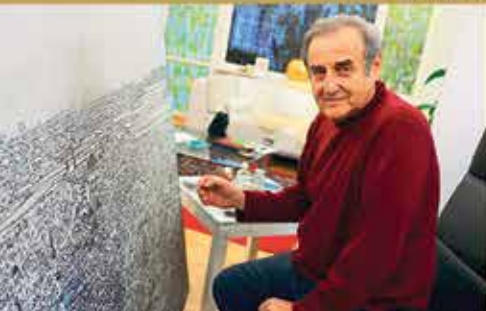


ÖNCE  
**Kalite**  
KalDer



# Türkiye Mükemmellik Ödülleri sahiplerini buldu

İş Dünyası  
**2017'den**  
neler bekliyor?



Sanat yaşamında 50 yılı  
günde bırakan usta Ressam  
**Prof. Devrim Erbil**  
Yaşamda Kalite'nin konuğu



KalDer Yönetim Kurulu  
Başkanı **Buket Eminoglu**  
Pilavcı: "Ülke olarak rekabet  
gücümüz yeni dünya düzenine  
uyumdan geçiyor."



# 2016'da Türkiye'de 4 yıldız alan tek belediye!



*M. H.*  
MURAT  
HAZINEDAR  
Beşiktaş Belediye Başkanı

Beşiktaş Belediyesi, KalDer EFQM (European Foundation For Quality Management) değerlendirmesinden başarıyla geçerek "Mükemmellikte Yetkinlik 4 Yıldız Ödülü"ne layık görüldü.

2017'de Hedef 5 Yıldız!

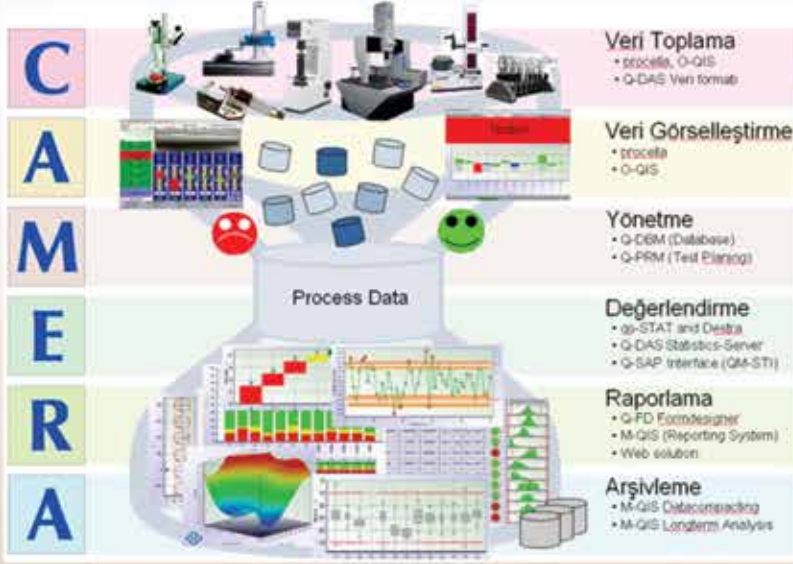


BEŞİKTAŞ  
BELEDİYESİ



**İstatiksel Proses Kontrol (SPC) Uzmanı**

Q - D A S



### Q-DAS Modülleri:

<b>Qs-Stat</b>	- Proses analizi (Cp,Cpk / Cm,Cmk)	-AQDEF Formatı (Automotive Quality Data Exchange Format)
<b>SolaraMP</b>	- Yetetlilik analizi (Cg-Cgk, %GRR)	-Otomotiv sektörünün Standart SPC Programı
<b>O-QIS</b>	- Otomatik veri toplama, CMM Reporting	-Müşteri taleplerine uygun değerlendirme stratejileri
<b>M-QIS</b>	- Otomatik raporlama	-Kalite bilgilerinin online izlenmesi ve değerlendirme
<b>Destra</b>	- 6-Sigma Modülü	-Dünya üzerinde 10 bin müşteri, 350 bin kullanıcı ve 22 ayrı dil

Test and special equipment

**inmatec**

Sızdırmazlık Testi Uzmanı



**Sızdırmazlık Testi Konusunda Uzman Çözüm**



**Test Cihazları ve Hızlı Bağlantı Ekipmanları**



**Hepsi Tek Elden:**

- Test Cihazı, Hızlı bağlantı elemanı ve Test Makinası

- Hava ve Helyum testi için özel tasarım makineler

- Danışmanlık, Devreye alma ve servis



# MESTEK

Kalite Kontrol Ltd. Şti.

