eksiklerinin giderilmesine yardımcı olunmak üzere 2003 yılı içinde “Bölgesel Tedarikçi Eğitimi” gerçekleştirildi.

KBF, SYÖN'de strateji seçeneklerinin oluşturulması aşamasında ve kritik süreç belirlemede kullanılır. Kritik Başarı Faktörleri aşağıdaki tabloda belirtildiği gibidir.

Çizelge 3.10 Kritik Başarı Faktörleri

1998	2003
Müşteri Bağlılığı	Müşteri Odaklı Çalışma
Rekabetçi Maliyet	Etkin Kaynak Yönetimi
Ürün ve Hizmet Kalitesi	Sürekli Öğrenme ve Gelişim
Pazar Payı	Büyümeye Odaklı Yönetim
Çalışanların Mutluluğu	Çalışanların Verimliliğini Sağlamak

Politika ve stratejiler 3 aylık hazırlanan Durum Değerlendirme Raporu ile izlenir ve Toplam Kalite Konseyi'nde değerlendirilir ve her yıl güncelleştirilir. Bu sistem Politika ve Stratejilerin Belirlenmesi sürecinin içerisinde yer alır.

Piyasaların İzlenmesi, Geliştirilmesi, Daralma/ Kriz Durumunda Acil Durum Planlarının Yürürlüğe Konulması ve CIF Teslimat İçin Stratejiler Geliştirilmesine Yönelik Çalışma Grubu, lideri Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı. Nihai Mamul / Yarı Mamul Stok Yönetimi, Yeni Müşteri Ödeme Sistemi, Dünya Finans Sistemlerinin İzlenmesi ve Kriz Yönetimi İçin Stratejiler Geliştirilmesine Yönelik Çalışma Grubu, lideri Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı

D)Politika ve Strateji Duyurulur ve Kilit Süreçler Yolu ile Yayılımı Gerçekleştirilir

Kriter , toplantı ve diğer kişiye özgü iletişim araçlarının kullanımı , haber bültenleri , poster , video ve diğer medya araçlarının kullanımı , politika ve stratejinin duyurulmasının planlanması ve önceliklerin saptanması , çalışanların , işletmenin politika ve stratejisine duyarlılığın değerlendirilmesi yönündeki yaklaşımları sorgular.

Stratejilerin anahtar süreçler ile yaşama geçirilmesi ve yayılımının sağlanması SYÖN kapsamında Hedef Belirleme Kılavuzu kapsamında gerçekleşmektedir. EFQM tarafından sağlanan “Excellence One” platformundan elde ettiğimiz bilgiler doğrultusunda hedeflerin anahtar süreçlerle yayılması ile ilgili sistematik geliştirilmiştir.Hedeflere ulaşılmasını sağlayacak süreçlere “Anahtar Süreçler” adı verilmektedir. Anahtar süreç akış şemalarında hangi faaliyetlerin hangi bölüm ya da üniteler tarafından gerçekleştirileceği belirtilmektedir.

Süreç Yönetim Modeli kapsamında belirlenmiş olan anahtar süreçlerimiz tüm faaliyet alanlarımıza yayılmaktadır. Yayılım , üst süreç sahiplerinden başlayarak süreç sahipleri vasıtasıyla süreç içinde yer alan üniteler ve birimlere ve çalışanlara doğru bir akış içindedir. Her anahtar süreç kendi başarı ölçütlerini izleyerek sürecinin etkinliğini ölçmektedir.

SYÖN kapsamında hazırlanan Stratejik İş Planı’nda yer alan tüm unsurların doğru, eksiksiz ve etkin olarak hayata geçirilmesi üst yönetimin çalışanlara bu unsurları uygun ve etkili iletişim araçları ile duyurması ve stratejik hedeflerin tüm ünitelere, birimlere ve faaliyetlere yayılması ve uygulama sonuçlarının takip edilmesi ile sağlanır.Ayrıca hissedarlara, müşterilere, tedarikçilere ve topluma misyon, vizyon, politika ve genel anlamda stratejileri ; yıllık faaliyet raporları ve basın iletişim araçları ile duyururuz. Politika ve stratejinin paydaşlara duyurulması sonrası bilinç düzeyini ÇHDA ile ölçülmektedir .

SİP doğrultusunda Süreç/Birim Hedefleri ile Performans Kriterleri sistematik olarak belirlenir. Belirlenen hedeflerin uyumunu sağlamak amacıyla ünite müdürleri, tedarikçisi/ müşterisi durumunda bulunan ve kendi ünite hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlayacak üniteleri belirler ve bu ünitelerin müdürleri ile Hedef Uyumlandırma Toplantısı düzenler. Hedefler üzerinde anlaşma sağlanmasının ardından Müdürlük Hedefleri yürürlüğe girer.

Müdürlük hedeflerinin yürürlüğe girmesinin ardından ünite müdürleri, kendi müdürlükleri bünyesinde hedeflerin yayılımı ve duyurulması amacıyla toplantılar düzenler. Bu toplantılarda, ünite hedeflerinin bir alt hedeflere (başmühendislik/şeflik) dönüştürülmesini

sağlamak ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirlemek üzere müdürlük seviyesinde Uygulama Planları hazırlanır. Her yıl İç Kaynak Analizi kapsamında yapılan özdeğerlendirme ile sistemin etkinliği gözden geçirilmektedir.

SYÖN kapsamında, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını görmek, potansiyel gelişmeleri değerlendirmek, sapmalara ve uygulamada karşılaşılan sorunlara karşı alınacak önlemleri belirlemek amacı Toplam Kalite Konseyi'nde "Durum Değerlendirme Toplantıları" yapılır. Böylece, hedeflerin yıl içerisinde yeniden gözden geçirilerek güncelleştirilmesi, gerekirse izlenen stratejilerde değişiklik yapılması gündeme getirilir.2002 yılı müşteri bağlılığı endeksi, anket sonuçlarına göre 50 çıkmış ve hedef değer olan 60 yakalanamamıştır.

3.3.3 Çalışanlar

İşletme , işini sürekli olarak iyileştirmek için çalışanlarının potansiyellerini harekete geçirmektir.

A)İnsan Kaynakları Planlanır,Yönetilir ve İyileştirilir

Kriter , insan kaynakları strateji planının işletmenin politika ve stratejisi ile uyumu , çalışanların tatmini araştırmalarının uygulanması ve verilerinin kullanılması , işletmenin istihdam konusunda adil ve dürüst politika uygulaması , işletmenin ücretlendirme , görevlendirme , tensikat ve diğer istihdam konularının politika ve stratejiye uyumunun sağlanması konularını , işletmenin çalışanlarının optimum performans ve karlılığını cesaretlendirmesinin nasıl yürütüldüğünü sorgular.

Politika ve stratejilerin belirlenmesi sürecinin her aşamasına liderler aktif olarak katılmakta, çalışanların katılımı ise amirlerin çalışanlardan aldıkları görüş, öneriler, yetkili sendikamız ve ÇHDA aracılığı ile sağlanmaktadır.İnsan Kaynağının verimli kullanılması kapsamında çalışanın gelişimine yönelik eğitim ile İş Sağlığı ve Güvenliği Planları, İK Politika ve Stratejilerinin diğer girdilerini oluşturmaktadır.Politika ve Stratejilerin Belirlenmesi sürecinde en önemli girdilerden biri olan. ÇHDA' da ayrıca "İsteğe bağlı

bölüm”yer almakta, çalışanlarımız düşüncelerini bu bölümde yazılı olarak belirtmekte, anket sonrası bu bilgiler içeriklerine göre gruplandırılmakta , anket sonucunda ortaya çıkan iyileştirmeye açık alanlarımızla ilişkisi kurularak öncelikler tespit edilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi Komitesinin kurulduğundan bu yana Sendika Başkanı, komite toplantılarına katılmakta, alınan kararların sendika üyelerine yayılımını sağlamaktadır. Toplam Kalite Yürütme Kurulu’na Sendika Genel Sekreteri çalışanları temsilen katılmaktadır. Çalışanların katılımı, ÖS’e verilen önerilerle sağlanmaktadır.

İK Hedeflerinin belirlenmesi sürecine baktığımızda Politika ve Stratejilere uygun şirket hedefi genel müdür yardımcılığı, müdürlük, birim hedefleri oluşturarak, belirlenen hedeflere uygun eylem planları oluşturulmaktadır.

Her yıl üretim hedefleri, yeni devreye alınacak tesisler, teknolojik yenilikler ve gelişmeler, ünite ihtiyaçları, işe alınacak ve emekli olacak personel vb. ile SİP bünyesindeki uzun vadeli planlarımız göz önüne alınarak tüm personeli kapsayan insan gücü planları oluşturulmaktadır. Fırsat eşitliğinin sağlanması konusunda yapılan İK Uygulamaları (Terfi prosedürü, derece geçiş sistematikleri, performans yönetim sisteminin iyileştirilmesi, psikoteknik-psikometrik test laboratuvarlarının devreye alınması...) her yıl bir öncekine oranla geliştirilmekte ve yine 2 yılda bir bu konularda ne kadar başarılı olduğumuz ÇHDA yoluyla ölçülmektedir. Formen pozisyonuna aday olabilecek pozisyonlarda çalışan personelin (Lise ve üstü okul mezunu) değerlendirilmesine yönelik “FORPA” oluşturularak yürürlüğe konulmuştur. Orta Kademe Yönetici Pozisyonuna Aday Terfi Sistematiği geliştirilmiş ve aday olabilecek personelin değerlendirilmesine yönelik “OKYA” oluşturulup devreye alınmıştır.

Çalışanlardan geri bildirim almak ve çalışan verimliliğini yükseltmek amacıyla başlatılan ÇHDA 2 yılda bir tüm fabrika genelinde ve bölgelerde, tüm MY ve BY çalışanlara dış kuruluş aracılığıyla yapılmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda ölçüm değerlerine TRI*M indeksine göre ulaşılmaktadır.

Anket sonucu hazırlanan raporlar, ünite ve unvan bazında gruplandırılmaktadır. Sonuçlar doğrultusunda tüm şirketi kapsayan iyileştirme planları yapılır; bu iyileştirme planları politika ve stratejilerin belirlenmesi sürecine önemli bir girdi sağlar.

Şirketin Organizasyon yapısı ve işleyişi kuruluştan beri çağdaş uygulamalar ile yerel gerçekleri birleştirecek ve kurumsal sorumluluklara cevap verecek şekilde geliştirilmiştir. Formal organizasyonel yapının yanı sıra yıllar içinde özellikle katılımcı karar verme

anlayışını geliştirip yetkelendirmeyi artıran ekip çalışmaları şirketi sürekli güncel tutan yapıyı sağlamıştır.

B)Çalışanların Bilgi Birikimleri ve Yetkinlikleri Belirlenir,Geliştirilir ve Sürdürülür

Kriter , çalışanların yeteneklerinin sınıflandırılması ve işletmenin gereksinimleri ile uyumunun sağlanması , işe alma ve kariyer geliştirmenin yönetimi , eğitim planlarının hazırlanması ve uygulanması , eğitim etkinliğinin gözden geçirilmesi , çalışanların yeteneklerinin grup çalışması ile geliştirilmesi konularının nasıl ele alındığını sorgular.

Şirkette Eğitilmiş , deneyimli ve katılımcı iş gücü birikimini en önemli varlık olarak gören şirketimizde çalışanlarımızın bilgi birikim ve yetkinlikleri PYS , İş Tanımları , ÜES , Testler , Ekip Çalışmaları ile belirlenir. PYS’ de çalışanların bilgi birikimi ve yetkinlikleri şirket değerlerimizle de uyum gösteren kriterlere göre değerlendirilmekte ve sınıflandırılmaktadır.

Şirkette yeterliliklerin geliştirilmesine yönelik eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması, uygulanması, gözden geçirilmesine yönelik yaklaşım ve sistemler Yönetim Sistemleri Eğitim Prosedürü ile Yetkinlikleri Belirleme ve Geliştirme Sürecinde tanımlanmıştır. Çalışanlar PYS, ÖS, İT, ÜES, eğitimler ve DS aracılığıyla potansiyellerinin farkına varırlar. Çalışanların yetkinliklerindeki gelişmeler Yetkinlikleri Belirleme ve Geliştirme Süreci göstergeleriyle izlenir. Sistemin planlanan hedeflerine ne düzeyde ulaştığı Performans Yönetim Sistemi aracılığıyla da ölçülür. Ünite içi Eğitim Sistemi (ÜES) ile sistematik bir yapıya oturtulmuştur. “bir işi en iyi bilen o işi yapandır” felsefesi üzerine kurulmuştur.

Eğitimlerin önceliklendirilmesinde, SİP’deki stratejiler ve ilgili ünite talepleri dikkate alınır. Sistemin planlanan hedeflerine ulaştığı yetkinlikleri belirleme ve Geliştirme Süreç kartında yer alan 5 performans göstergesi ve 3 algılama ölçütü ile izlenir. Tüm çalışanlara kendi potansiyellerinin farkına varmaları ve bireysel gelişimlerine katkı sağlamak amacı ile çalışırken mastır ve doktora yapmalarını teşvik eder.

Birey, ekip ve fonksiyon düzeylerindeki öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlardan yararlanılmasının sağlanması hedefler arasında yer alır. Öğrenme olanaklarımıza temel örnekler olarak eğitimler, seminer /konferans vb. katılım, sürekli ve proje ekip

çalışmaları, yatırım projeleri kıyaslama ve eğitimleri, e-learning, staj/master olanakları ve kurum içi değerlendirme (özdeğerlendirme, sistem denetimleri, mali denetimler, vb.) uygulamaları sayılabilir. Çeşitli pozisyonlarda çalışanlara konsey, yürütme kurulu, süreç iyileştirme, kriter yazım ekibi, çalışma grubu, iyileştirme çember ve iyileştirme proje ekip çalışmalarında görev alma fırsatı verilmektedir. Gerçekleştirilen yatırım projelerinde proje bütçesi içerisinde çalışanların eğitimi ve gelişimi içinde pay ayrılmakta bu projelerde birey ve ekip düzeyinde öğrenme olanakları oluşturulmaktadır. Bunun için tedarikçilerin yurt içinde ve dışında belirlediği tesislerde teknik incelemelerde bulunulur, eğitimler alınır.

Şirkette; ÜES ile çalışanların işbaşı eğitimleri vasıtasıyla deneyim kazanmaları sistematik bir yapıda sürdürülür. Gerçekleştirilen teknik eğitimlere katılan tüm çalışanlar İşyeri ortamı koşullarının oluşturulduğu laboratuvar ve atölyelerde uygulama yapma imkanı bulmaktadırlar. Bu uygulamalar sırasında katılımcılar, eğiticinin nezaretinde gerçek ekipmanlar kullanarak iş deneyimi kazanmaktadırlar. İdari eğitimlerde de rol oynama, takım oyunları ve uygulamalar yardımıyla katılımcıların öğrendikleri bilgileri işyeri ortamına adapte etme imkanları sağlanır. Tepki Formları değerlendirmelerinden alınan sonuçlara göre eğitimler sırasında yapılan uygulamalar sonucu katılımcılar; kendini tanıma, bilgi ve beceri düzeyini ölçme, bireyler arası ilişkileri geliştirme, ekip oyunlarında ait olma, başarıma duyguları ile tanışmaktadırlar. Gözlemci-değerlendirici kontrol listeleri ve video çekimler vasıtasıyla somut ve objektif geri bildirimler alabilmektedirler.

Bu kritere örnek olarak Alternatif “ İyileştirme Çemberi “Asansörlerde meydana gelen arızaların azaltılmasına yönelik bir çalışma yapmıştır. Kireç Fabrikalarında pilot olarak gerçekleştirilen çalışmada asansörleri 1 yıl süresince izleyerek gerekli arıza türlerini tespit edilmiş ve ortaya çıkan olumlu uygulamaları şirket genelinde tüm asansörlerde yaygınlaştırılmıştır. Ayrıca bu çalışmalar şirket genelinde sunulmuştur.

Eğitimlerle ekip çalışması sistematüğini öğrenen çalışanlar çeşitli ekip çalışmalarında görev almaktadırlar. Ekip çalışmalarını desteklemek için MY personele yönelik; Takım Çalışması, Kalite Çemberleri Rehber ve Lider Eğitimleri, Problem Çözme Teknikleri eğitimleri, yönetici ve BY personele yönelik; Takım Çalışması ve Liderlik, Yaratıcılığı

Geliştirme, Yönetim Becerileri Geliştirme, Temel Yöneticilik, Katılımcı Yöneticilik eğitimleri verilmektedir. Bu eğitimlerde “Ekip çalışmasının davranışa geçmesini sağlamaya/ izlemeye yönelik” olarak, katılımcılara eğitim içi ekip lideri, ekip üyesi, gözlemci-değerlendirici rolleri atanmaktadır. Video çekimler izlenerek geri bildirimlerde bulunmaktadır. ÖS sistematığında grup odaklı öneriler teşvik edilmektedir. İT kapsamında uygulamaya geçirilen önerilerin değerlendirmesinde daha yüksek puanlama yapılmaktadır.

Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin şirketin hedefleriyle ilişkisi SYÖN, PYS başta olmak üzere şirketteki mevcut yönetim sistemleri ve süreçlerle sağlanır. SYÖN kapsamında belirlenen hedeflerin süreç, ünite ve birey hedeflerine kırılımı Hedef Belirleme Kılavuzu doğrultusunda PYS ile gerçekleştirilmektedir.

C) Çalışanların Yetkelendirilmesi ve Katılımı Sağlanır

Çalışanlara hem bireysel (ÖS) hem de ekip çalışmalarıyla katkıda bulunabilecekleri çok sayıda fırsat sunulmuştur. Bu çalışmalarda görev alan çalışanlar sınıf içi eğitimlerde öğrendikleri problem çözme teknikleri, ekip çalışması, liderlik ve iletişim becerilerini geliştirme fırsatını yakalamışlardır. Ekip çalışmalarına katılanların şirket genelinde tanıtılması ve bilgi birikiminin paylaşılması amacı ile İT sunuşları gerçekleştirilir. Üst yönetiminde katıldığı sunuşlar sonucu katılımcılara çeşitli ödüller verilir, birlikte yemek yenilir ve eşlerine üst yönetim imzalı mektup gönderilir.

Şirkette çalışanların katılımını, motivasyonunu ve verimliliğini artırmaya yönelik olarak çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer sosyal paydaşlar tarafından her yıl çok sayıda konferans, tanıtım toplantıları ve sunuşlar gerçekleştirilmektedir. Tedarikçilere, müşterilere yönelik yapılan sunuş ve toplantılar, İSG haftası sunuşları, demir çelik sempozyumu, kömür kongresi, cevher sempozyumu bu tür konferanslara ilave örnek olarak verilebilir. Her yıl gerçekleştirilen ödül törenlerinde; İSG, Kuruluş İçi ve Dışı Eğitim, RÖS, Çevre, En Yüksek Katkı, Kalite kategorilerinde ödüller verilir. "PYS kapsamında tüm yöneticilerin “takdir tanıma ve motive etme becerisi “ile “çalışanları yetkelendirme, yönetme ve yönlendirme beceri”leri değerlendirilir. Tüm yöneticilerimize yönelik olarak gerçekleştirilen yöneticilik eğitimlerinde yöneticilerin delege etme ve koçluk becerileri uygulamalar ile desteklenerek geliştirilir.

D) Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.

Kriter , çalışanlardan bilgi toplanması , çalışanlara bilgi aktarılması işletmenin iletişim gereklerinin belirlenmesi , iletişim etkinliğinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi konularının nasıl gerçekleştirildiğini sorgular.

Şirketin İletişim yaklaşımı, Personel Politikası İlkeleri'nde, "Personeli kendisini ilgilendiren konularda zamanında bilgilendirmek, bu konudaki görüş ve önerilerini üst kademelere bildirmelerini sağlamak amacıyla iletişimi etkin hale getirmek" olarak belirtilmiştir. İletişim ile ilgili politika ve stratejilerin belirlenerek uygulamaya alınması ve gözden geçirilmesi sorumluluğu, Kurum İçi İletişim Süreci Yönetim ekibi tarafından sahiplenilmiştir .Çalışanlarla amirler arasında yüz yüze iletişimin güçlendirilmesi (ÇHDA); 2. Şirket içinde oluşan ve dışarıdan edinilen bilgilerin en hızlı şekilde ilgili tüm noktalara ulaştırılması (ÇHDA). Yatay, dikey iletişim gereksinimleri, İletişim Sürecinde gösterilen kaynaklara göre sorumlu ünite tarafından belirlenmektedir.

Tüm çalışanları ilgilendiren konularda, üst yönetim kademelerinin belirlediği politikaların, kararların, talimatların, tayin ve nakillerin çalışanlara duyurulması, Tamim ve İç Sirkülerle sağlanır . Şirketin uygulamalarından başta üretim olmak üzere, ÖS, ISIG, Kalite, Eğitim, Enerji, vb. hakkındaki istatistiki bilgiler ve mesajlar kullanılan yemekhanelerde, fabrika-ofis bina girişlerinde yer alan ve her ay güncellenen Elektronik panolar aracılığı ile çalışanlara duyurulur. Şirket ile ilgili eğitim, kalite, çevre, enerji, verimlilik, sektör haberleri, sosyal, kültürel ve sportif haberlerin yanı sıra tüm paydaşlar ile ilgili ödüllendirme, tanıma, tanıtma, atama dahil bilgilerin yer aldığı ve 3 aylık periyotlar halinde yayınlanan dergi, tüm çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere, resmi kuruluşlara, öğretim kurumlarına, yerel basın yayın organlarına ve şirket emeklilerine ulaştırılır.

Şirket içi iletişimin etkinliği, ÇHDA, Bilgi İşlem Genel Müşteri Memnuniyeti anketi ve ÖS kanalıyla alınan geri bildirimler vasıtasıyla ölçülmektedir. 1998 yılında zayıf yön olarak tespit edilen “Şirketin Amaç Ve Hedeflerinin Çalışanlara Açıklanması” konusunda 1999 yılında biz bize toplantıları yapılmış, 2000 yılında stratejik cep kitabı hazırlanarak tüm çalışanlara dağıtılması uygulaması başlatılmıştır.

E) Çalışanlar Takdir Edilir, Tanınır ve Gözetilir.

Kriter , çalışanların iyileştirme çalışmalarına yapıcı katkılarının yüreklendirilmesi , çalışanları sürekli iyileştirme çalışmalarına katılımını cesaretlendirmek için şirket içi toplantı ve kutlamaların düzenlenmesi , çalışanların işçi sağlığı , iş güvenliği ve çevre konularındaki duyarlılığının artırılması , grupların ve bireylerin iyileştirme çalışmalarına yapıcı katılımlarının sağlanması ve etkinliğin değerlendirilmesi konularının nasıl gerçekleştirildiğini sorgular.

Şirketin kurulduğu günden bugüne çalışanların belirli bir sistematik içerisinde adil ücret almalarını sağlamak amacıyla iş bazlı değerlendirme sistemine göre oluşturulan A/Ü ve S/Ü ücret cetvelleri uygulanmaktadır. İş dağılımı, iş analizi sonucu oluşturulan iş tanımları ve unvanlar dahilinde yapılmaktadır. ÇHDA ile ücret sistemi algılamaları ölçülüp kıyaslanmaktadır.

Stratejik İş Planı'nda yer alan tüm unsurların doğru, eksiksiz ve etkin olarak hayata geçirilmesi amacıyla liderler bu unsurları çalışanlara uygun ve etkili iletişim araçları ile duyurur. Katılım ve yetkelenendirme; hedeflerin tüm ünitelere kırınımlar şeklinde yayılması ve uygulama sonuçlarının takip edilmesi ile sağlanır.

Şirkette İlk çalışmalar OHSAS 18001 İşçi sağlığı ve iş güvenliği adı altında başlamış, TSE tarafından yayınlanan standart doğrultusunda çalışmalar hız kazandırılmıştır. Ülke genelinde her yıl kutlanan 4-10 Mayıs İSG Haftası; çalışanları bilinçlendirmek, bu alanda başarılı olan çalışan ve üniteleri takdir edip tanımak amacıyla şirkette de kutlanır. "Accident - Free Steel" raporu, Türkçe'ye "Kazasız Çelik" çevrilmiş, tüm yönetim kademesine dağıtılmıştır. Edinilen bilgilerle ve raporun ön sözünde belirtilen hedeflerle, "Yönetimin Sürekli ve Kararlı Desteği" de alınarak, "İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi" nin sektöre has özellikleri ile şekillenmesine katkıda bulunulmuştur.

Şirket kuruluşundan bugüne, gerek yasal mevzuatlar, gerekse sosyal sorumluluk bilinci içerisinde, Çalışanlarının Sağlık Hizmetleri konusundaki ihtiyacını karşılamak ve işgücünü verimli kullanarak tatmini ve motivasyonu artırmak amacıyla Sağlık Müdürlüğü teşkilatını kurmuştur. Şirket, çalışanlarının ihtiyacı olan her türlü sosyal ve kültürel faaliyetleri "farklılıklar zenginliğimizdir" yaklaşımıyla alt yapı tesisleri sağlamak, bakım, onarım ve işletmesini yaparak finansal destek sağlama konusunda örnek bir kuruluştur.

Şirket Mensupları Yardımlaşma Sandığı Vakfı, üyelerine; ölüm, maluliyet ve emekli aylığı veya toplu ödeme gibi sosyal güvenlik içerikli yardımlar sağlamaktadır. Şirket sağlık, hayat Sigortaları ile elementler branşlarda sigorta poliçesi düzenleyen Şirket Vakfı Sigorta Aracılık Hizmetleri Ltd. Şti, Vakıf mevzuatı açısından vakfin yapamayacağı ticari işleri yapmak, yöre insanına ve mensuplarına iş imkanları sağlamak ve vakfa gelir sağlamak Çalışanların beklentilerine ve yasal gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik bazı uygulamalar aşağıda sunulmuştur.

Avans ödemesi ve düşük faizle kredi olanakları.

İşçi servisleri.

Çocuklar için yaz okulu spor kursları .

Grup kaza sigortası.

Sağlık Merkezi

Cami, plaj, dernek, jimnastik, tenis açık hava spor olanakları.

3.3.4 İş Birlikleri ve Kaynaklar

İşletme , politika ve stratejisini destekleyecek biçimde , kaynakların nasıl kullanıldığını ve ayrıca etkin yönetim ve sürekli iyileştirmenin nasıl sağlandığı gösterilmelidir.

A) Kuruluş Dışı İşbirlikleri Yönetilir.

Şirket, paydaşlardan gelen talepler, şirket stratejileri ve süreçlerin kendi ilgi alanları doğrultusunda işbirliği ihtiyaçlarını belirleyerek kurum ve kuruluşların işbirliği yetkinliklerini ortaya koyar. Temel işbirlikleri şirketin SYÖN kapsamında belirlenen İP doğrultusunda paydaşların gereksinim ve beklentilerinin sistematik olarak tespit edilmesi ve oluşturulan eylem planının hayata geçirilmesi ile oluşturulur. Yapılacak olan işbirliklerinde aranacak temel yeterlilik ve yetkinlikler; tedarikçilerle TDS ve Tedarikçi Gereksinim ve Beklentilerinin Tespiti İş Talimatı, toplumla Entegre İletişim Araştırması, üniversitelerle ve araştırma

kuruluşları ile onlarla yürütülen projeler doğrultusunda belirlenir. Şirketin temel işbirlikleri konusunda en büyük rolü tedarikçiler oynamaktadır.

Tedarikçilerle ilgili gereksinim ve beklenti ile ilgili olarak Şirket tarafından, Tedarikçilerin Şirkete bakışı ve algılamalarının tespit edilmesi ve Tedarikçi ilişkileri ile ilgili Politika ve Stratejilerin belirlenmesi amacıyla anket çalışmaları yapılmıştır. Anket sonuçlarına göre genel memnuniyet ortalaması 3,64 (max 5) olarak belirlenmiştir.

Üniversite ve Diğer Kamu Kuruluşları ile İşbirliği Müşteri beklentileri, ürün kalitesinin artırılması, proste iyileştirme gereksinimlerinin oluşması ve süreç faaliyetlerinden doğan ihtiyaçlar sonucunda yıllık hedeflerle proje konuları belirlenir. Bu konular hakkında üniversite ve/veya araştırma kurumları ile karşılıklı görüşmeler, internet ortamı ve Teknoloji İzleme Merkezi'ndeki bilgiler ışığında proje konularındaki yetkinlik alanları belirlenir ve uygun kuruluşlardan proje teklifleri alınır. İlgili ünite bünyesinde değerlendirilerek uygun görülen proje teklifi seçilir ve karşılıklı imzalanan protokol çerçevesinde proje ekipleri oluşturularak çalışmalar yürütülür.

Yürütülen ortak projeler ve teknik işbirlikleri sonucunda geliştirilen yeni ürünler ve yapılan iyileştirmeler, müşteriye deneme ürünlerin gönderilmesi ve uygulama aşamasının firmaca da takip edilmesi ile sonuçlandırılır.

Tedarikçilerle Yapılan Ortak İyileştirme Çalışmaları

Şirketin tedarik politikası gereğince alınan mal ve hizmetin kalitesinde sürekliliği sağlamak bakımından kaliteye önem verdiğini kanıtlayan tedarikçilerle uzun dönemli işbirliğine gidilmesi ve tedarikçi memnuniyetine önem verilmesi esastır. Bu doğrultuda tedarikçilerle yapılan ortak iyileştirme çalışmaları tedarikçilerden gelen talep ve/veya şirketin ihtiyaçlarına göre işbirlikleri kurulmaktadır.

Tedarikçiler, tedarik zinciri işbirliklerinin oluşumunun bir parçası olarak, değerlendirilir ve repertuara alınırlar. Tedarikçilerin, hizmetlerini şirketin istek ve beklentilerine göre (spesifikasyon veya teknik şartname) yapması ve geliştirmesi için repertuar oluşturulması, güncellenmesi ve firmaların değerlendirilmesi amacı ile Tedarikçi Değerlendirme Sistemi (TDS) ISO 9002 Kalite Güvence Sistemi kapsamında başlatılmıştır. Tedarikçiler, Kalite Sistemi, Sipariş Teslim Kriteri, Tesellüm Kriteri ve Kullanım Performansı

adı altında 4 ana kriter bazında değerlendirilmektedir. Tedarik Zinciri İşbirlikleri içerisinde malzeme alımları ise aşağıda belirtildiği gibi Açık Sipariş, Terminli ve Tek Termin Alım olarak üç ayrı şekilde yapılmaktadır.

Şirket Kurumsal Sosyal Sorumluluk yaklaşımı çerçevesinde özellikle şirketin bulunduğu yer ve çevresinin gelişimine önem vermektedir. Şirketin bulunduğu yer ve çevresindeki tedarikçilerin geliştirilmesi fikri şirket üst yönetiminin yerel tedarikçilerin taleplerini, istek ve beklentilerini almak üzere gerçekleştirilen bir toplantıda tedarikçilerden talep gelmesi üzerine başlamıştır. Tedarikçilerle teslim ettikleri imalat ve ürünlerin performansları konusunda bilgi paylaşımı ve karşılıklı ziyaret yapılmaktadır. Bu şekilde oluşacak işbirliği ile potansiyel iyileştirmeleri gerçekleştirilmektedir. Şirket iştirakleri ile de geniş çapta işbirlikleri ve çeşitli ortak iyileştirme çalışmalarını yoğun olarak yürütmektedir. Bu sayede diğer şirketlerle birlikte kültürel uyum ve ortak sinerji sağlanmaktadır.

B) Finansal kaynaklar yönetilir.

Kriter , finansal stratejilerin işletmenin kuruluşun politika ve stratejisini desteklemesi , finansal stratejilerin ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi , nakit akışı , karlılık , maliyet ve marjlar , aktifler , işletme sermayesi ve hisse değeri gibi finansal parametrelerin iyileştirmeye yönelik yönetilmesi , yatırım kararlarının değerlendirilmesi , kalite maliyeti kavramlarının kullanılması , finansal risk yönetimi konularının nasıl sağlandığını sorgular.

Şirketin Finans Politikası; en uygun şartlarla fon tedarik planlarının yapılması, tedarik edilen ve/veya Şirket içinde yaratılan fonların, Şirket büyüme stratejileri ve hedefleri ile uyumlu, getirisi ve verimliliği en yüksek yatırımlar için kullanılması, borçların, elde kalan fonların ve risklerin en etkin şekilde yönetilmesi suretiyle “Şirket değerinin artırılarak, hissedarların beklentilerinin en üst seviyede karşılanmasını sağlamaktır”.

Finansal kaynakların yapısı Finansal Kaynakların Yönetimi Üst Süresi kapsamında oluşmuştur. Şirket hedeflerini desteklemek için, üst süreçler ve süreçler yoluyla finansal politikaları gerçekleştirmek amacıyla SİP içinde belirtilen kısa ve uzun vadeli stratejiler oluşturur, gerekli uygulamaları ve yapıları gerçekleştirilir . Finansal yapının ve uygulamaların

gözden geçirildiği bir ortam olan, yılda bir kez yapılan İç Kaynak Analizi çalışması ile mevcut durum gözden geçirmekte, finansal olarak kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar ortaya çıkmaktadır . Müşteri ve tedarikçilerden alınan bilgiler, satış ve tedarik bütçeleri ile uzun vadeli mali planların satış ve tedarik kısımlarında dikkate alınır. Bu paydaşlarımızın beklentilerini müşteri ve tedarik yönetimi süreçlerinden sağlanır. Hissedar İlişkileri Yönetim Sistemi İyileştirmeye açık alan olarak gösterilen Hissedar Görüş ve Beklentilerini Politika ve Stratejilere yansıtma amacıyla kurulmuştur.

Şirkette Finansal Kaynakların Yönetiminde geniş bir raporlama yapısı bulunmaktadır. Bu raporlar aracılığı ile performans göstergeleri gözden geçirmekte, gerekli önlemler alınmaktadır. Şirketin kuruluşundan itibaren yapılmakta olan Aylık Faaliyet Raporu, üst yönetimi ve Genel Müdür ve Yönetim Kurulu üyelerini önemli performans sonuçları hakkında bilgilendirmek amacıyla hazırlanmaktadır. Sermaye Piyasası Mevzuatı'nda öngörülen koşulları da içeren Yıllık Faaliyet Raporu'nu Türkçe ve İngilizce olarak, bir yıllık faaliyetleri ve sonuçları ile ilgili bilgilerden tüm sosyal paydaşların faydalanması için hazırlanmaktadır.

SYÖN kapsamında, tüm paydaşların beklentilerini dikkate alarak hazırlanan uzun vadeli yatırım planı (Master Plan) kapsamında ve Bütçeye göre dönemi gelen veya değişen şartlara (teknoloji, teknik zorunluluk, pazar fırsatı, yeni ürün, müşteri beklentileri vb.) bağlı olarak ilgili süreçler tarafından düşünülen yatırımlar için (bkz. Yeni Yatırımların Yönetimi Süreci) teknik fizibilite raporu hazırlanarak konu yatırımın Finansal Değerlemesini yapılır. Planlanan her türlü önemli yatırım için Fizibilite Raporu hazırlanır ve Yatırım Projesi Finansal Değerleme Sonucu ile birlikte Yönetim Kurulu'na sunulur. Yatırımın yapılıp yapılmamasına bazı kriterleri göz önünde tutularak karar verilir.

Şirkette finansal Kaynakların Yönetimi kapsamında yıllar içinde ortaya çıkan ihtiyaçlara ve süreç iyileştirme çalışmalarına bağlı olarak yeni sistemler geliştirilmiştir. Bu sistemlerin şirketin stratejileri için kullanışlı birer yönetim aracı oluşturmak amacıyla verilerin hızlı ve etkili izleme ve raporlanması yoluyla, karar verme süreçleri desteklenmektedir. Bütçenin uygulanması aşamasında bütçe sınırları içinde kalınmasını sağlamak, sapmalar varsa sebeplerini araştırmak amacıyla bütçe takip sistemi oluşturulur. TMS Faaliyetlerimizin parasal olarak takibinin ve kontrolünün yapıldığı, entegre bilgisayar sistemidir. Aylık mali sonuçlar hedeflenen zamanda ve yasal kurallara uygun olarak çıkartılabilmektedir.

Risk Yönetimi için Mali İşler bünyesinde nakit riski, borç riski, stok riski, sigorta teminat riski, kur farkı riski, faiz riski, kalite maliyeti riski gibi parametreler belirlenmiştir. Bu parametreler belirlenirken Politika ve Stratejilerin desteklenmesine dikkat edilmiştir.

Şirket mali konularda kanunlar çerçevesinde mükellefiyetini yerine getiren bir kuruluştur. Ayrıca şirket hisselerinin borsada halka açık olması nedeniyle, Sermaye Piyasası Kurulu'nun koyduğu kurallara hassasiyetle uymaktadır.

C) Binalar,Donanım ve Malzemeler Yönetilir

Tedarikçiler , kuruluşa ürün ve hizmet üreten kişi veya kuruluşlardır. Malzemeler , hammadde stoğu , yarı ürün ve bitmiş ürünler de dahil olmak üzere her türdeki fiziksel kalemlerdir, Bu kriter , yönetiminin tedarikçilerle ilişkileri işletmenin politika ve stratejisine yansıtması , ikmal zincirinin iyileştirmeye açık yönetilmesi , malzeme envanterlerinin optimize edilmesi , bina ve ekipmanların optimum fayda sağlayacak şekilde yönetilmesi , yenilemeyen küresel kaynakların korunması , geri kazanılan ve atıkların en aza indirilmesi , çevre etkisi olan ürünlerin , hizmetlerin ve alanların tamamlanması konularının nasıl yürütüldüğünü sorgular.

Tesis ve donanım yönetimi süreci, binalar, donanım ve malzemelerin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek şekildedir. Stratejik iş planından (SYÖN) gelen politika strateji ve hedeflerin ünitelere yayılımının sağlanması amacı ile kurulmuştur. Sürecin başarı ölçütleri şirket genelinde ilgili tüm ünitelere ve başmühendislik kırımlarına kadar tespit edilmiştir. Bu süreç kapsamında stratejiyi destekleyici Plant Standards (PS) kurulmuştur. Amacı şirkette kurulacak veya ilave edilecek tesislerdeki makine, elektrik, inşaat, otomasyon sistemleri ile asgari teknik şartları ve ilgili standartları belirlemektir. Uluslararası ihalelerde de kullanılması için standart İngilizce olarak yazılmıştır.

Şirkette bakımın faaliyetleri Genel bakım prosedürü ve Bakım Yönetim Sistemi (BYS) yardımı ile yapılmaktadır Bakım Yönetim Sistemi formenden başmühendise kadar birçok yönetici tarafından aktif olarak, bakım performansını takip amacıyla kullanılmaktadır . Şirket bakım maliyetlerinin düşürülmesi Bakım Yönetim Sisteminin temel hedefidir. Üretim

stratejilerinde maliyetlerin düşürülmesi ile ilgili olarak, 2004 yılı bakım maliyetlerinin genel faaliyet giderine oranı %13,5 olmuştur. Bu kritere bağlı olarak ayrıca Kalibrasyon Yönetim Sistemi mevcuttur. Bunun amacı, şirkette ürün kalitesini doğrudan etkileyen izleme ve ölçüm cihazlarının uluslararası standartlara izlenebilir kalibrasyonlarının periyodik olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Aktiflerin güvenliğinin yönetimi Stratejik İş Planı'nda Üretim Stratejileri altında yer alan İş Sağlığı ve İş Güvenliği Performanslarının İyileştirilmesi stratejisi ve TS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi kapsamında planlanarak çalışmaları yapılmıştır. Bu kriterle ilgili olarak Şirket Risk Değerlendirme Sistemi, tüm süreçlerde yapılan faaliyetlerin, kullanılan ekipmanların, çalışma ortamlarının, sosyal olanakların (yemekhaneler, çay ocakları, ulaşım v.b.), müteahhit çalışmalarının tehlikelerini ve risklerini tespit etmek, riskleri değerlendirerek derecelendirmek, yapılacak önleme faaliyetleri ile kontrol altına alınmasını sağlamak ve önleme faaliyetlerinin zamanında uygulanıp uygulanmadığını izlemek için kurulmuş olan bir sistemdir. Bu kritere bağlı olarak tehlikeli ve Zararlı Maddelerin Yönetimi. Bu kapsamda şirkette kullanılan 340 adet kimyasal malzemenin Malzeme Güvenlik Bilgi Formları hazırlanmıştır. Şirkette iş güvenliği kapsamındaki eğitimler temel eğitimler kapsamında olup tüm personelin bu eğitimleri alması zorunludur ve terfi için bu eğitimlerin alınması gerekmektedir.

Çevre bilinci ile ilgili Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS) şirketin kurulduğu yıldan itibaren kapasite artırma ve modernizasyon yatırımlarıyla birlikte sürdürülen çevre yatırımlarının esası atığın kaynağında önlenmesi, geri kazanımın sağlanması ve arıtma teknolojilerinin uygulanmasıdır. Başarıyla sürdürülen bu çevre faaliyetlerinden dolayı, şirkete Çevre Dostu Ödülü verildi. Tüm bu çevre faaliyetleri Çevre Yönetim Süreci ekibinin yönlendirmesi ve tüm ünite çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilir. Fabrikada yılda kullanılan yaklaşık 700.000 ton hurdanın %11 yurtdışından, % 3'ü yurtiçinden ve % 86'sı üretim proseslerinden ve Çelikhane Curuf Değerlendirme Tesisinden temin edilmektedir. Tesiste, 20 yıldan beri biriktirilen yaklaşık ağırlığı 6 milyon ton olan curuf dağının içindeki metalik parçalar ayrılarak, sıvı çelik üretim prosesinde kullanılmaktadır. Bu kriterin ana teması yurt içi ve dışındaki benzer tesislerin yaptığı spesifik tüketimleri ve tesislerimizin hedeflenen yıldan önceki değerler baz alınarak oluşturulan ve SYÖN'de Enerji stratejileri içerisinde kabul edilen bir spesifik enerji tüketim hedefine ulaşmaktır.

Tedarik Yönetim Üst Süreci şirketin ihtiyaç duyduğu malzeme, hizmet ve hammaddelerin tedariki ve söz konusu malzeme ihtiyaçlarının optimum stok seviyelerinde ambarlanması amacı ile kurulmuş bir süreçtir.

100 Fabrika içi tüm nakliye ve taşımacılık hizmetleri “Lojistik Süreci” altında yer almaktadır. Fabrika içi taşımacılık hizmetleri tüm ünitelere yayılmış durumdadır. Taşımacılık demiryolu ve karayolu ekipmanlarında toplanmakta ve 6 ana yük grubunun manipasyonu yapılmaktadır; hammadde (hurda) taşımacılığı , sıcak maden taşımacılığı, yarı mamul taşımacılığı, sıcak ve soğuk mamul taşımacılığı, atık (cüruf, çamur) taşımacılığı, dökme yük (kok tozu, baca tozu, tufal) taşımacılığı.

D) Teknoloji Yönetilir

Kriter , mevcut teknolojilerin kullanılması , işletmenin politika ve stratejisi paralelinde iş ve çevre üzerindeki etkileri de dikkate alınarak , alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin tanımlanması ve değerlendirilmesi, çalışanların yetenek ve kapasitelerinin gelişen teknoloji ile uyumlu hale getirilmesi, teknolojik süreçlerin, bilgi sistemlerinin ve diğer sistemlerin iyileştirilmesine yönelik kullanılması, entelektüel mülkiyetin korunması ve kullanılması konularının nasıl yürütüldüğünü sorgular.

Şirket misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek üzere Büyüme ve Yatırım Stratejileri ile Teknoloji ve Yeni ürün geliştirme Stratejileri altındaki strateji başlıkları sayesinde yeni teknolojileri kullanarak fark yaratmak, ülkemizde olduğu kadar dünya çelik sektöründe öncü kuruluş olmak ve rekabet günü arttırmak yolunda ivme kazanmıştır.

Çizelge 3.11 Süreçler bazında Teknoloji seçenekleri ve takip ortamları

SüreçAdı	İlgili Teknolojiler	Takip Edilen Ortam
Enerji Yön.Süreci	Enerji Üretim	Literatür
Bilgi Yön. Üst Süreci	Bilişim	Sürelî Yayınlar
Demir Üretim Süreci	Demir Üretim	Teknik Geziler
Çelik Üretim Süreci	Çelik Üretim	Teknik Gezi Raporları
Haddeleme Ve Nihai Mamul Süreci	Haddeleme	Fuarlar
Tesis ve Donanımın Yön. Süreci	Kalibrasyon	İnternet
Çevre Yön.Süreci	Çevre	Firmaların şirketi ziyaretleri ve sunuşları
Yeni Yatırımların Yönetimi	Demir-çelik üretim	Kongre, sempozyum
Tesislerin Teknolojik Modern. ve İyileş. Süreci	teknolojileri	Ulusal ve uluslararası üye olduğumuz kurum ve organizasyonlardaki çalışma grupları

Alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla oluşturulan 'Teknoloji İzleme Merkezi' nin esas amacı, hangi bilgiye nerede ve nasıl ulaşılacağının (bilginin adresi) kayıt altına alınmasıdır. ISO 9001:2000 için süreçlerin yeniden tanımlanması ile ilgili çalışmalar sonucunda Teknoloji Yönetimi Üst Süreci tasarlanmıştır teknoloji strateji seçeneklerinin oluşturulması faaliyeti de yer almıştır. Müşteri beklenti ve talepleri dikkate alınarak oluşturulan teknoloji ve yatırım strateji seçenekleri Stratejik İş Planı hazırlık sürecine sunulmaktadır.