Q-DAS Türkiye Temsilcisi

Mestek Kalite Kontrol Ltd.Şti.  
Yunuseli Mah. 4.Yan Sk. No:32  
16180 Osmangazi/BURSA

Tel: 0224 248 66 42  
Fax: 0224 248 60 31  
www.spc-mestek.com



Sahibi KalDer Adına  
**Buket EMİNOĞLU PİLAVCI**

Genel Yayın Yönetmeni ve  
Sorumlu Yazı İşleri Müdürü  
**Neslihan CİNGİ**  
neslihan.cingi@kalder.org

Yayın Koordinatörü  
**Mehtap AKBAŞ ÇİFTÇİ**  
mehtapciftci@maciletisim.com

İçerik Direktörü  
**Bihter GÖRDÜ**  
bihtergordu@maciletisim.com

Redaksiyon  
**Ceren KARAKIŞ AKARSU**  
cerenkarakis@maciletisim.com

İdare Merkezi  
**Türkiye Kalite Derneği (KalDer)**  
Centrum İş Merkezi, Aydınevler Sanayi Cad. No: 3  
Küçükyalı 34854 İstanbul  
Tel: 0216 518 42 84  
Faks: 0216 518 42 86  
e-posta: kalder@kalder.org

Yayına Hazırlayan  
**MAC İletişim**  
Ömerağa Mah. Ankara Karayolu Cad.  
Kartepe Apt. 57/3 PK 41300 İzmit/Kocaeli  
Tel: 0262 349 47 49 - 0532 456 27 86  
e-posta: info@maciletisim.com

Baskı  
**Karakter Color A.Ş.**  
100. Yıl Mah. Matbaacılar Sitesi No:200 3. Cadde  
Bağcılar İstanbul Tel: 0212 432 30 01

04

**EDITÖRDEN**

Türk iş dünyasının en prestijli ödülleri arasında gösterilen Türkiye Mükemmellik Ödülleri sahiplerini buldu. Bu sayımızda ödül kazanan, mükemmellik aşamalarında belge alan, Ulusal Kalite Hareketi (UKH)'ne imza atan kuruluşlarımızın başarı hikâyelerine sizler için yer verdik

05

**BAŞKANDAN**

İş dünyası yeni nesil üretim ve Endüstri 4.0 uyumunu hedeflerken; Kobiler de bu dönüşümü mümkün kılan alt yapıları kurgulamak durumunda. Ülke olarak rekabet gücümüz yeni dünya düzenine uyumdan geçiyor. Ancak bu büyük puzzlede parçaların etkililiği değişiyor. Biz de hangi parçayı temsil edeceğimizi bilerek ilerlemeliyiz

06/12

Kapak Konusu Giriş

**Türkiye Mükemmellik Ödülleri sahiplerini buldu**

Türk iş dünyasının en prestijli ödülleri arasında gösterilen KalDer 2016 Türkiye Mükemmellik Ödülleri 25. Kalite Kongresi'nde sahiplerini buldu. Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi'nde finale kalan DYO Boya Fabrikaları San. Tic. A.Ş. Türkiye Mükemmellik Ödülü'nün sahibi oldu. Küçük ve Orta Ölçekli Kamu Yönetimi ve Toplum Hizmetleri Kategorisi'nde finale kalan Uludağ Üniversitesi Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksek Okulu ise Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülünü aldı

14/15

**DYO: Mükemmellik yolculuğumuz hiç bitmeyecek**

Çalışmalarının Türkiye Mükemmellik Ödülü ile ödüllendirilmesinin ekipleri için önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu ifade eden DYO Boya Fabrikaları Başkan Yardımcısı & Genel Müdürü Serdar Oran, mükemmellik yolculuklarının hiç bitmeyeceğini söyledi. Oran, bundan sonraki hedefi ise Avrupa Kalite Ödülü olarak açıkladı