ISO 9001:2000 için süreçlerin yeniden tanımlanması sayesinde güçlü yönlerinden biri olan teknolojik yenilenme konusundaki sistematiklik sorgulanmıştır. Sonuçta oluşturulan Teknoloji Yönetimi Üst Süreci'ne bağlı iki süreç tanımlanmıştır: "Yeni Yatırımların Yönetimi Süreci " ve "Tesislerin Teknolojik Modernizasyonu ve İyileştirilmesi Süreci ". Projeler, özellikle mali portesi yüksek olanlar ile işletmelerde önemli iyileştirmeler sağlayanlar, programlanan süresine ve bütçe tahminine uyumu açısından takip edilmekte ve irdelenmektedir. Teknolojiden iyileştirmeye destek olacak biçimde yararlanılması kapsamında şirketteki fark yaratan en önemli faaliyetlerden biri de bilgisayar destekli tasarım ve mühendisliktir.

Şirkette gerek yeni yatırımlarda gerekse mevcut tesislerin modernizasyonu ve iyileştirilmesi yatırımlarında çevreye uyumlu teknolojilerin seçimine özen gösterilmekte ve bu durum hazırlanan çevresel etki değerlendirme raporları ile kanıtlanmaktadır. Yatırım şartnameleri, Çevre Mevzuatındaki yükümlükleri de karşılayacak şekilde ünitesi tarafından hazırlanır. Yapılacak yatırımların çevrede yaratabileceği olumsuz etkilerin önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması yönündeki hususlar şartnamede belirtilir ve teklifler değerlendirilirken çevreci ve en az atık veren teknolojilerin seçimi dikkate alınır.

Büyük yatırım projesi kapsamında 3 milyon ton/yıl üretim hedefine ulaşmak için gereken bilgi teknolojileri master planının yapılması amacıyla uluslar arası kabul görmüş ve konusunda deneyimli Amerikan UEC firmasından danışmanlık hizmeti alınmıştır. Bilgiyi Kullanıma Sunma süreci kapsamında mevcut donanımın yeterliliğini sağlamak amacıyla CPU kullanım oranları, kesintisiz kullanım oranları (erişilebilirlik) ve algılama ölçümleri

yapılmakta ve hedefin altında kalınması durumunda gerekli fizibilite çalışmaları üst süreç kapsamında yönetilir. Bu kritere örnek olarak alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla oluşturulan Teknoloji İzleme Merkezi (TİM) Bilgi İşlem ünitelerinde ve kişilerde dağınmık ve tasnifsiz olan teknolojik bilgilerin bir veritabanında toplanıp tüm çalışanlara ulaştırılmasını sağlamak, tekrarları ve bilgi kaybını önlemek, izlemede süreklilik kazandırmak amacı ile Teknoloji Yönetimi Üst Süreci'ne bağlı süreçler tarafından tasarlanmıştır.

E) Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir

Bilgi kaynakları, her türlü form ve araçla bilgiyi elde edilebilir ve ulaşılabilir yapan, işe ve tekniğe yönelik veriler ile diğer bilgilerden oluşmaktadır. Bu kriter de, bilgi stratejilerinin işletmenin politika ve stratejisini desteklemesi, bilgi sistemlerinin iyileştirmeye yönelik yönetilmesi, bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve iyileştirilmesi, uygun ve doğru bilgiye daha kolay ulaşabilmesi, çalışanların işlerini yerine getirebilmesi için gerekli olan bilgiye ulaşabilmesi süreçlerinin nasıl yürütüldüğünü sorgular.

Bilgi ve Bilgi Birikimi, KAM projesi kapsamında Amerikan UEC firmasından alınan danışmanlık çerçevesinde oluşturulan mastır plan doğrultusunda geliştirilen bilgi sistemleri ve şirket yönetmelik, prosedür, kalite sistemleri yöntem/ kurallarına göre yönetilir. Şirket bilgi ve bilgi birikimi gereksinimleri bilgi sistemi stratejileri, stratejik iş planı, ünite hedefleri ve müşteri beklentileri doğrultusunda belirlenmektedir. Şirketin politika ve stratejilerini destekleyecek bilgi stratejileri SYÖN'de Bilgi Sistemleri Stratejileri başlığı altında tanımlanmıştır. İç müşteri beklentilerinin anlaşılması amacıyla her yıl Bilgi Yönetimi İç Müşteri Memnuniyeti Anketi yapılmaktadır. Anket ile süreçlerin nasıl algılandığı ve iç müşteri beklentileri alınarak iyileştirme fırsatları belirlenmektedir. OLAP özet tablolarından stratejik amaçlara yönelik analiz ve raporlama imkanı sağlayan bir sistemdir. Finansal bilgilerin analizi, performans sonuçlarına yönelik gösterge ve oranların elde edilmesinde kullanılmaktadır. TMS, şirket genelinde Mali İşler kullanıcılarının tamamı tarafından

kullanılmaktadır. Bir iş sistemi olması nedeniyle her çalışan günlük işlerini bu sistemi kullanarak gerçekleştirmek durumundadır. Bilgiyi kullanıma sunma sürecinde toplanarak yapılandırılan bilgi ve bilgi birikimi süreç performans göstergeleri ve algılama göstergelerinin ölçülmesi ve gözden geçirilmesiyle yönetilmektedir. Diğer süreçlerde oluşan elektronik ortam dışındaki bilgi ve bilgi birikimi doküman ve veri kontrol prosedürü uyarınca yönetilmektedir.

Çizelge 3. 12 BKS Süreci Performans ve Algılama Göstergeleri

Performans Göstergesi	Algılama Göstergesi
CPU Kullanım Yüzdesi	Bilgi Sistemlerine Erişim
Sistemlerin Kullanım Dışı Kalma Süresi	Olağan Üstü Durumlara Karşı Önlem
Veri Tabanı Bakımı İçin Planlı Bakım Süresi	Yardım Masası Hizmeti
Plansız Duruş Süresi	Arızaların Zamanında Çözümü
Bilgi Güvenliğinin Aşılması	
Virüsten Etkilenen Kişisel Bilgisayar Adedi	(20)

Şirket bilgi ve bilgi birikiminin kullanımı konusunda bilgi güvenlik politikasına sahiptir. Elektronik ortam dışındaki bilgilere erişim doküman ve veri kontrol prosedürü, iş talimatı hazırlama prosedürü ve prosedür hazırlama prosedüründe belirtilen esaslar çerçevesinde dağıtılır. Şirketteki Online sistem, sistematik olarak uygulanan Müşteri Bağlılığı Araştırması'nda müşterilerin siparişleri ile ilgili gelişmeleri izlemek konusundaki iyileştirme taleplerini karşılamak üzere şirketimiz ile müşterileri arasında yürütülmekte olan iletişimi desteklemek amacıyla hazırlanmıştır. Şirket, “Çalışanlarımızın bilgi teknolojilerinden ve sistemlerinden etkin bir şekilde yararlanmasını yaygınlaştırmak” ve “Bilgi sistemlerinde ve şirketimiz faaliyet alanında Internet teknolojilerinin kullanılmasını sağlamak” şeklindeki Bilgi Sistemi stratejileri doğrultusunda fabrika sahası, bölge ofisleri (İstanbul, Ankara gb), bağlı kuruluşları bilgisayar ağı ile donatılmıştır.

KYS kapsamında tüm süreçlerin genel sorumluluğuna ilave olarak, şirket genelinde bilginin geçerliliği, bütünselliği ve güvenliği, Bilgi Yönetimi Süreci kapsamında Şekil... da yer alan sistemlerle sağlanmaktadır.

Çizelge 3.13 BKS Sürecinde kullanılan Sistemler ve İşlevleri

Sistem	İşlev
Yedekleme Yönetimi	Güvenlik
Değişiklik Yönetimi	Geçerlilik/ Bütünsellik
İstek Problem Yönetimi	Geçerlilik/Bütünsellik
Olağanüstü Durum Yönetimi	Bilgi Güvenliği
Yardım Masası Hizmeti	Geçerlilik/Bütünsellik

Yedekleme Yönetimi: Şirket bilgi sistemlerinde bulunan tüm veriler günlük, aylık, yıllık periyotlara göre yedeklenir.

Olağanüstü Durum Yönetimi: Yangın, sel, deprem ve diğer felaketler sonucu bilgi işlem binasının ve alt yapısının çökmesi durumunda bilgi kaybına uğramadan işlerin devamlılığını sağlamak amacıyla yürütülen çalışmalardır.

Yardım Masası: Sistem yapılan süreç iyileştirme çalışmaları sonucunda kurulmuştur. Yardım Masası kullanıcı problemlerinin bir noktadan ele alınarak, kaydedilmesi, çözülmesi ve geri bildirimlerinin yapılmasını sağlayan sistemdir.

Şirkette gerek çalışanlara gerekse müşteri ve işbirliği yapılan kuruluşlara katma değer yaratacak ve şirket içindeki entelektüel bilgi birikiminin kullanılmasıyla oluşturulan dokümanlar/yazılımlar fikri ürün kapsamına alınmış ve korunma altına alınmasına karar verilmiştir.

Bilgiyi temin etmek, kullanmak ve bu doğrultuda yenilikçi ve yaratıcı düşünce tarzını geliştirmek amacıyla Bilgi Bankası kullanılmaktadır. Çalışanlar aşağıda listesi verilen bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarından faydalanarak yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini ÖS sistematigi çerçevesinde öneri olarak sunarlar.

Çizelge 3.14 Bilgi ve Bilgi Birikimi Kaynakları

İnternet	Intranet ve Ünite Web Sayfaları
E-Learning	Ziyaret ve Toplantı Raporları
Eğitim dokümanları	Excellence One Bilgi Bankası
Ekip çalışması raporları	İT/ÖS bilgi formları
Ünite içi eğitim sistemi ve el kitapları	Kuruluş İçi/Dışı Denetimler (ISO, KGS, İç Denetim Kurulu)
Öz değerlendirme	Süreç İyileştirme Ekipleri
Bilgi Bankası	Toplantı Tutanakları
Faaliyet Raporları	Süreç kartları
Proje Arşivi ve Kütüphanesi	(24)

3.3.5. Süreçler

Kuruluş işlerinde sürekli iyileştirme sağlamak üzere süreçler tanımlamakta, gözden geçirilmekte ve gerekli hallerde gerçekleştirilmektedir. Süreçler, amaçlanan bir çıktıyı elde edebilmek için kullanılan çeşitli girdiler üzerinde katma değer yaratan faaliyetlerdir.

A) Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.

Kriter, kritik süreçlerin tanımlanıp tanımlanmadığını, kritik süreçlerin tanımlanma yönteminin mevcut olup olmadığını, süreçler arası ilişkilerin çözümlenip çözümlenmediğini, süreçlerin iş üzerindeki etkilerinin değerlendirilip değerlendirilmediğini sorgular.

Şirkette özdeğerlendirme çalışmaları sonrasında oluşturulan Süreç Yönetim Modeli, çeşitli dönemlerde geliştirilerek SYM oluşturulmuş, daha sonra son yıllarda süreç yönetiminin açıkta kalan kısımlarını tamamlayacak biçimde güncellenmiştir. SYM, şirkette süreçlerin tanımlanması, sahiplendirilmesi, süreç ve kritik süreç iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi, iyileştirmelerin hayata geçirilmesi, performans göstergelerinin ve algılama ölçümlerinin

izlenmesi ve değerlendirilmesi, olumlu sonuçlar yakalamaya yönelik süreç iyileştirme çalışmalarına devam edilmesi hususunda sağlam temelli bir yapı oluşturmaktadır. Politika ve Stratejilerle Yönetim Süreci tüm süreçlerin SYM doğrultusunda çalışmalarını sağlar, dolayısıyla stratejik hedeflere ulaşmamız süreçlerin etkili yönetimi ile gerçekleşmektedir. SYM etkili süreç yönetiminin esaslarını içeren bir modeldir. SYM; üst süreç sahipleri, süreç sahipleri ve sürecin içinde yer alan çalışanlar ile sürecin ilişkili olduğu birimlerde çalışanlarla ilişkilidir. SYM'in etkinliği öğrenme faaliyetleri sonrasında yapılan gözden geçirme çalışmaları ile sağlanmaktadır. Örneğin Brisa Kalite'yi Paylaşıyor Eğitimlerinden sonra süreçlerle ilgili kitaplar satın alınarak süreç yönetimi konusundaki bilgi birikimini artırmaya yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Süreç Yönetimi ile ilgili eğitim ve çalışmalar arasında çeşitli etkinliklere katılmıştır : KalDer Ankara Süreç Yönetim Çalıştayı ve paneli (02.2003), 12. Kalite Kongresi Süreç Yönetim Çalıştayı (10.2003), KalDer Süreç Yönetimi Eğitimi (8.2003). Ulusal Kalite Ödülü Sürecinde değerlendirici olarak görev alan şirket çalışanları değerlendirici eğitimleri kapsamında öğrendikleri bilgiler gözden geçirme çalışmalarına girdi olarak kullanılmaktadır.

Süreç kartı süreçlerin tanımlanmasını, ilgili paydaşların ve ilişki zincirinin belirlenmesini ve ilgililer tarafından algılanmasını sağlamakta olup tüm süreçlerde hazırlanmaktadır. Kuruluş içi, müşteriler, tedarikçiler ve işbirliği yapılan kuruluşlar ile ilgili süreçler arası konular SYM doğrultusunda ele alınmaktadır. Her zaman için ilk çözüm ortamı süreç sahibi olup, süreç sahibinin çalışma ve çabalarına rağmen çözüme ulaşamayan konular farklı ortamlarda ele alınır. Üst süreç sahibinin sahiplenmesiyle de süreç hedeflerine ulaşamaması, süreçler arası konuların çözülememesi durumunda ilgili konular TKYK, TTK, ÜY Toplantılarında ele alınır. Çalışanlara yönelik iyileştirme ve geliştirme fırsatları yetkili sendika şube başkanının da hazır bulunduğu TTK toplantısında görüşülür.

Şirket değişime ayak uyduracak ve rekabet gücünü arttıracak yönetim sistemlerini, yasal, yerel, ulusal ve uluslararası standartları alır ve SİP doğrultusunda uygularız. PS bütün tesisler için asgari uygunluk kriterlerinin belirlenmesini ve kötü bir tesisin bakım ya da işletme darboğazı yaratması riski bertaraf edilmesini, yatırım aşamasında aynı bazda teklifler gelmesini ve değerlendirmenin objektif olmasını sağlamakta, tesislerin ekonomik ömrü

boyunca çalışabilir olmasını garantiye alır. Şirkette TS EN ISO 9001:2000 KYS Standardına uyum çalışmaları sırasında EFQM Mükemmellik Modeli ve KYS standardı maddeleri bir arada düşünülerek iki sistemin gereksinimlerini de karşılayan yaklaşımlar geliştirilmesi hedefler. ISO14001 ÇYS kapsamında 9 adet prosedür yayınlanarak, Çevre Boyutlarının Saptanması ve Etkilerinin Değerlendirilmesi çalışmaları yürütülmüş ve önemli çevre etkilerinin giderilmesi için ünite çevre yönetim programları ve izleme ve ölçme tabloları oluştur. Şirket için minör sayılabilecek çevresel etkileri, önemsiz düzensizlikleri bile (başta kendisinin çalışanların motivasyonuna olumsuz etkisi yüzünden) istemediğini belirterek Çevre Yönetim Temsilcisi başkanlığında Süreç İyileştirme Takımı kurmuştur. Takımın hedefi “Bir sigara izmaritine bile tahammülümüz yoktur” anlayışını şirket çapında hakim kılmaktır. İş Sağlığı ve güvenliği çalışmaları İSG Kurulu’nun koordinasyonunda tüm ünitelerin / çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmektedir. OHSAS 18001 İSG Yönetim Sistemi Spesifikasyonunun yayınlanması ile çalışmaların sistematik iç tetkikler ve yönetimin gözden geçirmesi gibi araçlarla sürekli gözden geçirilen bir yapı içinde sürdürülmesine karar verilerek, İSG Yönetim Sistemi’ne uygunluk belgesi alınması çalışmaları yapılmıştır.

SYM’e göre süreçlerin başarı ölçütleri SYÖN Modeli kapsamında hazırlanan SİP ile belirlenen hedeflere ulaşmak amacı ile belirlenir. Süreç başarı ölçütleri paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki beklentileri esas alır ve performans göstergeleri ile algılama ölçütleri olmak üzere iki grupta toplanmıştır . “Başarı Ölçütleri İzleme Tabloları” hazırlanmıştır ve izlenmektedir. Başarı ölçütleri belirlendikten sonra SİP, geçmiş dönem sonuçları, sürecin müşterilerinin istek ve beklentileri, süreç iyileştirme çalışmaları ile sağlanabilecek gelişme ve sürecin kaynakları dikkate alınarak “Hedef Belirleme Kılavuzu” doğrultusunda SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-related) ilkesi gözetilerek hedefler belirlenir.

B) Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.

Şirkette süreç iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını vizyon ve stratejiler doğrultusunda SYM’de tanımlanan iyileştirme ve geliştirme akış şeması ve İyileştirme

Çalışmaları Prosedürü kapsamında yürütülmektedir. Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarını tetikleyen faktörler arasında iç / dış müşteri talep ve beklentileri, SİE çalışmaları, kıyaslama, özdeğerlendirme, iç/dış tetkikler, eğitimler, konferanslar, paneller, teknik geziler, en iyi uygulamaları yerinde görmek üzere yapılan teknoloji izleme gezileri, dış kuruluş denetimleri, ÖS ve İT çalışmalarını sayabiliriz. Süreç iyileştirme çalışmalarından Teslimat Sürecinin iyileştirilmesi çalışmalarında belirlenen 5 iyileştirme fırsatı Süreç Yönetim Komitesi tarafından insan gücü, maliyet ve gerçekleşme zamanı kriterlerine göre şu öncelik sırasında ele alınmıştır:

- Faturanın müşteriye mamul ile birlikte gönderilmesi
- Test sertifikasının müşteriye mamul ile birlikte gönderilmesi
- Şirketin sevkiyat programı yapabilir hale gelmesi (CIF Teslim)
- Mamulün çıkış kantarında mükerrer tartılmaması

Ambarlarda mamul tespiti ve yükleme işlemlerinin farklı personel tarafından yapılmaması Sıçramalı iyileştirmelere kaynak olabilecek süreçlerin seçiminde her yıl kritik başarı faktörleri kullanılarak karar matrisi doğrultusunda belirlenen kritik süreçler esas alınır. . İyileştirme çalışmaları süreçler kapsamında sorgulanmaktadır. SİM, süreç iyileştirme çalışmalarında ekiplerin izleyeceği yolu ve aşamaları anlatan bir doküman niteliğindedir. Sürecin temel öğelerinin tanımı ve geliştirme fırsatlarının belirlenmesinden değişikliklerin hayata geçirilmesi ve uygulamanın kontrolü yoluyla öngörülen iyileşmelere ulaşıp ulaşılamadığının denetimine kadar yapılacak çalışmaları açıklar.

Süreç iyileştirme çalışmalarının yanısıra İT, ÖS gibi sistemlerde iyileştirme çalışmalarında yaratıcılık ve yenilikçiliğin ortaya çıkartılmasına katkı sağlarlar.

Yeni Süreç Tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılmasında süreç iyileştirme çalışmaları, ÖS, SİM, Teknoloji üreten kuruluşların şirkete ziyaretleri ve Teknoloji Takibi amaçlı ziyaretler gibi araçlardan faydalanılmaktadır. Şirkette teknoloji seçiminde hata yapılması telafisi çok zor ve pahalı sonuçlar doğuracağından sadece seçim aşamasında değil sürekli teknoloji takip edilir. Bu konudaki araçlardan biri de liderlerce yapılan sektörel inceleme gezileri ve teknoloji üreten şirketlerin temsilcileri tarafından şirkete

yapılan tanıtım amaçlı ziyaretlerdir. Ayrıca tesislerimizi kuran kuruluşlar, kendi teknolojilerindeki gelişimi ya da performans iyileştirici proje tekliflerini sunmak üzere ziyaretler yaparlar.

SYM bünyesinde ve kapsamlı değişikliklerin tanımlandığı SİM'de sürecin temel öğelerinin tanımı ve geliştirme fırsatlarının belirlenmesinden değişikliklerin hayata geçirilmesi aşamaları ve uygulamanın kontrolü yoluyla öngörülen iyileşmelere ulaşıp ulaşılamadığının denetimine kadar yapılacak tüm adımlar tanımlanmıştır. İyileştirme çalışmalarının metodoloji kapsamında belirlenen problemleri ortadan kaldırıp kaldırmadığı iyileştirme çalışması bazında belirlenen başarı ölçütleri ile süreç sahibi tarafından izlenmektedir. İzleme çalışmaları süreç iyileştirme ekibi tarafından yapılmakta, iyileştirme hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı gözden geçirilmektedir. Çalışanların süreç değişikliklerine uyumunu sağlamak üzere özellikle süreç değişikliğine uyum amaçlı eğitimler düzenlenmektedir.

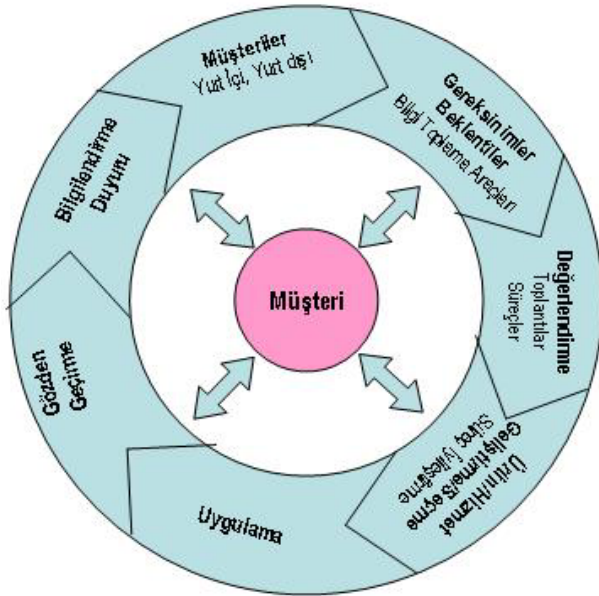
Bu kapsamda :

- Şirket İçi ve Ünite İçi eğitim sistemi kapsamındaki eğitimler
- Proje bazlı uyum eğitimleri (Kalite (ISO 9000 ve EFQM Mükemmellik Modeli, Çevre, İSİG, Süreç Yönetimi, ofis otomasyonu)
- Teknoloji Değişikliğine uyum eğitimleri (Yurt dışında eğitim alan ve projede aktif rol alan liderler tarafından çalışanlara verilen eğitimler) (Teknoloji tedarik eden kuruluşlardan alınan)
- Şirket Dışı Eğitimler
- *Yönetim Sistemleri Eğitimleri (İç Tetkik, Özdeğerlendirme, EFQM Mükemmellik Modeli*

Bu eğitimlerden şirket içi ve dışı teknoloji değişikliğine uyum eğitimlerinin öncelikli amacı süreç değişikliğine uyum sağlanmasıdır. Tüm süreç değişikliklerinin uygulanmasında hem SYM hem de SİM bünyesinde öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması çalışması gerçekleştirilmekte, değişiklikler bu çerçevede kalıcı hale getirilmektedir.

Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.

Şirket müşteri beklentilerinin karşılanmasını tüm süreçlere entegre olacak şekilde, sürekli iyileştirme ve gözden geçirmeyi içeren bir çevrim olarak ele almaktadır.



Şekil 3.5 Müşteri beklentilerinin karşılanması akışı

MB (Müşteri Bağlılığı)

Müşterilerin bağlılık düzeylerini, bu bağlılığa etkisi yüksek olan hususlarda güçlü ve zayıf yönlerimizi belirleyerek, üzerinde durulması gereken öncelikleri tanımlamak amacıyla

iki yılda bir tarafsız bir araştırma şirketine yaptırılan müşteri bağlılığı araştırması ile ölçülür ve şirketin müşteriler nezdinde nasıl bir değişime/gelişime uğradığını görme imkanı sağlanır.

Anket sonuçlarından elde edilen verilerin ışığı altında iyileştirilmeye açık alanlar tespit edilmekte, bu doğrultuda eylem planları hazırlanmakta, öncelikler tanımlanmakta ve iyileştirme faaliyetleri yapılmaktadır.

Kurulduğu günden itibaren müşteri beklentileri doğrultusunda ürünler geliştiren şirket, süreç mentalitesiyle ürünler geliştirmeye Ürün Üretme Üst süreci altında yer alan Ürün Geliştirme süreci ile başlamıştır. Hem mevcut pazardaki gereksinimleri karşılamak hem de diğer pazarlara girmek için her yıl mevcut ürünleri müşterilerin gereksinim ve beklentileri doğrultusunda önleyici bir davranışla geliştirerek, katma değer yaratacak yeni ürünleri satışa sunmakta ve gerektiğinde bu faaliyetleri müşteriler ve işbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte yürütülmektedir. Müşterilerin ürün ile ilgili memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla “Yeni ürün memnuniyet düzeyini ölçme anketi” düzenlenmektedir. Yeni ürünlere yönelik stratejiler SYÖN kapsamında 5 yıllık ve yıllık bazda müşteri beklentileri ve Pazar araştırmaları doğrultusunda planlanan Teknoloji ve Ürün Geliştirme Politikası/Stratejileri adı altında takip etmekte ve 3 ayda bir gözden geçirilmektedir.

Özellikle çeşitli yöntemler ve kriter 5b2’de anlatılan sıçramalı iyileştirme çalışmaları ile fizibilite çalışmaları yeni teknolojilerin etkilerini değerlendirdiğimiz temel yaklaşımı olup Teknoloji Yönetimi üst süreci çerçevesinde çalışmalar yürütülmektedir.

Mevcut ve yeni/alternatif pazarlara yönelik bilgileri çeşitli yöntemler, özellikle de Pazar araştırmaları, SYBS ve PASK yardımıyla almakta, pazarlama, satış ve ihracat politikası çerçevesinde YÜT aracılığıyla uygulamaya alınmaktadır. Ağustos – Kasım 2003’de çeşitli sektörlerden seçilen ve şirketin cirosunun önemli bir kısmını oluşturan 50 müşteriye kapsayan rekabet araştırması yapılmıştır. PASK kanalıyla toplanan bilgilerin değerlendirilmesiyle Aralık 2003’de rekabet raporu hazırlanmış, strateji ve politikaların gözden geçirilmesinde bu rapordan da yararlanılmıştır. Daha önce yapılan denetlemelerde “Müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin belirlendiği ve iyileştirmelere dönüştürüldüğü ortamlarda gerekli hususları tüm liderler tarafından anlaşılması ve yanıtlanması için sistematik bir yaklaşım olduğuna dair kanıt görülmemiştir.” denilmektedir. Bu İAA’yı gidermek üzere, müşteri ziyaret sistemine, liderlerin ziyaret sistematigi dahil edilmiştir. Mevcut kalitelerde müşterilerin farklı istekleri

olabileceği görülmüştür. Bu nedenle, Yeni ürün memnuniyet düzeyi ölçme anketi eklenmesine karar verilmiştir.

D) Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır

Şirkette tasarımlara ve geliştirmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi sipariş kabulünden ürünün teslimine kadar olan tüm aşamaları kapsayan Siparişin Karşılanması Üst Süreci ile gerçekleştirilmektedir. Sipariş alımından teslimata kadar üretimin her aşamada izlenebilmesi müşterilerimize tasarımlara ve geliştirmelere uygun ürün ve hizmetlerin tam zamanında ve kaliteli tesliminin sağlanması amacıyla geliştirilmiş entegre bir üretim kontrol sistemi olan UKS aracılığıyla izlenmektedir. Müşterilerin kendi siparişlerini izleyebilmesi için de UKS ile ilişkili çalışan Extranet projesi devreye alınmıştır. Tüm orta ve kısa vadeli planlara uyum Üretim Planlama tarafından takip edilir. Planlar, üst yönetimin isteği, müşteri taleplerindeki değişiklikler veya işletme şartlarından kaynaklanan olası sapmalar göz önüne alınarak planları onaylayan ve hazırlayanlar tarafından revize edilir ve tekrar kullanıma sunulur. Ürün ve proses şartları, Kalite Kontrol sorumluluğunda ilgili işletme birimleri ve Üretim Planlama tarafından belirlenir. Üretim süreçleri müşterilerden alınana geri beslemeler ve süreç performans göstergelerinden yararlanılarak sürekli iyileştirilir. Şirket, müşterilerin satın aldıkları ürünlerin muhafazasını ve teslimatını yapana kadar geçen hizmetlerinde devamlı gelişmeyi ve teknoloji bazlı yatırımları hedef almıştır. Bu amaçla teslimat konusunda her yıl iyileştirmeler yapılmakta ve ürünler üretim hatlarından çıktığı şekilde müşteriye teslim edilmesi sağlanmaktadır.

Pazarlama ve Satış faaliyetlerini Pazarlama Yönetimi Süreci kapsamında ele alan şirketin ana pazarlama stratejilerinden birisi yüksek katma değerli ve pazarın talebine uygun, kar marjı yüksek ürünlerin satışının arttırılmasıdır. Bu çerçevede pazarlama ve satış stratejilerimizi gerçekleştirmek için ürünleri müşterilere şu kanallarla sunmaktayız

- Üst yönetim ve satış temsilcilerinin çeşitli sektörlere yönelik ziyaretleri,
- Çelik Servis Merkezi,
- Müşterilerimize yönelik bilgilendirme toplantıları,
- Sektörle ilgili kongre, seminer, ve fuarlara sürekli katılım,
- Bölge Müdürlükleri satış ve teknik destek personeli,
- Web sayfası.

Ürünlerin tanıtımı, uygun kullanımının sağlanması, müşteri taleplerine alternatifler üretilmesi, kusurlu ürünlerin değerlendirilmesi, kullanıcının üründen optimum fayda sağlanması v.s. gibi konularda müşteriye günlük iletişim araçları ile olduğu kadar, bizzat müşterinin işyerine giderek yada üretim hatlarında gerekli eğitimi vererek, teknik destek sağlanmaktadır.

E) Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

Müşteri ilişkilerinin yönetimini süreç mantığında ele almakta olup, müşterilerimiz ile güncel iletişim kanallarını belirlemiş ve yönetilmektedir.

Çizelge 3.15 Müşteriler ile İlişkili Olan Süreçlerimiz ve Temel İlişki Alanları

Konu	İlgili Süreç
Pazarın anlaşılması	Pazarlama Yönetimi Süreci
Yeni Ürün Tasarlama ve Geliştirme	Yeni Ürün Tasarlanması ve Geliştirilmesi Süreci
Siparişin Alınması	Satış Planlama Süreci
Üretim Planının Gerçekleştirilmesi	Planlama Süreci
Üretimin Gerçekleştirilmesi	Demir Üretim Süreci, Çelik Üretim Süreci, Haddeme ve Nihai Mamul Süreci
Ürünün Müşteriye Sunulması	Lojistik Süreci
Müşteri Şikayetlerinin Alınması ve İncelenmesi	Pazarlama Yönetimi Süreci

Müşteriler ile ilişkili olan süreçlerimiz ve temel ilişki alanları Çizelge 12’de, iletişim kanalı olarak kullandığımız araçlar ve değerlendirdiğimiz ortamlar Çizelge 13’de verilmektedir.

Müşterilerden iletişim kanallarından gelen veriler konularına göre Pazarlama Yönetimi sürecinin koordinasyonunda ilgili süreçler tarafından ele alınır. Bu süreçler şikayetlerde dahil olmak üzere gelen bilgileri değerlendirerek gerekli önleyici faaliyetleri süreç iyileştirme çalışmaları veya DÖFY sistematigi çerçevesinde başlatılır. Müşteri şikayetlerinin incelenmesi sonucunda düzenlenen Müşteri Şikayeti İnceleme Raporuyla uygunsuzluk tanımlanır. Şikayete neden olan kusurun önlenmesi ile ilgili olarak gereğinin yerine getirilmesinden kusura neden olan ünite/ üniteler doğrudan sorumludur. Müşterilerden iade olan ürünler kontrol ve incelemesi yapılarak ürünün tekrar müşteriye sunulabilecek duruma getirilebilmesi

için yeniden prosese girmesine karar verilir ve gerekli kalite uygulaması (kalite değişikliği, ürün cinsi değişikliği vb.) yapılarak iade alınan ürünler yeniden değerlendirilecek duruma getirilir.

Çizelge 3.16 İletişim kanalı olarak kullandığımız araçlar ve değerlerimiz.

Yöntem	S	GG Ortamı
E-mail, İnternet, Extranet, CD, Telefon, Faks	S	Süreç topl.
Müşteri Ziyaretleri, Müşteri Şikayeti İnceleme Ziyaretleri	P	Süreç topl., TKYK
Müşteri Şikayetleri	H	Süreç topl., TKYK
Pazar Araştırmaları	G	SS, Süreç topl.
Odak Grubu Ziyaretleri	P	SS, TKYK
Teknik değerlendirme toplantıları	G	SS, Süreç topl.
Diğer Müşteri – Erdemir Görüşmeleri	G	Süreç topl., SS
Müşteri Bilgilendirme Sunuşları	P	SS, Süreç topl.
Müşteri Bağlılığı Araştırması	2y	SS, Süreç topl.
Müşterilerin tedarikçi değerlendirmeleri	G	Süreç topl., SS
Kongre, fuar, seminerlere katılım	G	SS
S:sıklık, s:sürekli, p:planlı (MİY prosedürü), g:gerektiğinde, h: haftalık, 2y: 2yılda bir, SS:süreç sahibi, M.:Müdürlüğü		

Müşterilerle ilgili olan tüm konular ve süreçlerimizde algılama ölçümlerinin yanı sıra tanımlanmış süreç performans göstergeleri kullanılarak yeterlilik değerlendirilmektedir.

Müşterilere sunulan satış ve teknik destek konuları ilgili süreçler çerçevesinde sürekli olarak gözden geçirilmekte, performansları değerlendirilerek yaratıcı ve yenilikçi uygulamalar geliştirilmektedir. Bu çerçevede son yıllarda geliştirilen uygulamalara örnekler verilebilir:

- Dahilde İşleme İzin Belgesi: İhracat yapan firmaların aldıkları ürünleri işleyip ihraç edebilmelerine olanak sağlayan, 6 ay faizsiz dövizli borçlanma sistemi getirilmiştir.

Daha önce ürün sevkiyatı ile verilemeyen test sertifikaları ve fatura bilgileri yapılan yenilik ile simültane hale getirilmiştir.

Sunulan ürünlerin ara mamul olarak ana üretici firmalara hitap etmesi dolayısıyla müşterilerimizle sürekli olarak işbirliği yapmakta, böylece hem ürünlere sağlanan katma değeri artırmakta, hem de müşterilerin ürünlerimizi uygun ve sorumluluk bilinci içinde kullanmalarını teşvik edilmektedir. Ayrıca ürünlerin doğru ve sorumluluk bilinci içerisinde kullanımını müşteri bilgilendirme sunuşları, Ürün Kataloğu, Online-Extranet, müşterilere verilen malzeme testi ve deneyleri eğitimi, ürün ambalajı üzerindeki uyarı etiketleri ile desteklenmektedir.

Çizelge 3.17 Sunulan ürünlerde yapılan işbirliği ve yapılan iyileştirmeler.

Yapılan işbirliği	Yapılan iyileştirme
Renault firmasının talep ettiği Fuchs koruyucu yağın kullanılabilirliği	Yağ denenmiş, uygun bulunmuş şirket portföyüne girmiştir. Renault firmasının siparişleri bu yağ ile yağlanmaktadır.
Bazı yurt dışı ve içi firmalar tarafından talep edilen Quaker koruyucu yağın kullanılabilirliği	İngiltereye ihraç edilmiş ve firma yağdan çok memnun kaldığını bildirmiştir. Bundan sonra bu firmaya bu yağ ile gönderilecektir. Şirket portföyüne girmiştir.
Bazı yurt dışı ve içi firmalar tarafından talep edilen Lamiflex ambalaj	İngiltereye bu ambalaj ile rulalar gönderilmiş, müşterilerimizin talebi karşılanmış ve uygun olduğuna karar verilmiştir. İsteyen müşterilerimize bundan sonra bu ambalajla malzeme gönderilebilecektir.

Bölge Satış Müdürlükleri'ne ihdas edilen mühendis kadroları da, müşteri şikayetleri incelemesini daha etkin hale getirecek uygulamalardan biridir ve Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcılığı tarafından müşteri memnuniyeti sağlanması hedeflenerek hayata geçirilmiştir. 2003 Aralık ayından itibaren müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi ile ilgili olarak sistematik bir şekilde, müşterilerin geri bildirimlerinin alınmasına başlanmıştır. Aylık periyodlar içerisinde şikayette bulunmuş ve şikayetleri değerlendirilmiş olan müşterilerin % 10'una, şikayetin değerlendirilmesinin etkinliğini ölçme amaçlı olarak bir anket uygulanmakta ve anketten gelen bu geri bildirimler, sistemin gözden geçirilmesinde veri olarak kullanılmaktadır.

3.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Bir işletme müşteriye en iyi şekilde hizmet vermelidir. Ayrıca müşteri ihtiyaçlarının arılanması kuruluştaki herkes tarafından temel amaç olarak görülmelidir.

Şirketin Ürettiği ürünlerin bir kısmında, yurt içi pazardaki tek üretici olarak konumu ve yurt içi talebin oldukça altında olan kapasitemizin müşterilere dağıtımında daima belli bir eşitlik ilkesini göz önünde bulundurmamızı gerekli kılmış ve bu ilkenin doğal sonucu olarak taleplerinin miktar olarak tamamıyla karşılanamaması müşterilerde memnuniyetsizlik yaratan en önemli unsur olarak firmanın karşısına çıkmaktadır. Ancak vizyonumuz TKY anlayışının en önemli öğelerinden biri olarak Müşteri Odaklılığı, Misyon ve Vizyon ifadelerimizde vurgulanmaktadır. Bu husus Değerlerimiz ve Kritik Başarı Faktörlerimiz arasında da "Müşteri odaklı çalışma" şeklinde yer almaktadır.

Çizelge 3. 18 Algılama ve Performans Göstergeleri İlişkisi.

Algılama Göstergeleri (6a)	H	K*		Performans göstergeleri (6b)	H	K*
Genel İmaj			✓	Genel İmaj		
Erişebilirlik	✓	✓		Alınan Ödül ve Ünvanların Sayısı	UD	UD
İletişim	✓	✓		Basında Yeralma	✓	✓
Esneklik	✓	UD		Ürün ve Hizmetler		
Önleyici Davranış	✓	UD		İhracat Yapılan Ülkeler	✓	DU
Yanıt Verebilme	✓	✓		Katma Değeri Yüksek Ürünlerin Oranı	✓	-
Ürün ve Hizmetler			✓	Dispoze Ürünlerin Oranı	✓	DU
Kalite	✓	✓		A2 Ürünlerin Oranı	✓	DU
Değer	✓	✓		Garanti Kapsamındaki Karşılıklar	✓	DU
Güvenilirlik	✓	UD		Müşteri Şikayetleri Adet ve Kırınımları	✓	-
Tasarımda Yenilik	✓	✓		Kabul Edilen Yurtiçi Şikayet Oranı	✓	✓
Teslimat ve Sunum	✓	✓		Sipariş Teslim Performansı	✓	✓
Çevre Üzerinde Etki	✓	UD		Cari Ay Hariç Borç (%)	✓	UD
Satış ve Satış Sonrası Servis			✓	Açık Sipariş (%)	✓	UD
Çalışanların Yeterlilikleri ve Davranışları	✓	✓		Ürün Çeşitliliğinde Artış	✓	-
Müşteri Bilgilendirme ve Teknik Yayınlar	✓	UD		Kalite Adedindeki Değişim	✓	✓
Şikayetleri Elealma	✓	✓		Pazara Sunma Süresi	✓	-
Ürüne İlişkin Eğitim	✓	✓		Satış ve Satış Sonrası Servis		
Yanıt Verme Süresi	✓	✓		Müşteri Eğitimleri	✓	✓
Tavsiye ve Teknik Destek	✓	✓		Şikayetlerin Sonuçlandırılma Süresi	✓	✓
Garanti Altındaki Karşılıklar	✓	UD		Siparişlerin sıklığı / Değeri	✓	-
Müşteri sadakati				Müşteri sadakati		
Tekrar Satılma Eğilimi	✓	UD		İlişkinin Sürekliliği	✓	-
Diğer Ürünleri Satılma İsteği	✓	UD		5 Yıl ve Üstünde Çalışan Müşteri Oranı	✓	✓
Erdemiri Başkalarına Önerme isteği	✓	UD		3 Yıl ve Üstünde Çalışan Müşteri Oranı	✓	✓

UD = Uygun Değil, H:Hedef,

A) Algılama Sonuçları

Yurtiçi Pazar Bölümleri ve Müşteri Öncelikleri

Yurt içi pazarımız, müşterilerin ürünlerimizi kullanım yerlerine göre büyük harflerle (A-G;) ifade şekillerde segmentlere ayrılmıştır. MBA sonucuna göre oluşturulan eylem planında önceliklendirmede bu segmentler esas alınmaktadır.

Tedarikçi Değerlendirmeleri

İyileştirme eylem planımızın oluşturulmasında kullanılan diğer bir girdi ise tedarikçi değerlendirmeleridir. Müşteriler daha önceden şirketi kendi tedarikçi değerlendirme sistemleri gereğince tetkik etmektedirler . Şirket yaklaşımı sonucunda müşteriler 2000 yılından sonra üstün performansımızdan dolayı bu tür değerlendirmelere gerek duyulmamaktadırlar. Sadece ilk defa müşterimiz olan yeni firmalar bu tür çalışmalara devam etmektedirler.

Çizelge 3.19 Müşteri Tedarikçi Değerlendirmeleri

Yıllar	2000	2001	2002	2003	2004
Alınan Puanlar	99	93,5	79	87	95

Müşteri Değerlendirme Sonuçları

Yurt içi pazardaki konumuyla Şirket, yapısal farklılığı ve topluma karşı olan sorumlulukları bakımından rakipleri ile farklılık göstermektedir. Türkiye’de tek yassı çelik üreticisi olmanın bilinci ile ve Ülke sanayisi üzerindeki yadsınamaz etkisinin olumlu olabilmesini sağlama gayreti doğrultusunda, üretim kapasitesi her biri çok değerli müşterilerimiz arasında, olabildiğince eşit şekilde ve şeffaf davranmayı ilke edinerek paylaşmaktadır. Bu ilkelere bağlı olarak oluşan 5.000’in üzerindeki müşterilerin problemlerini çözme konusundaki zorluklar bizi, kendi müşterilerini kendi ilkeleri

doğrultusunda oluşturan rakiplerden ayırmaktadır. 2003 yılında, yassı çelik tedarikini şirketin yanı sıra diğer yurt içi ve yurt dışı rakiplerimizden de sağlayan müşterilerimizi kapsayan ek bir araştırma yapılmış ve müşterilerimizden şirketimiz ve diğer tedarikçilerini yedi unsura göre sıralamaları istenmiştir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlarda müşterilerin şirketi 7 unsurun 5'inde başarılı bulduklarını ortaya koymaktadır.

A.1) Genel İmaj

Şirket logosunun değiştirilmesi, müşterilere de gönderilen şirket dergisi ve web sitesinin düzenlenmesi, daha da sıklaşan basın bildirimleri ve toplantıları, tasarımı ve içeriği geliştirilen şirket dergisinin tirajının artırılması, genel imaj ile ilgili belirlediğimiz hedeflere ulaşabilmek için yaptığımız faaliyetlere örneklerdir. Genel imaj göstergesinde düşüş kaydedilmesi üzerine hazırlanan eylem planı kapsamında erişilebilirliği etkinleştirmek üzere bölge satış birimlerinin organizasyonunda değişime gidilmiştir. Ayrıca Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür, ve diğer Liderlerden oluşan ekip hedef sektörlerinin bulunduğu sanayi bölgelerini ziyaret ederek müşterilerini bilgilendirme, erişim, iletişim ortamları sağlanmıştır.

Esneklik

Şirketteki önemli iyileştirmelere rağmen algılamaların düşüş trendinde olmasının nedeni şirketten daha büyük esneklik beklenmesinden kaynaklanabilir. Algılamaların düşüş trendinde olması dolayısı ile, Eylem Planı doğrultusunda yeni bir uygulama olarak İhracat yapan sanayici borçlandırma sistemi getirilmiştir. Öncelik verilen sektör olan sanayici müşterilerden ihracat yapanlar için, 6 ay vadeli ve 0 faizli borçlandırma sistemi uygulanmaya başlanmıştır. Müşterilerden özel şartlarda istedikleri ürünler için özel talimat sistemi geliştirilmiştir.

Pro-aktif Davranış

Geleceğe yönelik olarak yapılan pazar araştırmaları yardımıyla, ileriye dönük olarak belirlenen miktar ve yeni kalite talepleri, yapılacak yatırım ve modernizasyonlar için yol

gösterici olmaktadır. Müşteri problemleri, yapılan süreç iyileştirme çalışmaları, modernizasyon ve yenilik çalışmaları ile önlenmektedir.