16/17

**Gemlik Asım Kocabıyık MYO ilk ve tek olmanın gururunu yaşıyor**

2009 yılında başladığı mükemmellik çalışmalarını heyecan ve istikrarla sürdüren Uludağ Üniversitesi Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksek Okulu (GAKMYO), Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü'nü alan ilk ve tek meslek yüksek okulu olmanın haklı gururunu yaşıyor

Önce Kalite Dergisi,  
Türkiye Kalite Derneği tarafından  
2 ayda bir yayınlanır.  
Ulusal - Türkiye - 2 Aylık  
ISSN: 1301 - 4978

Önce Kalite Dergisi'ndeki yazı ve resimler kaynak gösterilerek kullanılabilir.

**Yazarlar ve Kuruluşlardan gelen yazılar:**

- A4 sayfasına, her taraftan 2 cm marj bırakılarak, 10 punto Arial veya Times, 11 punto satır arası font ile en fazla 1 ve 1.5 sayfa yazılmalıdır.
- Yazı başlığı ve yazar adı koyu font ile yazılmalıdır.
- Yazar unvanı, e-posta adresi yer almalıdır.
- Yazara ait en az iki adet yüksek çözünürlükte vesikalık olmayan hareketli tarzda resimler olmalıdır.
- Gelen yazılar, yayın kurulu tarafından okunurluğunun artırılması uzunluğunun kısaltılması gibi durumlarda yazının içeriğinde, başlıkta değişiklik yapılabilir. Bu değişiklik yapma hakkı dergimizce saklıdır.

18/19  
5 Yıldız Yetkinlik Belgesi alan  
TOYO, 2017'de de  
kararlılığını sürdürecektir



Ege Bölgesi Mükemmellik Ödülü - 5 Yıldız Yetkinlik Belgesi'ni alarak süreçlerindeki kararlılığı ve sürdürülebilirliği bir kez daha ortaya koyan TOYO Matbaa Mürekkepleri, yeni yıldan umutlu. CEO Yakup Benli, 2017'nin verimli bir yıl olacağını ileri sürdü

20/21  
TEMA: Mükemmellik  
felsefesiyle doğayı  
koruyabiliriz



Türkiye'nin sağlam temellere dayanarak gelişmesi için mükemmellik felsefesinin yaygınlık kazanması gerektiğine dikkat çeken TEMA Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı Deniz Ataç, "Hep beraber çalışırsak, insanların barış ve refah içinde yaşamasını aynı zamanda doğayı koruma şansını yakalamasını sağlayabiliriz" dedi

22/23  
Beykoz Üniversitesi'nin  
hedefinde Avrupa  
Mükemmellik Büyük Ödülü var  
KalDer'in rehberliğinde mükemmellik yolculuğuna çıkan ülkemizin en yeni üniversitelerinden Beykoz Üniversitesi, yenilikçi, vizyonel ve kalite odaklı eğitim yapısıyla çalışmalarını sürdürüyor. Üniversitenin nihai hedefi Avrupa Mükemmellik Büyük Ödülü

24/25  
Osmanlı Kahvecisi  
kalitede öncü olmak istiyor



Osmanlı Kahvecisi Genel Koordinatörü Mehmet Ali Göksu, UKH Bildirgesi'ni imzalayarak kendileriyle aynı felsefeyi benimseyen ve bu yolda olan firmalara öncülük etmek istediklerini söyledi

26/27  
ÇYDD Türkiye'de öncü,  
Dünya'da örnek olacak

Çağdaş eğitim yoluyla çağdaş insan ve çağdaş topluma ulaşma amacı güden Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD) Mükemmellikte Yetkinlik 3 Yıldız Belgesi aldı. ÇYDD Genel Merkez Yönetim Kurulu Üyesi Dr. F. Gül Tekalpan, yapılan çalışmaları değerlendirdi

28/42  
Çalıştay Notları

44/47  
YAŞAMDA KALİTE



Soyutlamalarıyla hayranlık uyandıran Ressam Prof. Devrim Erbil ile sanata, hayata ve müzesini düşleyen resimlerine dair keyifli bir röportaj

48/49  
Nihat Zeybekci: Ülkemizin  
yatırım cazibesini arttıracacağız



Küresel piyasalarda yaşanan dalgalanmaların ardından, 2017 yılının çok daha dengeli bir yıl olacağını ileri süren Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekci, yatırım ortamının iyileştirilmesi yönündeki çalışmalara hız vereceklerini söyledi. Türkiye'nin 2017 yılı büyüme hedefini yüzde 4,4 olarak açıklayan Nihat Zeybekci, KalDer Önce Kalite Dergisi'nin sorularını yanıtladı

50/54  
İş dünyası 2017'den  
neler bekliyor?