Yanıt Verebilme

Müşterilere sağlanan erişebilirlik ve iletişim ortamları sonucunda, ihtiyaç duyulan yazılı yada sözlü bilgiler, müşterilerin şikayetleri, eğitim istekleri, teknik destek ile ilgili talepler tümüyle karşılanmaktadır. Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda büyük yatırımlar yapılarak işirakler oluşturulmuştur. Ancak bu yatırımların büyük olması nedeniyle etkileri henüz müşterilere yansıtılmamış ve 2003 yılı müşteri algılamalarının düşük olmasına neden olmuştur.

A.2) Ürün ve Hizmetler

Müşterilere sunduğu ürün ve hizmetler konusunda her zaman daha iyiyi hedefleyen şirket, TKY altında var olan ISO – 9001 – 2000 Kalite Yönetim Sistemi ve iş süreçleri yardımıyla ürün ve hizmetler yönetilmektedir.

Kalite

Şirkette kalite unsuru ürün ve hizmetler ile paralel olarak değerlendirilmektedir. Liderlerin odak grubu ziyaretleri sistematüğinde yaptıkları firma ziyaretlerinden sanayici müşterilerinin ürün kalitesi ile ilgili algılamalarının pazardaki rakiplere göre üst sırada olduğu şeklindedir. Müşteri algılamalarının hedef ve beklentilerin altında olması fiyata duyarlı müşteri grubunun değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır.

Değer

Ulusal pazara bakıldığı zaman, pazarın BDT kaynaklı ürünlere açık olması ürün değerinin algılanmasını olumsuzlaştırmaktadır. Ayrıca genelini Tüccar müşterilerin oluşturduğu fiyat öncelikli sektörün ürün değeri yaklaşımı ile, kalite ve termin duyarlı sektörün ürün değerine yaklaşımı değişkenlik göstermektedir. Geliştirilen yaklaşım ile sanayici müşterilerimiz hedef sektör belirlenmiş ve önceliklerimiz de bu sektörün beklentileri gözetilerek tespit edilmiştir. Bu yaklaşım ile ürün değerinin olumlu etkileneceği düşünülmektedir.

Güvenilirlik

Müşteri talepleri ve standartlara göre üretilen ürünler şirket garantisi altındadır. Bunun sonucunda müşterileri her koşulda yalnız bırakmayan büyük bir firma olarak algılanmaktadır. Olası ürün hatalarında, müşterilerden gelen şikayetlerin tamamının değerlendirilerek sonuca bağlanmaktadır.

Tasarımda Yenilik

Müşteri ziyaretleri, müşteri şikayetleri ve müşteri işbirliklerinden elde edilen verilere göre mevcut ürünleri geliştirme çalışmaları yada yeni ürün tasarımları yapılmaktadır. Müşteri sayısının fazla oluşu, müşteri beklentilerinin farklılığı bu çalışmaların algılanmasını zorlaştırmaktadır.

Teslimat ve Sunum

Talepte bulunan her kişi yada kuruluğu müşteri olarak kabul etme zorunluluğu, sipariş kabul miktarlarını sınırlandıramamak, yapısal durum teslimat konusunda en büyük zordur. Hedef sektör olan sanayici müşteriler ve özellikle de Beyaz Eşya ve Otomotiv Sektörlerinin kullandığı ürün sevkiyatı performanslarında olumlu gelişmeler sağlayabilmek için, ilgili süreçlerin iyileştirilme çalışmaları başlatılmıştır.

Çevre Üzerindeki Etki

Üretilen ürünlerin tamamı geri dönüşebilir olup çevre dostu ürünlerdir. Ayrıca bu konuda çok önemli otomotiv üreticilerinin (Fiat, Ford, Audi, DaimlerCrysler, VW, BMW, Volvo Opel, Porsche, Nissan) oluşturduğu IMDS'e (İnternational Material Data System) üye olunmuş ve ürettiğimiz otomotiv çeliklerinin kimyasal analizleri duyurulmuştur.

A.3) Ürün Sunumu Sonrası Destek

Müşterilerin ürün ile ilgili sorun yaşasın yaşamasın, gerek müşterilerin kendi işyerlerinde, gerekse şirkette her türlü eğitim ve teknik destek sağlanmaktadır.

Çalışanların Yeterlilik ve Davranışları

Müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmeleri için, müşteri temsilcilerinin yetkinliklerini artırıcı eğitim ve yeteneklerini geliştirici çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca yapılan rotasyon çalışmaları ile de çalışanlar için gerekli yetkinlikler sağlanmaktadır. Pazarlama ve satış organizasyonları içerisindeki çalışanlarımız için, müşteri, iletişim ve pazarın anlaşılması içerikli eğitimler verilerek yetkinliklerinin artırılması sağlanmaktadır.

Bilgilendirme ve Teknik Dokümanlar

Sürekli araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile ürün özellikleri ve kullanım alanları konusunda gerçekleştirilen yenilikler, müşterilere teknik dokümanlar yoluyla duyurulmaktadır. Bu dokümanlara elektronik ortamda ulaşılabilirdiği gibi, yayın yada broşür olarak da müşterilere iletilmektedir.

Şikayetleri Ele Alma

Müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesine yönelik yaklaşım gözden geçirilerek iyileştirilmiş, Müşteri Teknik Hizmetleri Birimi oluşturulmuştur. Bunun sonucunda 21,1 gün olan müşteri şikayetleri sonuçlandırma ortalama süresi, 2 ,88 güne indirilmiştir.

Ürüne İlişkin Eğitim

Müşteriler ile bir araya gelinilen her ortam bir eğitim fırsatı olarak görülmektedir. Planlı ya da plansız müşteri ziyaretleri, müşteri şikayetleri incelemeleri ve müşterilerin şirkete yaptığı ziyaretler bu ortamlara örnek olarak gösterilebilir.

Yanıt Verme Süresi

Müşteri şikayetlerinin sistematik olarak değerlendirilebilmesi Müşteri Teknik Hizmetleri birimi tarafından yürütülmektedir. Bu düzenlemeyle müşteri şikayetlerine yanıt verme süresinde önemli bir azalma sağlanmıştır.

Tavsiye ve Teknik Destek

Sorunsuz bir şekilde kullanması için teknik destek sağlanmaktadır. Sanayici müşterilerin kullandığı ekipmanlar, yerinde incelemeler yapılarak ürünün kolay kullanımının sağlanması için ayarlanır.

Garanti Kapsamındaki Karşılıklar

Garanti kapsamındaki karşılıklar her yıl bütçede yer almaktadır.

A.4) Müşteri Sadakati

Şirket pazardaki güçlü imajı, yüksek ürün kalitesi, yetkin teknik personeli, tanınırlığı, ve organizasyon yapısı ile kendi müşterilerinin gözünde güçlü bir yer edinmesinin yanında, diğer kullanıcılara tavsiye edilme oranı ve çalışılmaya devam edilme isteği oldukça yüksek bir firmadır.

Şirketi Tavsiye Etme İsteği

Çeşitli sektörlerde iş yapan 5.000'in üzerindeki kayıtlı müşterimizden çoğu geçtiğimiz yıl aktif olarak şirketle çalışmış olup, tavsiye konusunda destek vermişlerdir. Müşteriler çok çeşitli çelik kaliteleri ve onların türevleri olan diğer çeşitler içerisinde seçim yaparak kullandıkları ürünlerden memnun kalmalarının bir sonucu olarak, aynı zamanda ürünlerimizi tavsiye de etmektedirler.

Diğer Ürün ve Hizmetleri Talep Etme İsteği

Üretilen bütün çelik kaliteleri ürün katalogunda belirtilmekte olup müşteriler kendi ihtiyaçları için uygun olan ürünü kullandıktan sonra uygunluk sonuçlarına göre bu ürünün muadili veya diğer ürünleri de talep ederler.

Ürünü Tekrar Talep Etme Eğilimi

Sektörün özelliği dolayısı ile aynı ürünleri kullanma eğilimi ağırlıktadır. Müşteriler aynı türdeki standart ürünlerin, özel istekleri ve beklentileri ile spesifiklendirilmiş olanlarını tekrar talep etmektedirler.

B) Performans Göstergeleri

Karşılaştırma partneri olarak, en iyiler kategorisinde Avrupa Kalite Ödülü sahibi kuruluş (K 1), benzer kuruluş kategorisinde ise Ulusal Kalite Ödülü sahibi kuruluş (K 2)

seçilmiştir. Karşılaştırma yapılan kuruluşların iş yapış şekillerinin, üretimlerinin ve hizmetlerinin şirketle aynı olmaması nedeniyle izlemedikleri ve Kuruluşa has olan performans göstergeleri için karşılaştırma verisi verilememektedir.

B.1) Genel İmaj

Alman Ödül ve Ünvanların Sayısı

Şirket ödül ve unvan odaklı bir çalışma sergilemeyip iş ve müşteri odaklı çalışmayı esas almasına rağmen, bir çok ödül ve unvana layık görülmüştür.

Basında Yer Alma

Şirket müşteri odaklı çalışma anlayışı doğrultusunda onların beklenti ve taleplerini karşılamak için yaptığı her türlü faaliyet, toplantı, bilgilendirme ve açıklamalar ile Ulusal Basın'da yer bulmaktadır.

B.2) Ürün ve Hizmetler

Yeni yatırımlarla ürün kalitesini ve kapasitenin artırılmasının yanı sıra hizmetlerin de artırılması hedeflenmiştir. Her geçen gün ürünler, müşteri beklenti ve talepleri doğrultusunda kalite, ebat ve ürün cinsi açısından çeşitlendirilmektedir.

Rekabet Gücü

Rekabet gücü aşağıda anlatılan ihracat, kalite, katma değeri yüksek yeni ürün tasarımı parametrelerinin yanında; satış miktarlarının ve satış gelirlerindeki artış, yatırım harcamaları, ürün maliyeti, verimlilik ve pazar payı ile izlenmektedir.

İhracat

Satışların ortalama %20-25'ini ihracata ayırırken, karlı olan, farklı bölge ve ülkelerdeki pazarlar gözetilir. İhracat yapılan ülke sayısını gösteren grafik incelendiğinde; 2001 Yılında hedefin çok üzerinde, ihracat yapılan Ülke sayısına ulaşılmış, buda doğru

ihracat politikaları, esneklik ve hızlı hareket edebilme yeteneğinin bir araya gelmesi ile başarılmıştır.

Ürün Onayları ve Çevre Onayları

Çeliğin geri kazanım oranı diğer malzemelere göre çok yüksek olduğundan dolayı, şirket ürünleri geri kazanım yoluyla tekrar işlenerek sanayiinin hizmetine sunulmaktadır

Şirket de bir çok katı atık; üretim prosesinde girdi olarak tekrar kullanılabilirken bazı katı atıklarda (örneğin Cüruf) diğer endüstriler (örneğin Çimento Üreticileri) tarafından hammadde olarak kullanılmaktadır. Ayrıca müşteriler tarafından istenmekte olan ve ürünlerin çevre konusundaki uygunluğunu gösterir sertifikalar, TSE, Üniversiteler ve diğer ilgili kamu kuruluşlarından alınmıştır.

Garanti Kapsamındaki Karşılıklar

Satılan her ürün garanti kapsamında olup, standartlar gereği veya müşteri talepleri doğrultusunda ürün sertifikası verilmektedir. Değerlendirilen her bir şikayetin sonucunda hatalı ürün bedeli müşteriye iade edilmektedir. Ürün ile ilgili olan şikayetlerin değerlendirilmesi sonucunda, yıllara göre müşteriye iade edilen garanti kapsamındaki karşılıkların, net satışlara oranının giderek düşmektedir.

Şikayetler ve Şikayetlerin Ele Alınması

Kuruluşundan itibaren müşteri beklentilerine önem veren firma olarak, müşterilerden gelen her türlü şikayet ve beklentileri, ürün ve hizmet bazında değerlendirilmeye alınmaktadır. Müşterilerin firmadan beklentilerini alarak üretim ve sunum hizmetlerimizi geliştirmeyi hedefleyen bu yaklaşım, müşterilerle güven oluşturmuş ve uygunsuzlukların giderek daha fazla bildirilmesini sağlamıştır. Bu şikayetlerin artışına da yansıtılarak üretim ve hizmet süreçlerinin iyileştirilmesinde tetikleyici olmuştur. Müşterilerden ürün hatalarına ait alınan geri bildirimlere bakıldığında; bazı dönemlerde olumsuz, bazı dönemlerde ise olumlu yönde değişimler gözlenmektedir. Bu tür değişimler daha çok ekonomik kriz dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Müşteri şikayetlerinin artışına bir başka neden de, tasarlanan yeni ürün sayısındaki yükselmedir. Sürekli olarak yapılan yeni ürün tasarımı, 2001 yılında katma değeri

yüksek ürünler için yeni yatırımların olması, yeni tasarlanan ürün sayısını hedeflenenin de üzerinde artırmıştır. Yeni tasarlanan ürünlerin hem üretici, hem de kullanıcı tarafından anlaşılması zaman almaktadır ve müşteri şikayetlerinde artışlara sebep olmaktadır. 2002 Yılındaki artışa 2001 yılındaki yeni ürün artışının da etkisi olmuş, ancak sebepleri analiz edilerek anlaşılmiş ve gerekli iyileştirmeler yapılmıştır.

Lojistik Göstergeler

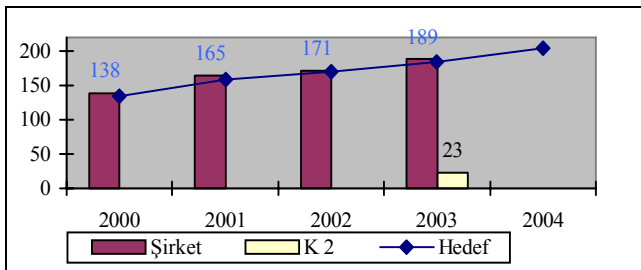
Lojistik performans göstergeleri PYS, SPS, MİYS, ÜPS, ve LS süreçleri içerisinde detaylı olarak izlenmektedir. Sipariş teslim performansı (STP) ölçümlerimiz alınan siparişlerimizin terminlerine uygunluğunu göstermekte olup alt kırımları ile izlenmektedir. MBA Eylem Planı doğrultusunda yaptığımız çalışmalar sonucunda, STP olumlu bir trend elde edilmiştir.

Ürün Ömrü

Üretilen ürünlerin ömrü standartlarla belirlenmiş olup, üretimler buna göre yapılmaktadır. Ürün Ömrü ve ürün değeri konusunda karşılaştırma yapabilecek yada standart olabilecek bir veriye literatürde rastlanmamış olup, bu gösterge sektörümüz için geçerli değildir.

Tasarımda Yenilik

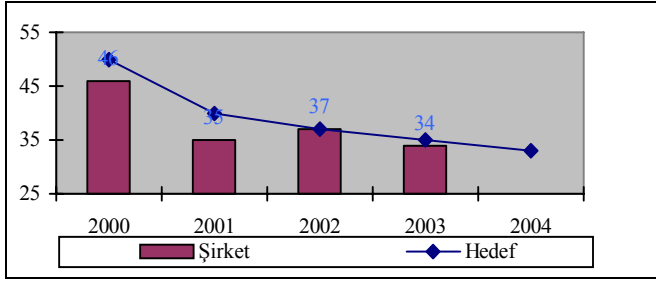
Müşteri beklentilerinin karşılanması ve pazardaki sürekliliğin korunması amacıyla sürekli olarak yeni ürün cinsi ve çelik kalitesi geliştirilmesi YÜTGES ve PYS Süreçleri içerisinde değerlendirilmektedir.



Şekil 3. 6 Yıllara Göre Satışa Sunulan Toplam Çelik Kalitesi

Pazara Sunma Süresi

Yeni ürünlerin pazara sunma süresi YÜTGES ve PYS süreçlerinin performans göstergelerinden biridir. Yeni ürün tasarımı veya mevcut ürünün geliştirilmesi, tasarım, deneme üretimi ve testler, müşteri denemeleri safhalarını kapsamaktadır.

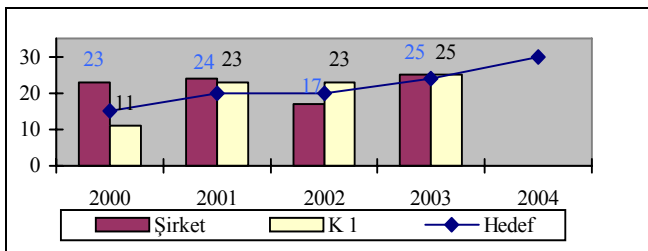


Şekil 3.7 Satış ve Satış Sonrası Destek

Sürekli olarak organizasyonumuzda ve iş yapış şekillerimizde yaptığımız yeniliklerle, müşteriye ürünün sevkiyatı sonrasında da her türlü desteği sağlamakta ve giderek daha iyi hizmet verilmektedir.

Eğitim Talebi

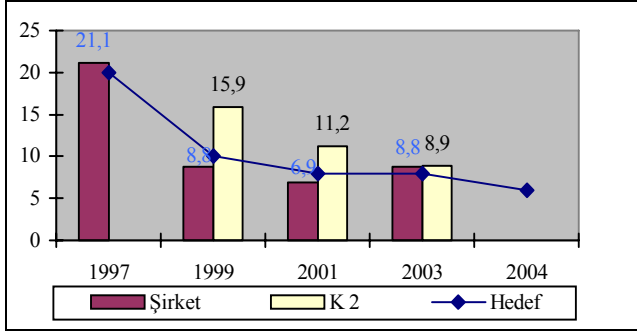
Müşterilerin istekleri doğrultusunda yapılan ve aşağıda grafiksel olarak gösterilen eğitimlerin dışında; müşteri şikayetlerine gidildiğinde, müşterilerin şirketi ziyaretleri sırasında ve acil ihtiyaç olduğunda müşteriye gidilerek de gerekli eğitimler verilmektedir.



Şekil 3.8 Müşterilere Verilen Eğitim Adedi

Yanıt Verme Oranı

Müşterilerin, ilişkili oldukları bölge müdürlükleri tarafından bildirilen tüm şikayetleri % 100 oranında incelenir ve neticelendirilir.

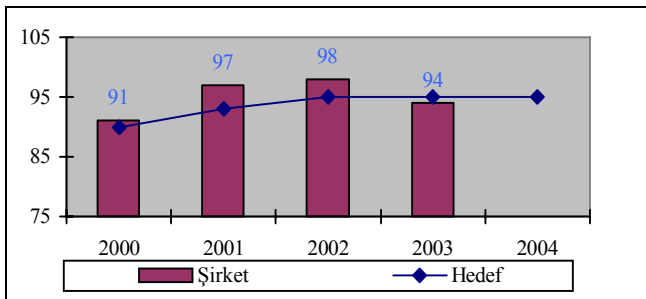


Şekil 3.9 Müşteri Şikayetleri Sonuçlandırma Süreleri (2 yıllık periyod ile izleme)

B.4) Müşteri Sadakati

İlişkinin Sürekliliği

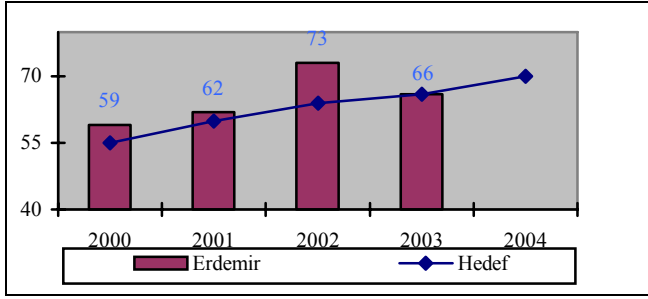
Geriye dönük olarak yapılan analizler ile, müşterilerin sürekliliğini incelenir. İlişkinin sürekliliği müşterilerin öncelikle çalışma yıllarındaki süreklilik ve iş yapma hacimleri ile ilişkilendirilen bir sistem ile değerlendirilmektedir.



Şekil 3.10 İlişkinin Sürekliliği

Siparişlerin Sıklığı/Değeri

Siparişlerin sıklığı parametresini müşterilerin verdikleri sipariş başına düşen miktar olarak izlenmekte ve değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeler müşterilerimizin şirkete olan sadakatinin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır.



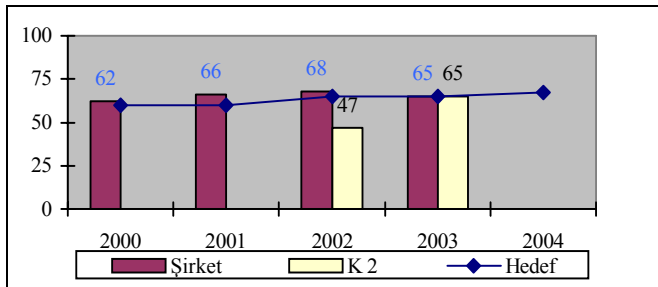
Şekil 3.11 Siparişlerin Sıklığı/Değeri

Kazanılan veya Kaybedilen İşler

Ulusal sanayiinin yassı çelik ihtiyaçlarını karşılama amacı ile kurulan şirket, yaptığı önemli yatırımlar ile hızla artan talepleri karşılama hedefini sürdürmektedir.

Müşteriyi Elde Tutma

5.000 üzerinde kayıtlı müşteri olup, bunlardan aktif olanların sayısı 2003 yılında 1.397 olmuştur. Şirketle 5 yıl ve 3 yıl üzerinde sürekli çalışan aktif müşteri oranları izlenmektedir.



Şekil 3.12 5 Yıl ve Üzeri Çalışan Aktif Müşteri Oranı (%)

3.3.7.Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

İnsan Kaynakları süreçleri oluşturulurken, süreç kartlarında bulunan algılama ölçümleri ve performans göstergeleri, mükemmellik modelinde bulunan parametreler dikkate alınarak oluşturulmuştur. Hedefler, her iki yılda bir, bir önceki araştırmanın sonuçları değerlendirilerek, SYÖN kapsamında oluşturulan İç Kaynak ve Dış Çevre analizleri sonucunda belirlenen politika & stratejiler ışığında, benchmark değerleri ve iyileştirme faaliyetleri için hazırlanan eylem planları da gözönüne alınarak, ünite içinde yapılan bir toplantı ile, Hedef Belirleme Kılavuzu ve Süreç göstergeleri dikkate alınarak belirlenmektedir.