Küresel piyasalarda yaşanan kriz, hızla tırmanan döviz kuru, ABD seçimleri ve tüm dünyayı tehdit eden terör olayları 2016 yılında iş dünyasını huzursuz etti, yatırım iklimini bozdu. Peki iş dünyasının temsilcileri 2017 yılına nasıl bakıyor?

56/62  
Şube ve Temsilciliklerden  
Haberler

GençKal TAV'a konuk oldu  
15. Kalite ve Başarı Sempozyumu hazırlıkları başladı  
İzmir Büyükşehir Belediyesi'ne nezaket ziyareti  
İstişare kurulu Kayserigaz'da toplandı



**2** 5. Kalite Kongresi ile birlikte Türk iş dünyasının en prestijli ödülleri arasında gösterilen Türkiye Mükemmellik Ödülleri sahiplerini buldu. Bu sayımızda ödül kazanan, mükemmellik aşamalarında belge alan, Ulusal Kalite Hareketi (UKH)'ne imza atan kuruluşlarımızın başarı hikâyelerine sizler için yer verdik.

Türkiye Mükemmellik Ödülü'nü kazanan Dyo Boya Fabrikaları ve Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü'nü kazanan U.Ü Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksek Okulu başarı hikâyelerini bizlerle paylaştı. Ayrıca 5 Yıldız Yetkinlik Belgesi alan Toyo Matbaa Mürekkepleri CEO'su Yakup Benli ile birlikte Ulusal Kalite Hareketine imza atan TEMA Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı Deniz Ataç, Beykoz Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Mehmet Durman, Osmanlı Kahvecisi Genel Koordinatörü Mehmet Ali Göksu, ÇYDD Genel Merkez Yönetim Kurulu Üyesi Dr. F. Gül Tekalpan'ın yazılarını da sayfalarımızda okuyabilirsiniz.

25. Kalite Kongresi öncesi gerçekleşen çalıştayların notlarını yine sizler için derledik. Kurumsal Temel Yetkinlikler, Çalışan Bağlılığının Gücünü Ortaya Çıkarmak İçin Beş Anahtar, Mutlu Ve Sağlıklı İşyeri Yaratmak, Kurumsal Risk Yönetimi, Çok Lokasyonlu Yapılarda Özdeğerlendirme, Etkin Değişim Yönetimi, Kurumsal Eğitim Ve Öğrenmeye Liderlik, Her İş İ Tek Yöntemle Yürütmek, Çok Boyutlu Liderlik, EFQM Modeli'nde Sürdürülebilirlik Anlayışı ve Uygulama Çerçevesi, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Dışil Eril Mükemmellik Modeli.

Ayrıca iş dünyasının temsilcileri 2017 yılına nasıl bakıyor, neler bekliyor, sizler için sorduk. Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekci, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı Tarkan Kadooğlu, MÜSİAD Genel Başkanı Nail Olpak, KAGİDER Başkanı Sanem Oktar, İktisadi Kalkınma Vakfı ve KSO Başkanı Ayhan Zeytinoglu, İstanbul Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı İbrahim Çağlar beklentilerini bizlerle paylaştı.

Yaşamda Kalite köşemizin bu ayki konuğu ise usta Ressam Prof. Devrim Erbil. Keyifle okuyacağımızı düşünüyoruz.

Başta sağlık olmak üzere, herkese başarılı ve huzurlu bir yıl diliyorum.

Sevgi ve saygılarımla,

Buket **EMİNOĞLU PİLAVCI**

buket.pilavci@kaldere.org

**2**016 yılı ekonomik siyasi ve sosyal açıdan tam bir “Yeni Normal” yaşattı bize. Ekonominin daralma evresine girdiğini hepimiz biliyor ve yaklaşık 4 yıldır bu işaretleri okuyan uzmanların görüşlerini dinliyoruz. Ancak bu durumun siyasi ve sosyal mecradaki olağan olmayan gelişmelerle de desteklenmesi, dünyada gerçekten de ezber bozan bir etki yarattı.