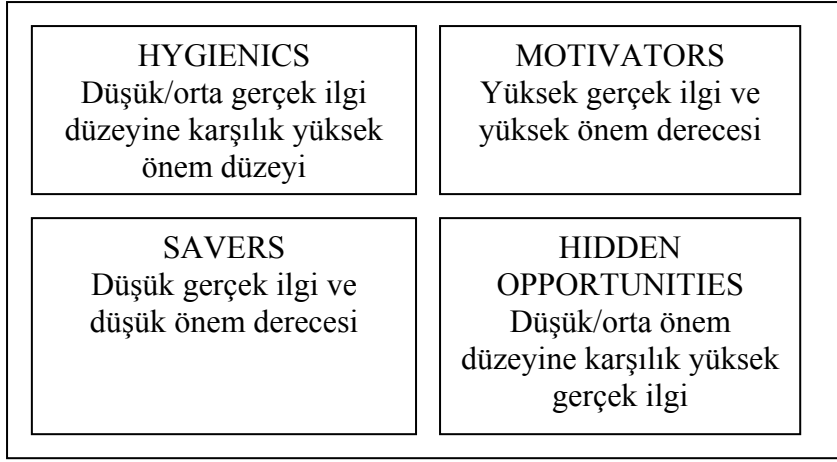
A) Algılama Sonuçları

Şirkette çalışanların beklentileri ve memnuniyet düzeylerini algılamak, iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına temel olarak kullanarak bağlılık ve motivasyonu artırmak üzere ÇHDA yapılmaktadır. Söz konusu araştırma, bağımsız kuruluş tarafından geliştirilen TRI*M indekse göre değerlendirilmektedir. TRI*M index tek bir sayı ile çalışanın kuruluşa ne derece bağlı hissettiğini ve genel memnuniyet seviyesini göstermektedir . Ayrıca, araştırma sonucunda yapılan analizlerde, elde edilen bulgular TRI*M grid adı verilen teknikle incelenerek, şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin motivasyon üzerindeki etkisi önceliklendirilmektedir. Buna göre iyileştirme planları oluşturulmaktadır. İyileştirme planları tüm şirket genelini kapsar ve politika & stratejilerin belirlenmesi sürecine önemli bir girdi sağlar.

Çizelge 3. 21 Süreç Göstergeleri Matris Tablosu

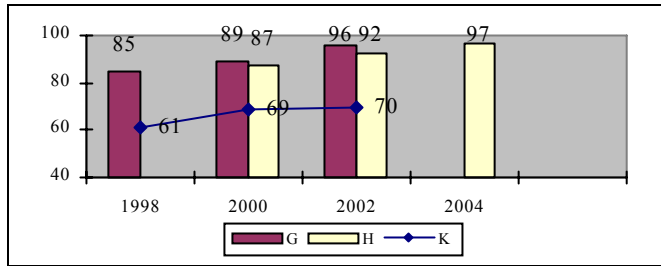
Algılama Sonuçları (7a)	H	K	Göstergeler (7b)	H	K
MOTİVASYON			MOTİVASYON		
Kariyer Geliştirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	İyileştirme Ekiplerine Katılan kişi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İletişim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yıllara göre RÖS e katılım Oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yetkilendirme ve Tanıma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yıllara göre öneri sayısı (adet)	<input type="checkbox"/>	UD
Fırsat Eşitliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yıllara göre grup önerisinin oranı %	<input type="checkbox"/>	UD
Katılım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Uygulanan Öneri Sayısı	<input type="checkbox"/>	UD
Liderlik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Çalışan başına eğitim saat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eğitim ve Başarma Fırsatı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Önerilerin getirisi	<input type="checkbox"/>	UD
Hedef belirleme ve Perf.Değ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Takım çalışmalarının getirisi	<input type="checkbox"/>	UD
Vizyon,misyon politika&stratejileri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ödül alan çalışan sayısı	<input type="checkbox"/>	UD
Eğitim ve Geliştirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ödül alan ekip sayısı	<input type="checkbox"/>	UD
			ÇHDA ya katılım oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TATMİN			TATMİN		
Kuruluşun Yönetilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Devamsızlık oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İstihdam Koşulları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kayıp işgünü	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlara sağlanan hizmetler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muayene etkinlikleri	<input type="checkbox"/>	UD
Sağlık ve Güvenlik Koşulları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	İş kazası dağılımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma Arkadaşları ile ilişkiler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yeni işe giren SÜ sayıları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ücret ve Ücret dışı ödemeler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kaza sıklığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişimin yönetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kaza Ağırlığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yerel ve toplum içindeki rolü	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yıllık işe alım oranı	<input type="checkbox"/>	UD
Çalışma ortamı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Çalışan sayısındaki değişimler	<input type="checkbox"/>	UD
Çevre politikası ve etkisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Üniversite mezunu oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma ortamı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MYO mezunu oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Lise mezunu oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Ortaokul mezunu oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Çalışan devir oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Yakacak Yardımı alan personel sayısı	<input type="checkbox"/>	UD
			Çalışanlara sağlanan diğer hizmetler	<input type="checkbox"/>	UD
			Lojmanlardan yararlanan çalışan sayısı	<input type="checkbox"/>	UD
			Suitlerden yararlanan çalışan sayısı	<input type="checkbox"/>	UD
			BAŞARILAR		
			Yetkinlik Tablosu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Kişi başına üretim miktarı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Ton başına kullanılan işçilik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			SERVİSLER		
			Eğitime katılım saati dağılımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Planlanan eğitimlerin karşılanma oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

UD = Uygun Değil H:Hedef, K: Kıyas



Şekil 3.13 TRI*M GRID Önceliklendirme Yapısı

Araştırmada, Türkiye benchmark değeri olarak sektörümüzde benzer 6 kuruluşun anket sonuçları kullanılarak hesaplanan değer baz alınmaktadır.G:Gerçek,H:Hedef,K: Kıyas



Şekil 3.14 Çalışan Bağlılığı ve Motivasyon Seviyesi (TRI*M INDEX)

A.1) Motivasyon

Kariyer Geliştirme

Stratejilerde bulunan çalışan memnuniyet seviyesinin yükseltilmesi başlığı altında oluşturulan hedefler ve eylem planı çerçevesinde iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

ÇHDA kapsamında Kariyer Geliştirmeye yönelik olarak;

* Şirkette Kendime Bir Gelecek Görebilmem

* Terfi, Tayin ve Görevlendirmelerde Performansının Belirleyici Koşul Olması konuları sorgulanmıştır. Kariyer Geliştirmeye ait bazı örnekler aşağıda sunulmuştur

- Saat Ücretli Personel Derece Geçiş Sistematiğinin oluşturulması
- Saat Ücretli Pozisyonlarda Derece Gruplandırmasının oluşturulması

İletişim

ÇHDA kapsamında, iletişimle ilgili sorgulanan unsurlara göre yapılan iyileştirmeler aşağıda sunulmuştur. Aylık Ücretli Personel Performans Değerlendirme uygulamasında yüzyüze görüşme olanağı yaratılmaktadır. Aylık Ücretli Personel Performans Değerlendirme uygulamasında “Hedefler” bölümünde ilk amirler ve çalışanlar ortak karar vererek şirket ve ünite hedeflerine uygun bireysel hedeflerini belirlemektedir.

Yetkelendirme

Yetkelendirme için, ÇHDA kapsamında 2 soru sorulmuştur.

İT çalışmaları 2001 yılında yürürlüğe girdi

Tüm çalışanlar şirkete yarar sağlayabilecek yeni ve yaratıcı fikirleri,ÖS’e öneri vermek suretiyle, tüm şirket genelinde paylaşabilmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda başarılı bulunan uygulamalar üst yönetim tarafından ödüllendirilmektedir.

İT çalışmaları ile ulaşılan sonuçlar, şirket genelinde tüm çalışanlarla, eğitim müdürlüğü konferans salonunda yapılan sunuş ile paylaşılmakta ve sunuş sonunda ödüllendirilmektedir.

Fırsat Eşitliği

ÇHDA kapsamında Fırsat Eşitliği;

- Terfi, Tayin Ve Görevlendirmelerde Performansının Belirleyici Koşul Olması
- Tüm Çalışanlar İçin Fırsat Eşitliği Sağlanması

konuları sorgulanmıştır.

Bununla ilgili bazı örnekler;

- A/Ü ve S/Ü İşe alma prosedürünün oluşturulması
- Psikoteknik ve psikometrik test laboratuvarının uygulamaya alınmasına yönelik deneme testlerine başlanmıştır

Dereceler ve pozisyonla arası terfilerde uygulanacak gelen şartlar ile Orta Kademe Yönetici Aday Personel Değerlendirilme Esasları (Aylık Ücretli Personel Terfi Sistemi Prosedürü) hazırlanarak yürürlüğe koyulmuştur.

Katılım

Katılım konusunda ÇHDA'da aşağıdaki sorular sorulmuştur.

Şirket ve Ünite Hedeflerinin Belirlenmesinde Katkıda Bulunmama İmkan Sağlanması

Yaptığım İşin Sürekli Geliştirilmeye Açık Olması

5 S- İT çalışmaları sistematik bir yapıya dönüştürüldü.

Liderlik

Liderliğin şirketteki etkinliği 9 ayrı soru ile sorgulanmıştır .

“LİDERLİK PROFİLİ BELİRLEME KOMİSYONU” ‘nda ele alınacak hususlar içine, “Vizyon, misyon, politika ve stratejilerle uyumlu Hedef belirleme sistematğinde çalışanların katılımını sağlama hususunun” ele alınması

Tüm Amirlere, “Amirler İçin Liderlik Profili” hatırlatma kartlarının dağıtılması
2003 yılı performans değerlendirme döneminde amirlerin Liderlik profilinde bulunan yetkinlikler üzerinden değerlendirilmesi.

Öğrenme ve Başarma Fırsatı

Hedef Belirleme ve Performansın Değerlendirilmesi

İşimin Gerektirdiği Yeterliliğe Sahip Olup Olmadığının Bana Açıklanması

Performans Hedeflerinin İlk Amir İle Birlikte Belirlenmesi ve Dönem Sonunda Ölçümlenmesi

Gerek beyaz yakalı, gerekse mavi yakalı personele performans değerlendirilmesi sırasında veya sonucunda personele iyileştirmeye açık alanlar ve güçlü yönleri yüz yüze görüşmede bildirilmekte ve eğitim ihtiyaçları birlikte belirlenmektedir.

Kuruluşun Değerleri, Misyonu, Vizyonu, Politika ve Stratejisi

Şirkette SYÖN sistemi kurulmuştur. Bu kapsamda vizyon, misyon, politika stratejiler ve Cari yıl Şirket hedefleri belirlenmekte, Genel Müdürlük makamının yayınladığı Tamim ile tüm çalışanlara duyurulmakta, ünite ve birey hedefleri bu doğrultuda hazırlanmakta ve performanslar değerlendirilmektedir. Her yıl bu sistematik iyileştirilip, katılım artmaktadır.

Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme konuları ÇHDA da 2 soru ile sorgulanmıştır;

- * Yapılan İşe Katkı Sağlayacak Eğitimlerin Verilmesi
- * Kişisel Gelişimime İmkan Verilmesi

Aylık Ücretli Performans Değerlendirme uygulamasında çalışanlarımızın eksik yönleri göz önüne alınarak performansı geliştirmek ve işe katkı sağlamak amacıyla eğitim ihtiyaçlarını belirleme fırsatı yaratılmaktadır. Ayrıca aynı uygulama kapsamında “İş Bilgisi ve Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Eğitim İhtiyaçları Belirleme Formu” nda da iş bilgisi ve özel becerileri artırmak amacıyla ihtiyaç duyulan eğitimler tespit edilmekte ve sonuçları Eğitim Müdürlüğü’ ne yıllık eğitim planlarının yapılması amacıyla gönderilmektedir. Buna bağlı olarak belirlenen plan doğrultusunda ilgili ünite yetkililerine , Performans

değerlendirme uygulamasında belirlenen eğitime çalışanlarının gönderilmesi konusunda Eğitim Müdürlüğü tarafından eğitim daveti yapılmaktadır.

A.2) Tatmin

Kuruluşun Yönetilmesi

ÇHDA kapsamında;

Şirket Yönetimine Güven Duyulması konusu sorgulanmıştır.

Bayramlarda zorunlu olarak görevli olan personelin hak kaybını önlemek için, bu personele ileride kullanmak üzere izin hakkı tanınmıştır.

İstihdam Koşulları

İstihdam koşulları ÇHDA kapsamında 6 soruyla incelenmiştir..

Aylık Ücretli personel ücret sistemi iyileştirilmiş, iyileştirme paralelinde performans değerlendirme sistemi oluşturularak ücret sistemi ile entegrasyon sağlanmıştır.

İlişki Prosedüründe iyileştirme yapılarak askerlik, emeklilik, istifa vb. şirketimizden ayrılacak personelin muhtelif üniteleri dolaşması önlenmiş ve bu suretle personelin memnuniyet düzeyi artırılmıştır.

Çalışanlara Sağlanan Tesis ve Hizmetler

ÇHDA kapsamında;

- Personel Taşıma Hizmeti
- Sosyal Hizmet ve Tesislerin Kalitesi
- Soyunma/ Yıkanma Hizmetlerinin Kalitesi
- Spor İmkanının Sağlanması
- Yemekhane Hizmetlerinin Kalitesi
- Yemeklerin Kalitesi

konuları sorgulanmıştır.

Sağlık ve Güvenlik Koşulları

ÇHDA kapsamında;

- İş Sağlığı ve İş Güvenliğine Uygunluğu
- Acil vakalara anında müdahale edilmesine yönelik olarak Paramedik birimi oluşturuldu.
- Yanıklara özel tedavi birimi oluşturuldu.
- ISO 18001 İş sağlığı ve güvenliğine yönelik sistem kurulma çalışmaları tamamlandı
- Tüm ünitelerde Acil durum planları güncellendi.
- Şirket çapında yapılan faaliyetlerin Risk değerlendirmeleri yapıldı.

Ücret ve Ücret dışı Ödemeler

ÇHDA kapsamında;

- Ücretler Sosyal Yardımlar(Yakacak, Yemek, vb)
- Ücretimi Belirleyen Faktörlerin Bilinmesi
- Ücretler

konusunda soru sorulmuştur.

2001 yılında Türkiye ekonomisinde yaşanan krize rağmen, çalışanların ücret seviyeleri enflasyon oranında korunmaya çalışılmıştır.

Çalışanların Sağlık Sigortasından daha fazla yararlanabilmeleri için ödeme koşullarındaki taksitle ödeme miktarı artırılmıştır.

Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

ÇHDA kapsamında;

- Çalışma Arkadaşları Arasında Deneyim ve Fikirlerin Paylaşılması
- Ünite İçinde ve Üniteler Arasında Hedeflere Ulaşmak İçin İşbirliği ve Takım Ruhu İçerisinde Çalışılması

konusunda soru sorulmuştur. “LİDERLİK PROFİLİ BELİRLEME KOMİSYONU” ‘nda ele alınacak hususlar içine, “Ekip / İyileştirme çalışmalarında takım ruhu içerisinde çalışılması ile, ünite içi hedef takip etme sistematğinde çalışanların katılımını sağlama hususunun” ele alınması sağlanmıştır.

Değişimin Yönetimi

ÇHDA kapsamında;

Şirketin Gelecekteki Değişim ve Gelişmelere Uyum Sağlaması konusunda soru sorulmuştur.

Toplam Kalite Yönetimine ilişkin seminer, eğitim ve konferanslara katılımın artması.

Çalışanların Yurt dışındaki konferans ve Sempozyumlarda bildiri ve tebliğ sunabilmeleri için imkan sağlanması.

Performans Değerlendirme Sisteminde kriter hesaplamalarında “Değişime uyum yeteneğine sahip personeli belirleyebilmek için puan kriterleri değiştirilmiştir.

İş Güvencesi

Şirkette iş güvencesi, yakın geçmişte yaşanan ekonomik krizlere rağmen hiçbir personelin işine son verilmemesi ile sağlanmıştır.

Kuruluşun Çevre Politikası ve Çevre Üzerindeki Etkisi

ÇHDA kapsamında;

- Toplum ve Çevre İhtiyaçlarına Duyarlı Bir Şirket Olması konusunda soru sorulmuştur.

- ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi kurma çalışmaları tamamlanmıştır.
- Baraj bölgesi ağaçlandırılması tamamlanmıştır.
- Şişe ve Kağıt atıkların için çöp lumbaraları yerleştirilmiştir.

Kuruluşun Yerel ve Genel Toplum İçindeki Rolü

ÇHDA kapsamında 4 soru ile şirketimizin yerel ve genel toplum içindeki rolü ölçülmüştür

Topluma katkı faaliyetlerinin sistematik şekilde yürütülmesi için “Topluma katkı faaliyetlerin yönetmeliği” yayınlanmıştır.

Yerel ve genel Toplumla sağlıklı iletişimin kurulabilmesi için Basın ve Halka ilişkiler Birim oluşturulmuştur.

Çalışma Ortamı

Bu konuda ÇHDA kapsamında 3 soru sorulmuştur;

Bütün çalışma ortamlarının iyileştirilmesi için sıcak ve soğuğa yönelik çalışacak klima sistemi kurulmuştur. 1999 yılında yaşanan deprem sonrası tüm çalışma yerlerinde mühendislik incelemesi yapılarak uygulama planı çıkarılmış ve plan dahilinde gerekli fiziki iyileştirmeler yapılmıştır. (Bilgi İşlem Binası, Genel Müdürlük Ofisi, Üretim Planlama Binası, Kok Bacası vb.)

B) Performans Göstergeleri

Performans göstergelerine ait verilen tabloları aşağıda sunulmuştur: G: Gerçek , H: Hedef, K: Kıyaslama, ASO: Avrupa Sektör Ortalaması. Hedef değerleri, önceki yıl elde edilen sonuçlar ve yeni stratejiler göz önüne alınarak belirlenmektedir. Karşılaştırma değeri olarak, geçen yıl benzer sektörde ulusal kalite ödülü almış bir kuruluşun değerleri verilmiştir.

B.1) Başarılar

Yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması

Her yıl Performans Değerlendirme uygulaması sonucunda, çalışanların tümünün ilgili yetkinlik kriterinden aldığı puanların ortalaması hesaplanmakta ve şirketin tümüne ait yetkinliklerin ortalaması hesaplanarak elde edilen sonuçlar Eğitim planlarına kaynak olarak sunulmaktadır.

Üretkenlik

Üretkenlik değerleri, Kişi Başına Üretim ve Ton Başına kullanılan işçilik ile ilgili veriler kullanılarak takip edilmektedir. Hedefler, yıllar itibariyle planlanan işgücü ve üretim hedefleri dikkate alınarak belirlenmektedir.

Hedeflere Erişmek Amacıyla Yapılan Eğitim ve Geliştirme Çalışmalarının Başarı Oranları

PYS de yer alan hedef belirleme ve hedeflere uygun eğitim ihtiyaçlarının karşılanması faaliyetleri, yetkinliklerin geliştirilmesinde olduğu gibi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesingirdi teşkil etmektedir. Ayrıca, şirket in kurumsal kültürü ve değerleri ile özdeş olarak çalışanlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlamak ve eğitilmiş, deneyimli ve katılımcı kılmak üzere eğitim almalarını sağlamak için, Yetkinlik Belirleme ve Geliştirme süreci tanımlanmış ve performans göstergeleri ile izlemeye alınmıştır.

B.2) Motivasyon ve Katılım

İyileştirme Ekiplerine Katılım

Yürütülmekte olan Toplam Kalite çalışmaları IT prosedürü sayesinde, İyileştirme ekiplerine katılım, yıllar itibariyle artışlar göstermiştir.

Sistemin taşeron-müteahhit personeli de açılarak ödüllendirme kapsamına alınmasıyla sisteme bireysel ve grup bazında katılım gözle görülür biçimde artmıştır. ÖS kriterlerinde yapılan değişikliklerle grup önerileri ile İT te katılımın özendirilmesi sebebiyle düşüşler görülmeye başlamıştır

Çizelge 3. 22. Yıllık Bazda Uygulanan Öneri Sayısı

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
G	338	992	1167	1236	528	
H	400	750	1100	1250	1350	1000

Eğitim ve Gelişme Düzeyleri

Çizelge 3.23. Çalışan Başına Eğitim Saat

	DR	2000	2001	2002	2003	2004
Çalışan Başına Eğitim Saat	G	45	51	42	49	
	H	45	45	45	45	
	K	24	33	39		50

Ekip Çalışmasının Ölçülebilir Yararları

Öneri sisteminde yıllar içinde her yıl tekrar eden hesaplanabilen getiri miktarı birbirine yaklaşık seviyelerde seyrederken, yüksek getiriye sahip öneriler sistemin ilk yıllarında verilerek uygulanmıştır. Yıl içinde sunuşu gerçekleştirilen İT çalışmalarında çoğu kez getirisi hesaplanamayan iş sağlığı ve güvenliği, çevreye katkı gibi faydalar sağlanmış olup bunların getirileri rakamlarla ifade edilememektedir.

Bireylerin ve Ekiplerin Tanınması

Çizelge 3.24. Ödül Alan Çalışan Sayısı

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
G	1985	4671	5333	6566	2984	
H	1000	3000	4000	5000	6600	6700

Çizelge 3. 25 Ödül Alan Ekip Sayısı

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
G	3	10	7	6	15	
H	2	8	10	8	12	25

Çalışanlara Yönelik Anketlere Yanıt Verme Oranı

2 yılda bir yapılan ÇHDA'na katılımın artırılması daha fazla çalışandan geri bildirim almak açısından önem teşkil etmektedir.

B.3) Tatmin

Devamsızlık ve Hastalık Oranları

Kayıp işgünü oranlarının düşüşünde yıl içerisindeki koruyucu hekimlik taramalarının, laboratuvar hizmetlerinin ve grip aşısı kampanyaları etkiyi artırmaktadır.

Çizelge 3.26. Muayene Etkinlikleri-Personel

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
A/Ü	14168	12709	13390	13872	13026	
S/Ü	19487	20829	24813	23663	25383	
G	33655	33538	38203	37535	38409	
H	30500	29750	33500	36000	37000	36000

İş Kazaları Düzeyi

İş kazalarının istatistiği Teknik Emniyet Müdürlüğü tarafından tutulur ve izlenir. İş kazalarının takibine yönelik süreç göstergeleri İş Kazası Dağılımı, Kayıp İş Günleri Dağılımı, Kaza Sıklığı ve Kaza Ağırlığı'ndan oluşur.

2003 yılında kaza sayısındaki hedefin tutturulamamıştır. Bunun sebebi kadro lu personel sayısının artmasıdır ve dolayısıyla toplam efektif çalışma saatindeki artıştır. Şekil de Yeni Personel ile Kaza Adedi sayıları verilmiştir. Kaza sayısını, yeni personelin artışıyla arttığı gözlemlenmektedir. Bunun da sebebi yeni personelin deneyim eksiklikleri, çalışma ortamına yabancı olmaları ve kendilerini ispatlama isteği gibi sebeplerden artırmaktadır.

Çizelge 3.27 Yeni bir İşbaşı yapan personel sayısı ve kaza adedi

	1999	2000	2001	2002	2003
S\Ü Yeni Per.Say.	1026	1448	686	753	1793
S\Ü Per. Kaza Say.	13	47	24	21	31
Kaza Adedi	95	129	86	89	99

Şikayetler

Kuruluşundan beri, çalışanlarının haklarına duyduğu saygı, kuruluş itibarı ve iş kanunları çerçevesinde yürüttüğümüz idari ve özlük işleri ile ilgili çalışmalarda, herhangi bir resmi şikayet veya ceza alınmamıştır.

İşe Alma Eğilimleri

Şirket stratejisi arasında yer alan verimliliğin artırılması kapsamında Saat Ücretli ve Aylık Ücretli personel sayısı her yıl bir önceki yıla oranla düşüş göstermektedir.

Çizelge 3.28 Çalışan sayılarındaki değişimler

	2000	2001	2002	2003	2004
W/C	2538	2504	2324	2293	
B/C	6495	6237	6075	5689	
G	9033	8741	8399	7982	
H	8629	8809	8348	8000	7849

Personel Devir Oranı ve Kuruluşa Bağlılık

Ülkemizde yaşanan ekonomik kriz, sektör ve piyasadaki tüm şirketleri etkilemesine rağmen şirkette çalışan personelin özlük haklarını azami ölçüde korumuş ve hiçbir çalışmamızın işine son verilmemiştir.

Çizelge 3.29 Personel Devir Oranı

	2000	2001	2002	2003	2004
G	0,003	0,0012	0,0004	0,0006	
H	0,005	0,004	0,002	0,0001	0,00015
K	0,1	0,059	0,041		

Grevler Şirketin çalışanlarına verdiği değer ile hayata geçirdiği uygulamalar, istisnasız tüm çalışanlar tarafından bilinçli bir şekilde uygulanması, elde edilen başarıda önemli bir yere sahibidir.

Kuruluşun Sağladığı Olanaklardan ve Ücret Dışı Haklardan Yararlanma

Taraf sendika ile 2 yılda bir yapılan TIS görüşmeleri ile karar verilen ücret ve ücret dışı haklar, sendika üyesi tüm personele, A/Ü personele de personel yönetmeliğinde belirtilen hususlar çerçevesinde uygulanmaktadır. Sosyal yardımlar başlığı altında görüşülmekte olan hususlarda, çalışanın evlenmesi, çocuğunun olması veya askere gitmesi halinde ücret ve ücret dışı idari izin şeklinde yardımlar yapılmaktadır. Çalışanlarda ölümlü iş kazalarının meydana gelmesi halinde yakınlarının ve çocuklarının gelecekte oluşabilecek mağduriyetlerini gidermek amacıyla, eş veya çocuğu işe alınmaktadır. Çalışanların kuruluşa bağlılıklarını artırmak ve sosyal ilişkilerini güçlendirmek amacıyla kurulduğu günden bugüne lojman hizmeti sunulmaktadır.

B.4) Çalışanlara Sağlanan Hizmetler

Eğitimin Değerlendirilmesi

Çalışanlara sağlanan eğitimler yıllara göre olumlu bir artış göstermektedir.

- 2000 yılında ÜES eğitimleri Saat Ücretli çalışanların tayin terfi sistematiği ile ilişkilendirilmiş, tayin-terfi-transferler için ÜES’de öngörülen eğitimleri alma şartı getirilmiştir. 2001 yılında unvan birleştirmelerine bağlı olarak yoğun UES eğitimleri yapılmıştır.

Çizelge 3. 30 Yıllara Göre Katılımcı ve Eğitim-saatleri Dağılımı

	1999	2000	2001	2002	2003
Kişi	17.147	19.308	28.026	17.410	24.908
Eğitim/Saat	218.237	296.277	440.395	352.008	395.573

Planlamada konusuna göre eğitim dönemleri belirlenirken, ihtiyaç olan eğitimlerin öncelikleri gözetilir ve tüm eğitimlerin kapsanması sağlanır.

Çalışanların İdari İşlerinde Doğruluk ve Duyarlılık

Şirketin çalışanlarına verdiği değer, karşılıklı saygı, kurum itibarı ve çalışanlarımızın eş ve çocuklarının madur edilmemesi ilkeleri üzerine sürdürülmektedir. Bu nedenle kurulduğu günden bugüne idari işler iş kanunları çerçevesinde hassasiyetle yürütülmüştür.

3.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Ülke sanayiinin gelişmesine öncülük eden Şirket KSS sahibi bir kuruluş olarak, içinde bulunduğu toplumun gelişimine de öncülük etmek için toplumsal alanda önemli yatırımlar yapmaktadır. Şirket ekonomik, eğitsel, kültürel, sanatsal veya sportif, toplumu ilgilendiren her türlü oluşumun içerisinde bulunmakta, kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri ile işbirliği yaparak panel ve sempozyumlar düzenlemekte veya bu gibi etkinliklere katkı sağlayarak, toplumsal problemlerde çözüm ortağı olarak hareket etmektedir. KSS anlayışımızın en önemli unsurlarını oluşturan

- ekonomik kalkınmaya maksimum fayda sağlamak
- insana yatırım,
- çevreye yatırım,
- model teşkil edebilecek düzeyde çağdaş yönetim anlayışını
- iş yapma biçiminin temel prensipleri olarak kabul edilmiş Vizyon ve Misyonumuza entegre edilmiştir.

KSS anlayışı çerçevesinde kuruluşumuzdan bu yana sürdürülen Topluma Katkı Faaliyetleri'nin, (TKF) vizyon/misyon ve stratejik hedeflerimize ulaşmaya hizmet edecek şekilde yürütülebilmesi, sistematik ve hedef odaklı çalışılabilmesi amacıyla yayınlanan yönetmelik ile bu alandaki faaliyetler KSS çatısı altında sistematik bir yapıya kavuşturulmuştur.

Çizelge 3.31 Paydaşlar Bazında Genel İmaj Sonuçları

	2001			2003				2004
	A	B1	B2	A	T	B1	B2	T
Halk Geneli	3,55	3,56	4,04	3,58	3,56	3,55	3,49	3,59
Çevre Halk	3,78	3,46	4,04	4,06	4,05	4,05	3,97	4,07
Medya	3,28	3,32	4,19	3,38	3,40	3,44	3,37	3,41
Yatırımcı	3,64	3,75	4,23	3,91	3,50	3,74	3,59	3,95

Ürün ve hizmetler, müşteri memnuniyetine yönelik faaliyetlerimiz ve yeni uygulamalarımız, yeni teknolojilerimiz SİP çerçevesindeki hedeflerimiz kapsamında gerek basın toplantıları ve basın bültenleri ile gerekse tanıtım gezileri kapsamında kamuoyuna açıklanmıştır.

Ekonomiye Katkı

Kazanılan başarılar, iletişim faaliyetleri kapsamında sistematik olarak kamuoyuna açıklandığından, genel imaj sonuçlarında hedeflenen artışa ulaşılmıştır.

Toplumsal Faaliyetlere Katılım

TKF, sistematik bir yapıya kavuşturulmuş özellikle yakın çevreyle yapılan toplumsal faaliyetler (eğitim, spor, sağlık, gönüllü çalışmalar) sonuçları stratejilere ve faaliyetlerin toplum beklentilerini en üst düzeyde karşılayacak şekilde eylem planına dönüştürülerek gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu iyileştirme sonuçlara yansımıştır. 2003 yılındaki gönüllü çalışmalar kapsamında dar gelirli insanlara kumanya yardımı yapılmış, kültür ve sanat festivallerine sponsor olarak katkıda bulunulmuş ve yapılan iletişimin etkinliği arttırılmıştır.

Çevreye Katkı

TKF süreç olarak ele alınmış, sistematik gözden geçirilmiş ve iyileştirilmiştir. Bu kapsamda; elde edilen sonuçlar, olumlu eğilim ve hedeflenen duruma ulaşma yüzdesi sorgulanarak sistemin etkinliği gözden geçirilecektir.

Örneğin yapılan iyileştirmelerin ardından 2003 yılında gerçekleştirilen anket kapsamına Ereğli ve çevresine uygulanmak üzere özel modüller ilave edilmiş, bu kapsamda çevresel etkiler ayrıca detaylı olarak sorgulanmıştır.

KSS Faaliyetlerine Ayrılan Kaynak:Şirketin Sektördeki lider konumuna paralel olarak; toplumun yaşam kalitesinin artırılmasına yönelik, eğitim olanaklarının iyileştirilmesi, çevre bilincinin geliştirilmesi ve toplumsal duyarlılıklar doğrultusunda projeleri sürmektedir.

Eğitime Katkı

Eğitime verilen önemin bir parçası olarak “Kalkınma Eğitimle Başlar” projesi kapsamında, 5 adet okul yaptırılarak, Milli Eğitim Bakanlığına teslim edilmiş, 5 adet okulun ise bina yapımını gerçekleştirmiştir. Her yıl, bölgemizde bulunan Endüstri Meslek ve Ticaret Liseleri öğrencilerine mesleki eğitim verilmektedir. Ayrıca, Teknik Lise, Meslek Yüksek Okulu ve Üniversite olmak üzere ortalama 550 öğrenciye staj yapma olanağı tanınmaktadır.

Çizelge 3. 32 Topluma Katkı Harcamalarının Faaliyetlere Yayılımı (Milyon \$)

	1999	2000	2001	2002	2003	TOPLAM
Eğitim Öğretim	106	378	446	65	124	1.120
Spor	321	467	985	2.367	376	4.515
Kültür ve Sanat	2	0	9	11	152	173
Sağlık	2	27	12	4	0	44
Gönüllü Çalışmalar ve Hayır İşleri	1.642	124	7	4	54	1.830
Kamu Kurum ve Kuruluşları İle İşbirliği	140	164	135	133	162	734
Vakıf, Dernek, Oda, Enstitü	310	1.877	1.325	1.850	3.477	8.838
TOPLAM	2.522	3.036	2.919	4.434	4.344	17.254

Çizelge 3.33. Sağlanan Beceri Eğitimi ve Staj İmkanları

	1999	2000	2001	2002	2003
Mesleki Eğitim Öğrencileri	189	499	422	497	491
Stajyerler (MYO + Üniversite)	435	418	438	641	793
Toplam	624	917	860	1138	1284

Yöreye Katkı

Uygulamaya alınan yörenin içme suyu ihtiyacının karşılanması projesi ile kentin içme suyu ihtiyacı kademeli olarak karşılanmaya başlanmıştır. Eğitim ve Kültür faaliyetlerinin yanı sıra, gençlerimizin yetişmesi ve bölgeye canlılık kazandırması açısından sportif faaliyetleri de desteklenmektedir. Şirket Kulübü'nün Erkek Voleybol Takımı, Bayan Basketbol Takımı, Güreş Takımı birinci ligde, Erkek Basketbol Takımı ise Türkiye İkinci Liginde mücadele etmektedir.

B.1) Toplumsal Faaliyetlere Katılım

Liderlerin Toplumsal Faaliyetlere Katılımı: Şirketin kuruluşundan beri çeşitli seviye ve fonksiyonlardaki liderler toplumu temsil eden kurum, kuruluşlarda yer almaktadır.

Kazanılan Ünvan ve Ödüller: Şirket, ürün kalitesi, finansal sağlamlık, bilgi ve teknoloji yatırımları, yönetim anlayışı, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, toplumsal sorumluluk, iletişim ve halkla ilişkiler kriterlerinde göstermiş olduğu performans ile, Capital Aylık Ekonomi Dergisi tarafından 1999 yılından bu yana gerçekleştirilen ve 2002 yılında, 550 şirketten 1329 yöneticinin katılımı ile 32 sektörü "İtibar Yönetimi" konsepti içerisinde değerlendiren "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasında sektöründe birinci olmuştur

İSO'nun her yıl geleneksel olarak gerçekleştirdiği ve Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu'nu belirleyen ISO 500 araştırmasında üretimden satışta 1999 ve 2000

yıllarında 5. , 2001 yılında 6. olmuştur. 2002 Yılında ise ;Kendi sektöründe ise ilk sırada, tüm kuruluşlar arasında 6. sırada ve özel sektör kuruluşları arasında 4. sırada yer almıştır.

Basında Yer Alma ve Medya Analiz Raporları: Şirketteki başta KSS faaliyetleri ile ilgili olmak üzere gelişmeler Basın Bültenleri aracılığı ile kamuoyuna aktarılır. Basında yer alan haberler içerik olarak (olumlu, olumsuz, nötr skalasına göre) sınıflandırılır. Yapılan basın bültenleri ile basında yer alan haberler karşılaştırılarak bültenlerin etkinliği değerlendirilir. Toplum Açısından gerekli bilgilerin açıklanması basın bültenleri ve basın toplantıları ile sağlanmakta, basın kuruluşlarından gelen sorular cevap metinleri ile yanıtlanmaktadır.

Çevresel Etkinin Değerlendirilmesi: Şirkette enerji verimliliği ve tasarrufu çalışmaları 1982 yılında Dünya Bankası ile Türk Hükümeti arasında imzalan anlaşma çerçevesinde “Türk Sanayinde Enerji Tasarrufu” konulu bir proje için demir-çelik sektöründe pilot tesis olarak seçilmesiyle başlamıştır. Çevre ile ilgili yapılan çalışmalar ve projeler sonucunda, Şirketin fosil yakıtları kullanarak çevreye vereceği etkiler minimum düzeyde tutulmaktadır. Nihai mamul üretimindeki artış karşılığında artan enerji talebi fueloil yerine çevre dostu olan doğal gaz tüketiminin artırılması ile karşılanmaktadır. Kuruluşundan günümüze kadar gerçekleştirdiği 350 Milyon \$ tutarındaki çevre yatırımlarının esasını temiz üretim teknolojilerinin kullanılması, geri kazanımın en üst düzeyde tutulması, doğal kaynak kullanımının en aza indirgenmesi, toprağa, havaya ve suya en az atığın verilmesi, çevre bilincinin ve performansının sürekli artırılması oluşturur.

Çelik tekrar üretime dönen geri dönüşümlü bir üründür. Şirkette açığa çıkan hurda da Çelik Üretim Sürecinde hammadde olarak kullanılmaktadır. Prosesten çıkan atıkların mümkünse kaynağında azaltılması, değilse değerlendirilmesi ve geri kazanımı esastır.Çıkan atıkların önemli bir kısmı şirkette geri kazanım olarak kullanılmaktadır. Kuruluşundan beri erozyonu kontrol altına almak için sürdürülebilir kalkınma anlayışı ile yeşillendirme çalışmaları yapan Şirkette 4 kapsamlı proje gerçekleştirilmiştir. Atıkların toplanması, geri kazanımı ve yasalara uygun bir şekilde bertarafı çalışması kapsamında 2000 yılından itibaren kağıtlar, 2003 yılından itibaren plastik ve camlar toplanmakta, satış yoluyla geri kazanımları sağlanmaktadır.Şirket ürünlerinin ambalajlamasında kullanılan kağıt, tahta palet, çelik çember, çelik mühür gibi malzemeler geri dönüşümlüdür. Bu atıklar toplanarak değerlendirilmektedir.

Fırsat Eşitliği Uygulamaları: Şirkette ülkemizde istihdam düzeyi düşük olan özürlü ve bayan çalışanların sayılarının artırılması ilkesi gözetilmektedir. Ancak ağır sanayii koşulları özörlöülerin istihdamı için uygun olmadığından ve bayanlar fabrika sahasında çalışmayı tercih etmediklerinden bu oran ancak ofis personeli içinde artırılabilir.

3.3.9. Temel Performans Sonuçları

Finansal gösterge ve sonuçlarda, kıyas ortağı olarak Avrupa çapında sektör ortalamasının üzerinde başarılı finansal sonuçlara sahip olan ve yassı çelik üretim kapasitesi ve büyüme stratejileri ile benzerlik gösterdiğimiz Finlandiyalı çelik üreticisi Rautaruukki'yi seçtik (Kıyas1:K1). Ayrıca, Avrupa'da önde gelen 7 çelik şirketinden oluşan Avrupa sektör ortalamasını (Kıyas2:K2) kıyaslamada kullandık. K2, Arcelor, Ispat International, Corus, Voest Alpine, Thyssen Krupp, Saltzgitter ve Rautaruukki şirketlerinden oluşmaktadır.

A) Temel Performans Sonuçları

Ekonomik gelişimini sürdüren bir ülke olan Türkiye'de çelik pazarı, genelde artış trendinde olmakla beraber yurtiçi ve yurtdışındaki çelik sektöründeki gelişmeler ile ekonomik şartlara bağlı olarak değişim göstermektedir.

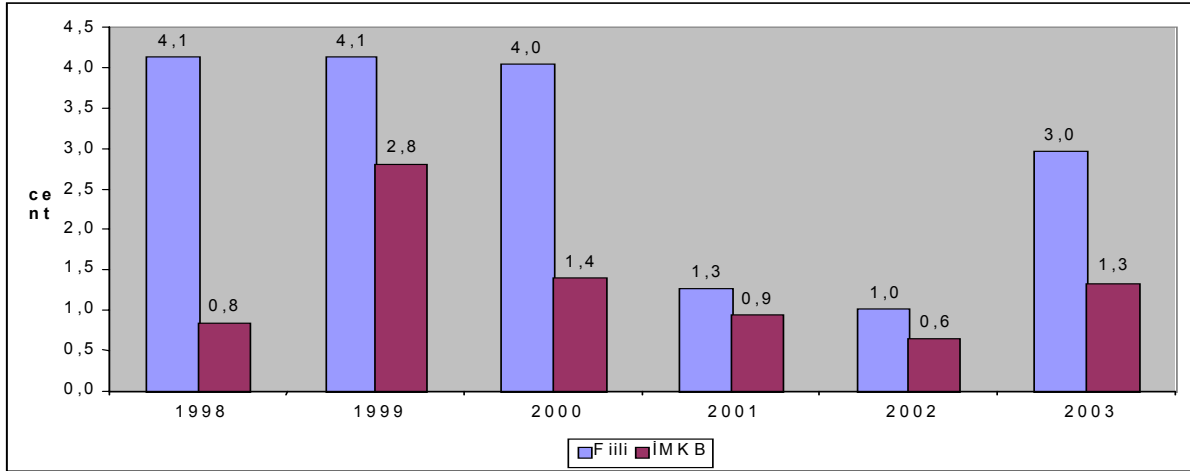
Grafiklerde E:gerçekleşen, H:hedef, K1:Kıyas1 karşılaştırma verisi, K2:Kıyas2 karşılaştırma verisi anlamına gelir.

Çizelge 3.35. Sonuç ve Performans Göstergeleri İlişkileri

SONUÇLAR (9a)			H	K	Göstergeler (9b)			H	K	
Finansal				Finansal						
Hisse Fiyatları ve Temettü	UD	UD	Satışlar							
Satışlar			Birim Satış Geliri	✓	✓					
Net Satış Geliri	✓	✓	Ort.Çelik Fiyatları Kar.	UD	✓					
Mamul Satış Mik.	✓	✓	Karlılık							
İhracat Geliri	✓	-	Faaliyet Giderleri	✓	✓					
Karlılık			Finansman Giderleri	✓	✓					
Brüt Kar Marjı %	✓	✓	Amortisman	✓						
Faaliyet Karı (EBIT)	✓	✓	Satışların Maliyeti	✓	✓					
EBIT Marjı %	✓	✓	Cari Oran	✓	✓					
EBITDA Marjı %	✓	✓	Bilanço	✓	-					
Net Dönem Karı	✓	✓	Borç/Özsermaye Oranı	✓	✓					
ROIC %	✓	✓	Ticari Borç / Alacak Devir Hızları	✓	✓					
ROE %	✓	✓	Stok Devir Hızı	✓	✓					
ROA %	✓	✓	Süreçler							
Yatırımlar			Üretim ve verimlilik							
Yatırımlar	✓	UD	Yarı Mamul Üretimi	✓	-					
Büyüme ve yatırım aşamaları	UD	UD	Kapasite Kullanımı	✓	✓					
Pazar				Yük. Fırın Verimliliği	✓	✓				
Pazar Payları	UD	✓	II. Şerit Hadde Verimi (Genel Çalışma Oranı)	✓	✓					
Pazara sunma süresi (Ş.6b21)			Haddehane Verimliliği (Net çalışma oranı)	✓	✓					
Başarı düzeyleri				Bakım Giderleri	✓	-				
Kalite Hataları (Ş.6b7-8)			Enerji Geri kazanımı	✓	-					
ISO İlk 500 Firma Sıralaması	UD	UD	Yardımcı Hammadde ve Bakım Malzemelerinin Stok Devir Hızları	✓						
Şirketin Dünya Ham çelik Üretiminde Yeri	UD	✓	Hammadde Stok Devir Hızları	✓						
İş Hacimleri				Stoklarımızdaki Kalem Sayısı	✓					
Üretim Miktarı	✓	✓	İşbirlikleri							
Mamul Gruplarında Üretim	✓	-	Tedarik malzemelerinin tesellüm süresi	✓						
			Malzeme temin sürelerindeki gelişim	✓						
			Bilgi ve Bilgi birikimi							
			CPU Kullanım Yüzdeleri	✓	-					
			ÜKS Sistemi Kullanım Dışı Kalma Süresi	✓	-					
			İPYS Kayıtları	UD	UD					

Hisse Fiyatı ve Temettü

Finans Politikası çerçevesinde elde edilen başarılı sonuçlar hisse değerlerine yansımaktadır. Şirket Hisseleri, hacim ve performans olarak İMKB’de lokomotif hisselerden biridir.



Şekil 3.15 İMKB Endeksi ve Şirket Hisse Değeri Değişimi

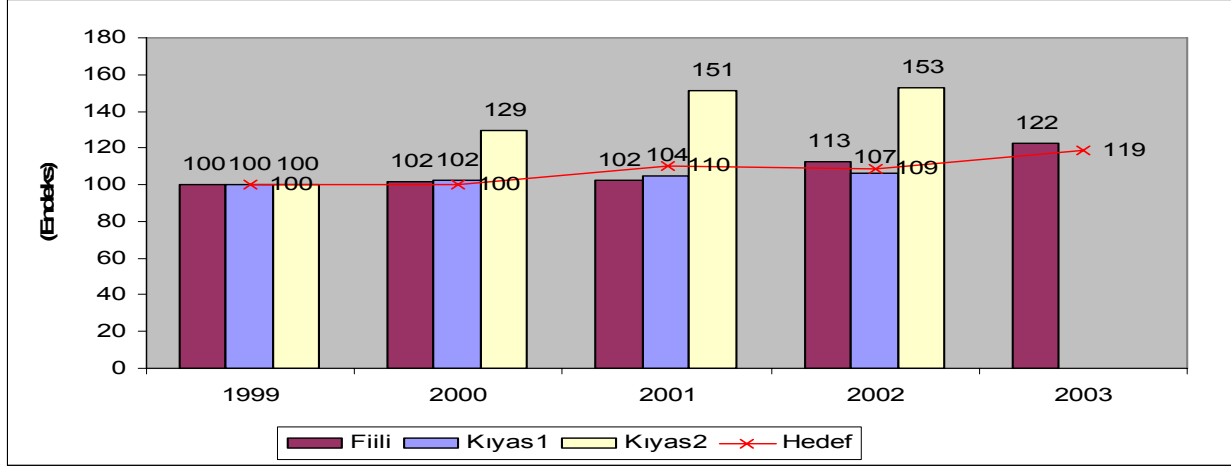
Uzun yıllar sürdürülen sağlıklı karlılık diğer paydaşlar gibi, hissedarlarla da paylaşılmaktadır.