Bu nedenle yılı değerlendirirken beklentilerin gerçekleşmesi kriteri ile yaklaşmak doğru olmayacağından, bize neler öğrettiğine odaklanmalıyız. Böylece 2017 öngörülerini temellendirmek mümkün olacaktır. Dijitalleşmenin aslında çok katmanlı bir değişim olduğunu hep beraber deneyimliyoruz. İş yapma biçimleri değiştikçe meslekler, hukuksal çerçeve, iletişim biçimleri, fiziksel unsurlar, hemen her bileşen baş döndürücü bir hızla değişiyor. “Uzun soluklu” tarifi “Tek kullanımlık” ile yer değiştiriyor.

Eğer bundan sonrasını planlayacaksak, bu yeni düzenin çalışabileceği bir ekosistem planlamalıyız.

İş dünyası yeni nesil üretim ve Endüstri 4.0 uyumunu hedeflerken, Kobiler de bu dönüşümü mümkün kılan alt yapıları kurgulamak durumunda. Ülke olarak rekabet gücümüz yeni dünya düzenine uyumdan geçiyor. Ancak bu büyük puzzlede parçaların etkililiği değişiyor. Biz de hangi parçayı temsil edeceğimizi bilerek ilerlemeliyiz. Tabii ki zayıf ve güçlü yanlarımızı bilerek.

Ülkemizin fason endüstri üretiminden sıyrılması ve teknolojisini kendi geliştirebildiği bir sanayi ekosistemi kurabilmesinin inovasyona bağlı olduğunu biliyoruz. ARGE'nin GSYH'nin içindeki harcama payının yüzde 1'lerden yüzde 3-4'lere yükselmesi ve küresel inovasyon endeksinde üst sıralarda yer alınması özellikle 2023 hedefleri için son derece önemli olduğu için bu konuda topyekün hareket etmeliyiz.

Eğitim bizim gibi göreceli olarak daha genç bir nüfusun olduğu ülkeler için kritik bir önemde kuşkusuz, gelecekte dünyanın talep ettiği nitelikli iş gücü ve yeni meslek grupları için bu alanda ciddi bir reform olmalı diye düşünüyorum. Endüstri ve üretim alanında ise ciddi bir yol göstericiliğe ihtiyaç var, teşvik ve düzenlemelerle de desteklenmesi gerekiyor.

2017 her şekilde silkinerek arındığımız, geleceğimize odaklandığımız, reformlarla önümüzü açtığımız ve yenilere yol açtığımız bir yıl olmalı diye düşünüyorum.

Sevgi ve saygılarımla,





YENİ  
NORMAL

25. Kalite Konuşması

ULU GEMİLER VE ASIM KOCABIYIK MYO

ULU GEMİLER VE ASIM KOCABIYIK MYO

ULU GEMİLER VE ASIM KOCABIYIK MYO







EFQM  
Leading Excellence

KalDer

*Türkiye  
Mükemmellik  
Ödüülleri  
sahiplerini buldu*



Türk iş dünyasının en prestijli ödülleri arasında gösterilen KalDer 2016 Türkiye Mükemmellik Ödülleri 25. Kalite Kongresi'nde sahiplerini buldu. Finale kalan **DYO Boya Fabrikaları** Türkiye Mükemmellik Ödülü'nü, **U.Ü. Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksek Okulu** ise Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü'nü aldı.

Türkiye Kalite Derneği (KalDer) tarafından bu yıl 25'si düzenlenen Kalite Kongresi iş, bilim, akademi, sanat dünyasının önde gelen temsilcilerinin katılımıyla kasım ayında Hilton İstanbul Bosphorus Convention Center'da gerçekleştirildi. 2 gün süren kongrede; yenilikçi, sürdürülebilir, esnek, ezber bozan strateji, yaklaşım, yeni iş yapma biçimleri geliştiren markaların 'YENİ NORMAL'leri tartışıldı. Kongre sonunda düzenlenen ödül töreninde DYO Boya Fabrikaları San. Tic. A.Ş. büyük ölçekli işletmeler kategorisinde Türkiye Mükemmellik Ödülü'nü, Uludağ Üniversitesi Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksek Okulu ise küçük ve orta ölçekli

kamu yönetimi eğitim ve toplum hizmetleri kategorisinde Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü'nün sahibi oldu. Toplam kalite yönetim felsefesinin yaygınlaşmasında önemli rol oynayan etkinlikte böylece, Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü kazanan kuruluş sayısı 33'e, Türkiye Mükemmellik Ödülü kazanan kuruluş sayısı ise 53'e yükselmiş oldu.

Ayrıca ödül töreninde Doruk Otomasyon, Ortadoğu Teknik Üniversitesi ve Beykoz Üniversitesi Mükemmellikte Kararlılık 2 Yıldız Belgesi aldı. Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği, Kocaeli Üniversitesi Asım Kocabıyık Meslek Yüksek Okulu ve Mersin Büyükşehir

Belediye Başkanlığı Mükemmellikte Yetkinlik 3 Yıldız Belgesi'nin sahibi olurken Beşiktaş Belediyesi, Doğu Press Otomasyon, Folkart Yapı, Adana Gündoğdu Koleji, Havelsan, Alo 153 İstanbul İBB, İzmir Üniversite Hastanesi, Mersin Su ve Kanalizasyon İdaresi, MedicalPark Hastanesi Mükemmellikte Yetkinlik 4 Yıldız Belgesi ile yetkilendirildi. Belgin Madeni Yağlar, Bürosit Mobilya, Denge Kimya ve Toyo Matbaa Mürekkepleri Mükemmellikte Yetkinlik 5 Yıldız Belgesi almaya hak kazandı. Öte yandan Beykoz Üniversitesi, TEMA Vakfı, ÇYDD ve Osmanlı Kahvecisi ise Ulusal Kalite Hareketi (UKH) İyi Niyet Bildirgesi'ni imzaladı.

### **Buket Eminoğlu Pilavcı: Kongre KalDer'in gücünün bir göstergesi**

Açılış konuşmasını KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Buket Eminoğlu Pilavcı ile TÜSİAD Başkan Yardımcısı S. Şükrü Ünlütürk'ün yaptığı 25. Kalite Kongresi'nin özel konuğu ise Türkiye Cumhuriyeti Devleti 11. Cumhurbaşkanı Abdullah Gül oldu. Kongrenin açılış konuşmasını yapan KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Buket Eminoğlu Pilavcı, "Herkesin öğrenci olduğu bir dünyaya doğru hızla ilerliyoruz. Geleceğin cahilleri okuma yazma bilmeyenlerden değil, yeniden öğrenmeyenlerden oluşacak" dedi. Yeni dünya ekonomisinin verimlilik ve tasarruf talep ettiğini, dijitalleşme ve nesnelerin interneti ile üretimin insansızlaştığını dile getiren Buket Eminoğlu Pilavcı, şöyle konuştu: "Bu noktada yeni dünyanın rakamsal verilerinden bahsetmek lazım. 1999'da kurulan WhatsApp'ın sadece 55 çalışanı var ve 19 milyar dolar ediyor. 1933'de kurulan THY'nin 23 bin 160 çalışanı var ve 4.3 milyar dolar ediyor. Da Vinci Enstitüsü'nün Fütüristi Thomas Frey 2030'da doktora gitmemizi gerektiren durumların yüzde 80'inin yapay zekâ ile çözüleceğini ve restoranların da yüzde 90'ının yemeklerini yaparken 3 boyutlu yazıcı kullanacağını öngörüyor. Ama bütün bunlar insan faktörünü önemsizleştirmiyor elbette. Kreatif düşünce, büyük resmi görme, ekolojik ve egolojik denge, bilgelik, holizm ve komplekslik yani hayata organizasyonlara sistemlere bütüncül bakma, kozmopolit esneklik, küresel düşünme becerileri ve kültürel farkındalık gibi yetenekler gelecekte peşinde koşulan değerler olacak. Üzerinde yaşadığımız dünyada, canlıyla uyumlanma çabası, kaynaklarımızı daha etkin kullanma bilinci ve biyoçeşitliliği koruyan yaşam şekli seçimleri gelecek 10 yılın yeni ve önemli konularından olacak. Hepimizin iş yapma biçimi değişecek." Yoğun siyasi ve ekonomik gündeme rağmen kongreye gösterilen ilgiden mutlu olduklarını ifade eden KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Buket Eminoğlu Pilavcı, sözlerini şöyle noktalandı: "Bu olağanüstü koşullarda birçok kongrenin iptali ve ertelenmesi söz konusu iken tam da bu zamanda bu kongreyi, bu etkililikte yapmanın KalDer'in misyonunun ve gücünün önemli bir göstergesi olduğuna inanıyorum."