Satışlar

Son yıllarda satış miktarındaki istikrarlı gelişmeye rağmen, çelik fiyatlarının seviyesi ile Türk Lirası değerinin USD başta olmak üzere yabancı para birimlerine karşı çok değişken olması satış gelirinin dalgalanmasına neden olmaktadır. Yurtiçindeki satış fiyatlarının oluşmasında dünyadaki çelik fiyatları ile birlikte, ülke ekonomisinin durumu da belirleyici olmaktadır.

2001 yılındaki ekonomik krizde Türkiye Gayri Safi Yurtiçi Hasılası %7,5 küçülmüştür. Dünya yassı çelik sektöründe arz-talep dengesizliğine bağlı olarak fiyatlar rekor seviyelerde gerilemiştir (Ş.9b2). BDT ülkelerinin ülkemize yaptığı göreceli olarak düşük kaliteli ve fiyatlı mamullerinin ithalatına herhangi bir düzenleme getirilememiştir. Bu üç olumsuz gelişme, satış gelirlerinin önemli ölçüde düşmesine neden olmuştur.

Satışlar 2000 yılından itibaren kararlı olarak 3 milyon ton seviyesinin üzerinde devam etmektedir. Satılabilir ürünler üretmek şirket kapasitesini en üst seviyede kullanma stratejisini kriz dönemlerinde de sürdürmektedir. 2003 yılında satışlar rekor seviyeye ulaşmıştır.



Şekil 3.16 Mamul Satış Miktarı (M Ton, 1999=100)

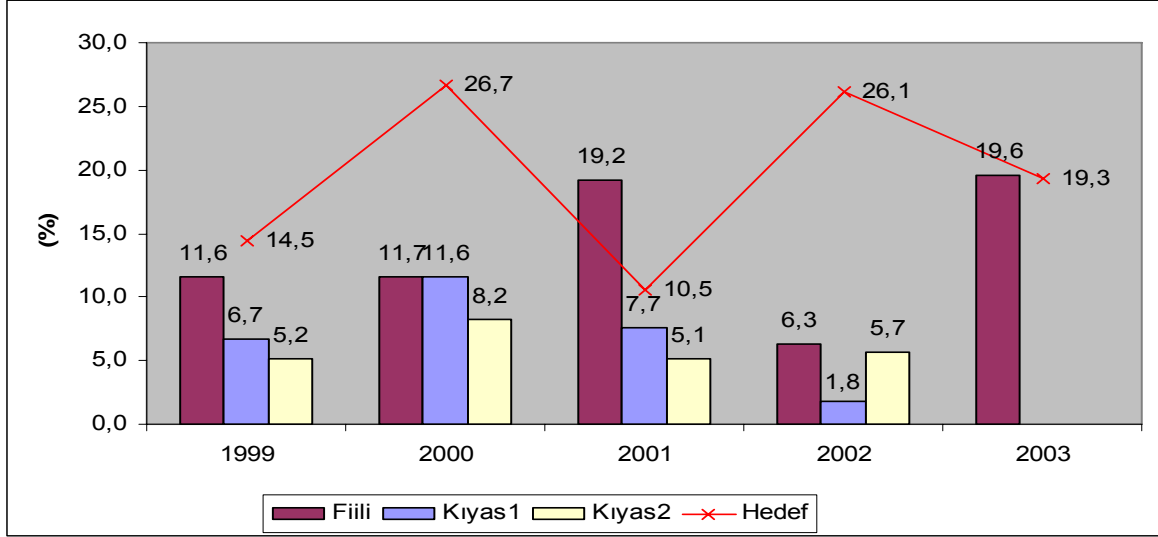
Üretim ve satış miktarlarının planlarla uyum içinde olmasına karşılık, finansal sonuçların Bütçe değerlerine göre sapma göstermesinde, satış fiyatları ve hammadde fiyatlarındaki sapmalarla birlikte, bütçedeki kur tahminleri ile fiili gerçekleştirmeler arasındaki sapmaların büyük etkisi bulunmaktadır.

Güçlü Faaliyet Karlılığına karşılık, Net Dönem Karı aynı seviyede değildir. Bunun en önemli nedeni, Finansman Giderleri içindeki kur farklarıdır. Ülkemizdeki ekonomik duruma bağlı olarak Türk Lirasının yabancı para birimleri karşısındaki yüksek devalüasyonu sonucu (Ş.0.2), özellikle yatırımlarımızdan dolayı oluşan Uzun Vadeli Borçlar üzerinde yüksek kur farkları oluşmaktadır.

Getiri Oranları

Başarılı gösteren göstergelerden biri de İşletmeye Yatırılan Kaynakların Getirisi (ROIC%) rasyosudur. IT kullanılarak oluşturulan grafikte kıyas ortaklara göre daha yüksek oranlara ulaştığımız görülmektedir. Aynı başarılı sonuçlar IT kullanarak hesapladığımız

Özkaynakların Getirisi ve Aktif Karlılığı oranlarında da görülmektedir. 2002 yılındaki düşüşte, yukarıda açıklanan nedenlerden kaynaklanan Faaliyet Karındaki azalma etkili olmuştur.



Şekil 3.17 İşletmeye Yatırılan Kaynak % (ROIC)

Yatırımlar ve Büyüme

Müşterilerin çevreye saygılı üretim ve kalite başta olmak üzere mevcut ve gelecekteki beklentilerini karşılamak için yatırımlara 2001 ve 2002 yıllarındaki olumsuz ekonomik şartlara rağmen devam ettik; ancak şirketin karlılığına bağlı olarak bu yıllarda hedefin altında kalmıştır.

Çizelge 3.36 Büyüme ve Yatırım Aşamaları

Yatırım Aşaması	Yatırım Dönemi	Kapasite (Bin Ton)	
		Ham Çelik	Nihai Ürün
Kuruluş	1961-1965	470	378
Ara Kademe	1969-1972	820	550
I. Kademe Tevsiyat	1972-1978	1.500	1.100
II. Kademe Tevsiyat	1978-1983	1.700	1.550
Tamamlama Yatırımları	1983-1987	2.000	2.000
KAM Projesi	1990-2002	3.000	3.300
4,5 milyon Ton/Yıl Projesi	2004-2006	3.000	4.500

Pazar Payı

Gelişmekte olan bir pazarda son yıllarda özellikle teneke ve galvanizli ürünler gibi, yüksek katma değerli ürünlerdeki pazar payındaki artış devam etmektedir. 1999 yılında BDT ülkelerindeki gelişmelere bağlı olarak buradan yapılan ithalatın azalmasıyla pazar payı yükselmiş, 2000 yılında hem tüketimin hem de ithalatın artmasıyla düşme kaydetmiştir. Otomotiv ve Beyaz Eşya gibi hedef sektörlerin temel girdisini oluşturan soğuk ürün pazarındaki paylaşım şirketin payını arttırdığını göstermektedir.

Çelik Kaliteleri

Müşteri taleplerine uygun yeni ürünleri pazara sunmakta olup toplam çelik kalitesi sayımızı 1999 yılındaki 123'den 2003 yılında 189'a çıkarılmıştır.

Kalite Hataları ve Müşteri Şikayetleri

Üretim faaliyetlerindeki kalite seviyesini gösteren dispoze oranı göstergesini yüksek katma değerli ürünlerimizin artmasına yönelik yaptığımız çalışmalarla iyileştirilmektedir.

Başarı Düzeyi

İstanbul Sanayi Odası (İSO) üretimden satışlar bazında ilk 500 firma sıralamasında şirket ilk sıralardadır. 2003 yılındaki performansı ile daha üst sıraya çıkmayı beklemekteyiz. 2003 yılında saygın bir ekonomi gazetesi olan Dünya Gazetesi tarafından yılın en başarılı 2 şirketinden birisi seçildi.

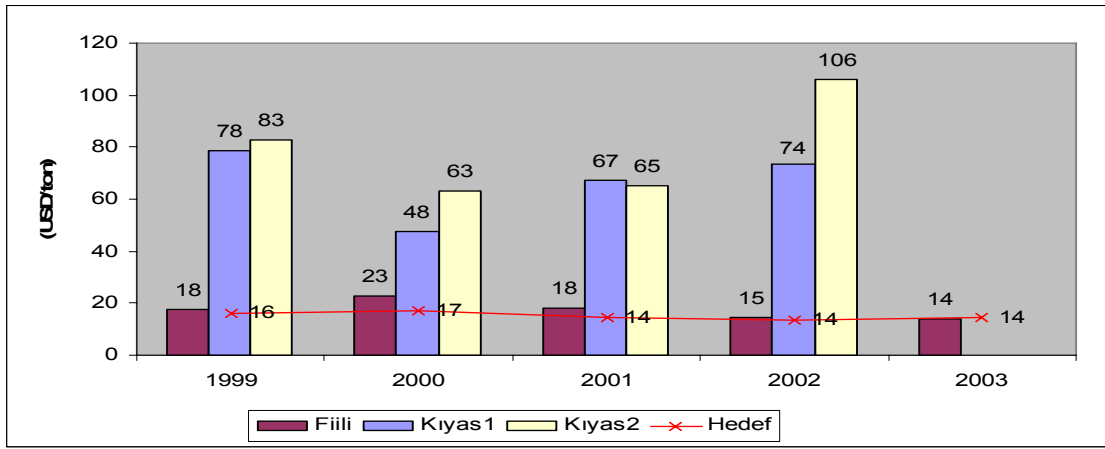
İş Hacimleri

Yukarıda açıklanan nedenlerle, rekabetin en yoğun olduğu pazarlardan birinde yer almamıza, ABD ve AB gibi pazarlarda engelleyici müdahalelerin olmasına ve ulusal ekonomimizin zor dönemler geçirmesine rağmen sürekli olarak yükselen bir trendle üretim ve satış miktarları artırmaktadır.

B) Temel Performans Göstergeleri

Finansal Göstergeler

Birim satış gelirimizi maksimize edebilmek için, piyasaları yakından takip etmekte, katma değeri yüksek ürünlere ağırlık verilmektedir. 2001 yılındaki düşüş ve 2003 yılındaki artış Net Faaliyet Giderleri, rakiplerimize göre daha düşük seviyede devam etmektedir.



Şekil 3.18 Satış Miktarı Başına Faaliyet Giderleri (USD/ton)

Finansman giderleri, TL'nin özellikle USD karşısındaki değişimine bağlı olarak yatırımlardan kaynaklanan yabancı para birimindeki borçlar üzerinde oluşan kur farkları nedeniyle değişimler göstermektedir. Finansman Giderlerimizin değişimi, TL'nin USD karşısındaki değişimi ile uyumludur.

Amortisman

Amortisman tutarı, yatırımlar nedeniyle yüksek seviyededir. 1999-2003 yıllarında Normal amortisman metodu uygulanmıştır. Amortisman tutarını, aktifleşen yeni yatırımlar ve yeniden değerlendirme oranı artırmakta, amortisman süresini doldurarak itfa olan sabit kıymetler ve döviz kur artışı düşürmektedir. Brüt kar ve IT marjımızın rakiplerin ve sektör

ortalamasının üzerinde gerçekleşmesinde, şirket maliyetlerinin göreceli olarak düşük tutabilmemizin büyük katkısı bulunmaktadır.

Maliyetlerin en büyük bölümünü hammaddeler ve ithal slab oluşturmaktadır. Maliyetler yakından takip edilmekte, Bütçeye göre maliyetlerde sapmalar her ay düzenli olarak raporlanmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, sapmaların nedenleri analiz edilmekte, gerekli önlemler alınmaktadır. Kısa ve uzun vadeli faaliyetlerimizin ve yatırımlarımızın finansmanının sağlanması, karşılaşılabileceğimiz risklerin önlenmesi amacıyla, 4b'de anlatıldığı gibi nakit girişleri ve çıkışları ile ilgili planları oluşturmakta ve uygulamalarımızı bu planlara göre yapmaktayız.

Üretim

Temel üretim politikası, tesisleri en etkin şekilde kullanarak, tasarrufa önem vererek, en ideal maliyet ve kalite ile en fazla üretimi gerçekleştirmek olarak belirlendi.

Üretim Tesislerinin Verimleri

Kapasite kullanım oranı fiili üretimin hattın dizayn kapasitesine oranı olarak tanımlanmaktadır. Ana üretim tesislerimize ait kapasite kullanım oranlarımızı dünyadaki 70 entegre demir çelik fabrikasının ortalama kapasite kullanım oranları ile karşılaştırdık. Bu karşılaştırma sonucu, kapasite kullanım oranlarının ortalamanın oldukça üzerinde olduğu görülmektedir. Hatlarımızda minimum arıza-programsız duruşla (minimum arıza) üretim yaparak, net çalışma oranımızı (net çalışma saati/ planlı işletme saati) artırmaya büyük önem vermekteyiz. Programlı ve kestirimci bakım yaklaşımı ve BYS'nin kullanılması ile net çalışma oranımızı artırmaktayız. BYS'nin devreye alınması ve kestirimci bakım faaliyetlerinin etkin kullanılması ile birlikte, faaliyet giderleri içindeki bakım giderleri azalmaktadır.

Enerji Tasarrufu

Demir ve çelik endüstrisinde üretim maliyetlerinin önemli bir bölümünü (%28-33) enerji maliyeti oluşturmaktadır. Tükettiğimiz toplam enerjinin %60'ı, geri kazanımla elde ettiğimiz enerjidir.

İşgücü Verimliliği

Üretimde verimliliğinin kişi başına üretim olarak artması, ana üretim stratejileri arasındadır.

İşbirlikleri

Paydaşların beklentileri ve temel şirket politikalar doğrultusunda işbirliği ihtiyaçlarımızı belirleyerek, kuruluşların işbirliği yetkinliklerini ortaya koyar ve gerekli işbirliği çalışmalarını yapılmaktadır . Tedarikçi firmalarla yaptığımız açık sipariş uygulaması ile malzeme teslim süresini 50 günden 20 güne düşmüştür. Tedarik politikasına uygun olarak tedarikçi memnuniyetini artırmak için, tedarik edilen malzemelerin teslim edilme süresini şirket azaltmaktadır.

Stok Devir Hızı

Tüm stoklu malzemeleri stok devir hızları ile kontrol altında tutulmaktadır.. 2003 yılında tamir bakım malzemeleri, ve mekanik yedek parçalarında ilave stok bütünleme talepleri ve refrakter malzemelerin sarflarındaki azalma nedeniyle bu kalemlerin stok devir hızları düşük olmuştur. Stoklarımızı optimize etmek amacıyla iyileştirme çalışmaları sayesinde 119.463 kalem malzeme sayısı %15 düşerek 103.969 kaleme indirilmiştir.

Entellektüel Mülkiyet

Şirkette entellektüel mülkiyet kapsamında sağlam bir altyapımız bulunmaktadır. Arşivde yaklaşık 358 bin proje bulunmaktadır. Bu projelerin 130 bini bilgisayar ortamına alınmış olup, geri kalan projelerin de bilgisayar ortamına aktarılmasına devam edilmektedir.

Erişilebilirlik

Tanımlandığı gibi bilgi sistemlerine erişimi süreç performans göstergesi olarak belirlendi. 2000 yılından önce yedekleme sırasında veri tabanlarını durdurulması nedeniyle kullanıcılar sisteme erişememekte ve günlük kesinti süresi 40 dakika sürmekteydi. Süreç sahibi kesintisiz kullanım oranını arttırmak için 2000 yılında Boolean Babbage Online Image Copy yazılımını aldırılmıştır. Bu yazılımla veri tabanlarını kapatmadan yedeklemeyi yapabilmek için kesintisiz kullanım oranını günlük 16 dakikaya düşürdü.

Bütünsellik

Kullanıcılardan gelen değişiklik ve ilave isteklerini İPYS sisteminde kabul etmekte gerekli değişiklikleri geliştirme ortamında, testleri test ortamında yapmaktadır. Kullanıcılar tarafından yapılan revizyonla ilgili testler yapıldıktan sonra, değişiklik yönetimi uyarınca bunları işletim ortamına alarak bilgi sistemlerinin bütünselliğini sağlanmaktadır.

4.ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

Zor rekabet koşullarında çalışan her işletmenin temel aracı “müşteri tatmini” yaratmak olduğu, bunun ise sunulan mal ve hizmetlerin bütünündeki “kalite-maliyet-temrin” unsurlarının uygunluğu ile oluşan ve demografik , sosyal ve ekonomik geliŐmelerden etkilenen dinamik bir olgu olduğu gerçektir.Günümüzde bu olgu, mal, hizmet, kalitesinin sürekli yükseliŐi , maliyetin sürekli azalması, ürünün çeŐitlendirilmesi, çevreye ve topluma sayĐı duyulması ve tüm bu öğelerin hızla gerçekleŐtirilebilmesi ile sağlanmaktadır.

Araştırmada , işletmeler için en önemli unsurun önce insan, toplum ve evre yaklaşımı olduğu sonucuna varılmıştır.

Teknolojik gelişmeler ile birtakım ilerlemeler kaydedilebilir.Ancak önemli olan insanın bu sürece katmıŐ olduğu değerdir ve bu değer gerçek farkı oluşturur.Bu anlamda iyi eğilimli , motivasyonu yüksek çalışanların müşteriye mükemmel hizmet peŐinde olmalarının getireceği üstünlük ön plana çıkmaktadır.

Araştırmada EFQM Mükemmellik Modelinin firmaya kazandırdığı başlıca özellik olan, sürekli gelişim ile müşteri mutluluğunu ve tatminini temel alan yönetim biçiminin yerleŐtirilmesi ile firmanın kısa sürede dünya piyasasına ön sıralarda olabileceği en büyük bulgudur.

EFQM aslında işletmenin üzerinde bir stratejidir. TKY’ de mal ve hizmet kalitesi nasıl beklentileri karşılıyorsa, işletme yönetiminin kalitesini de bu EFQM Mükemmellik Modeline ait 9 kriter belirler.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

EFQM Mükemmellik Modelini oluşturan 9 kriter ortaya konmuştur.Bu kriterleri uygulamaya alan Demir Çelik sektöründe faaliyet gösteren bir firmada bu model kurulmuştur.

Şirketlerin EFQM Mükemmellik Modeli ile oluşturacakları sistem tamamen firmanın kendi yapısal ve kültürel özelliklerine bağlıdır.Eğer firma bu ödüle ilk kez kavuşuyorsa , Modelin istendiği şartlara göre bu kriterlere uyum sağlaması gerekmektedir.

Üst yönetimin katılımının artmasına yönelik sistemlerin kuruluş direği politika ve stratejilerin toplam kalite yönetimine uygun olarak yeniden belirlenmesi , müşteri tatmini, ürün kalitesi, sürekli iyileştirme ve çevre ve topluma saygı unsurları misyon, vizyon, değer ve toplam kalite politikasına yansımını , personel yönetimi, kaynak yönetimi, sürece bağlı olmak bu modeli uygulayacak firmalara önerilir.

Bütün bu kriterler de ortaya çıkan temel sonuç müşteri memnuniyetini karşılamak düşüncesi olduğu için müşteri anketi çalışmaları yapmak ,yeni hedefler belirleyerek satışları arttırmak bunlara bağlı olarak çalışanların, tedarikçilerin tatminine yönelik anketler yapmak iyi bir yöntemdir.

Model, sadece sonuçları değil bu sonuçların yaklaşımlarından kaynaklanıp kaynaklanmadığını ve kapsam alanının genişliğini de değerlendirmeye tabii tuttuğundan, sonuçlar tesadüfi değil sistematik olarak elde edilmesi garanti altına alınmaktadır.

KAYNAKLAR

- AKSU, A, 2000, “ **Malcolm Baldrige Kalite Ödülü** ” Standart Dergisi
- ANONİM, 1999. **Kalite Notları (Bölüm 1)**, TSE Kalite Yayınları
- ANONİM, 2001. **Süreç Bazlı Kalite Yönetim Sistemi.**
<http://www.sistema.com.tr/qm/iso900.asp>
- ANONYMOUS,2000. **TC 176 Surveys ISO 9000 User Requirements For Year 2000 Revision**
- ANONYMOUS, 2002. International Quality Systems Directory.
- AYDINCEREN, A., 1993, **Toplam Kalite Yönetimi** , Önce Kalite
- BRISA, 1997, **Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dökümanı**
- BURGES , N.,1996, **ISO 9000 And TQM Kalite 96 Uluslararası Kalite Konferansı Tebliğleri**
- CANSEVER, A. , 1993, **Kalite Ödülleri Önce Kalite**
- FERREIRA, M.D., 1996, **Leadership End Quality, Kalite 96 Uluslar arası Kalite Konferansı Tebliğleri**
- FEIGENBAUM , A.V, 1983 “ **Total Quality Control** ”
- HYUNDAI ASSAN, 2003, **Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dökümanı**
- JURAH,M.J,1998 **Quality Control Handbook**
- KALDER, 2000, “ **Öz Değerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi** ”
- KALDER, 2003 **EFQM Mükemmellik Modeli**
- MAKO A.Ş.,1997, **Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı**
- NAKNAVI, B. and NEVER , J.S., **The Deming Baldrige and European Quality Awards**
- OAKLAND, J.S, 1993 **Total Quality Managment**
- SALKIM,A.,2001 **Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli**
- SÜZER,H.,1997 **Toplam Kalite Yönetimi EFQM Modeli ve MAKO’da bir Uygulama**
- TÜMER F, 2001, **EFQM Mükemmellik Modelince Süreç Yaklaşımı ve VİTRA’ da uygulanışı**

ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Bursa' da doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimimi aynı ilde tamamladım. 1994 yılında girdiğim Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesinden 1999 yılında Makine Mühendisi unvanı ile mezun oldum. Aynı yıl İngilizce eğitimi için 7 ay süre ile ABD' de bulundum. 2001 Şubat -2002 Haziran tarihleri arasında Demirören Gaz Grubu Bursa LPG Dolum ve Stoklama fabrikasında görev aldım. O tarihten bu yana İSDEMİR Nakliyat ve İş Makineleri Müdürlüğü'nde İşletme Mühendisi olarak görev yapmaktayım.