*Buket Eminoğlu Pilavcı*



*Abdullah Gül*



KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Buket Eminoğlu Pilavcı, 11. Cumhurbaşkanı Abdullah Gül ve Bloomberg HT Haber Koordinatörü Ali Çağatay'a teşekkür plaketi sundu.



### Dijitalleşmeyle yüzleşmemiz lazım

'Yeni Normal'in son dönemde küresel düzeyde karşı karşıya kalınan değişimleri akla getirdiğini ifade eden TÜSİAD Başkan Yardımcısı S. Şükrü Ünlütürk ise, tüm dünyada siyasi, iktisadi, iklim bazında büyük bir değişimin yaşandığını savundu. Bu durumun beraberinde üretim metotlarını ve iş yapış biçimlerini değiştirdiğini kaydeden S. Şükrü Ünlütürk, şöyle konuştu: "Dijitalleşme ve internet ile sağlıktan finansa, enerjiden gıdaya tüm sektörlerin üretim metotları ve iş yapış biçimleri değişiyor. Teknoloji, önce insanları, ardından makineleri ve nesnelere birbirine bağladı. Yakın gelecekte ise yüz milyarlarca makinenin birbirleriyle iletişimde olup, veri ürettiği bir

dünyaya tanıklık edeceğiz. Yaşamın her noktasında her anında bu bilgilerin, insanların ve kurumların iş yapma biçimlerini, yaşam beklentilerini nasıl değiştirdiğini gözlemleyeceğiz. Hayallerimizin de ötesinde akıllı endüstriler, akıllı şehirler ve sonunda daha akıllı bir yeryüzü ile tanışacağız. Tüm bu gelişmeler sanayiye de yeni bir evreye taşıyor. Gelecekte Sanayi 4.0'a uyum kabiliyeti ve dijitalleşmenin tüm kurumlarda en üst seviyede sahiplenilmesi, rekabetin en temel belirleyicileri olacak. Er ya da geç tüm şirketler iş modellerinde, üretim süreçlerinde dijitalleşmeyle yüzleşmek durumunda kalacak. Dijitalleşmenin baş döndürücü seyri yeni dünyanın para biriminin hız olduğunu açıkça ortaya koyuyor."

### Abdullah Gül: Mükemmele ulaşmak için zorlamak gerek

KalDer'i iş dünyasının öncü, prestijli kurumlarından biri olarak gördüğünü ve çalışmalarını yakından takip ettiğini ifade eden Türkiye Cumhuriyeti Devleti 11. Cumhurbaşkanı Abdullah Gül ise yaptığı konuşmada 25. Kalite Kongresi'nde bulunmaktan dolayı memnuniyetini dile getirdi.

Türkiye'nin 800 milyar dolarlık milli gelir ile orta gelir tuzağına düştüğünü, bu tuzaktan çıkmak için de yeni normlar gerektiğini dile getiren Abdullah Gül, şunları söyledi: "Yeni normlar eğer tatmin edici değil ise rıza göstermemek, her zaman daha güneze, mükemmele, kaliteye ulaşmak için zorlamak gerek. Ülkemizin nüfusu 80 milyonu aştı. Bu nüfusun yüzde 40'ı 25, yüzde 25'i ise 15 yaşın altında. Artan nüfusun iş bulabilmesi için Türkiye'nin her yıl en az yüzde 5 büyümesi gerekli. Bu iklim vakit kaybedilmeden oluşturulmalı. Ülkemizin tekrar ekonomik ve demokratik reformları yaptığı döneme dönmesi gerekli. Genç dinamik nüfusumuzu demokratik standartlarla, hukukla birleştirdiğimizde ancak üretken olabiliriz. Malum ülkemizin çok zengin tabii kaynakları yok. O nedenle tüm enerjimizi genç nüfusla hukuku, özgürlüğü birleştirmeye vermeliyiz. Bunları birleştirdiğimizde Türkiye'nin çok büyük bir enerjisi ortaya çıkacaktır. Beşeri sermaye olarak gördüğüm bu nüfusun nitelikli hale gelmesi gerçek anlamda sermayeye dönüşecektir."

### Gelişmekte Olmaktan Gelişmiş Olmaya

Açılış konuşmasının ardından Türkiye Cumhuriyeti Devleti 11. Cumhurbaşkanı Abdullah Gül, 'Gelişmekte Olmaktan Gelişmiş Olmaya' konulu özel söyleşide Bloomberg HT Haber Koordinatörü Ali Çağatay'ın sorularını yanıtladı. Söyleşinin bitiminde KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Buket Eminoğlu Pilavcı, 11. Cumhurbaşkanı Abdullah Gül ve Bloomberg HT Haber Koordinatörü Ali Çağatay'a teşekkür plaketi sundu. 25. Kalite Kongresi, PwC Almanya Sürdürülebilirlik Lideri



*Belgin Madeni Yağlar, Bürosit Mobilya, Denge Kimya ve TOYO Matbaa Mürekkepleri Mükemmellikte Yetkinlik 5 Yıldız Belgesi aldı.*

Hendrik Fink'in özel konuşmacı olduğu İş Yönetiminde Yeni Bir Fırsat: Sürdürülebilir Gelişim Hedefleri konulu oturumla devam etti. Daha sonra paralel oturumlar başladı. Siemens İcra Kurulu Üyesi, Genel Müdür Yardımcısı Dijital Fabrika Divizyon Direktörü Ali Rıza Ersoy'un moderatör olduğu Yeni Normal: Endüstri 4.0 oturumunda Vestel Genel Müdür Yardımcısı Mehmet S. Keskiner, Arçelik Üretim Teknolojileri Direktörü Mustafa Esenlik ve Durmazlar Makine Ar-Ge Bölümü Mekatronik Müdürü Kemal İleri konuşmacı olarak katıldı.

#### **Paralel oturumlar**

Baltaş Grubu Kurucu Ortağı Prof.Dr. Acar Baltaş'ın oturum başkanlığını üstlendiği bir diğer paralel oturum olan Mutluluk 3.0'da Borusan Holding Ceo'su Agah Uğur, Psikiyatr Dr. Ümit Yazman ve Tabanlıoğlu Mimarlık'tan Mimar Murat Tabanlıoğlu konuşmacı olarak katıldı. Bloomberg HT Haber Koordinatörü Ali Çağatay'ın oturum başkanlığını yaptığı Gelişmekte Olmaktan Gelişmiş Olmaya-



*Beşiktaş Belediyesi, Doğu Press Otomasyon, Folkart Yapı, Adana Gündoğdu Koleji, Havelsan, Alo 153 İstanbul İBB, İzmir Üniversite Hastanesi, Mersin Su ve Kanalizasyon İdaresi, Medicalpark Hastanesi Mükemmellikte Yetkinlik 4 Yıldız Belgesi aldı.*

Ekonomik Perspektif oturumunda ise Sabancı Üniversitesi Finans Kürsüsü Başkanı Prof. Dr. Özgür Demirtaş ve KordSA Global CEO'su Cenk Alper konuşma yaptılar. O Gün Bugündür: İklim Değişikliği ve Türkiye'de Tarımın Geleceği oturumunun başkanlığını Su CSR Araştırma ve Sürdürülebilirlik Danışmanı Ali Gizer üstlenirken, İTÜ Meteoroloji ve Afet Yönetimi

Profesörü Prof. Dr. Mikdat Kadioğlu, TEMA Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı Deniz Ataç ve CNN Türk Meteoroloji Editörü Bünyamin Sürmeli konuşmacı olarak katıldı. Belirsizlik Altında Yönetim oturumunun başkanlığını PwC Danışmanlık Hizmetleri Lideri Hüsnü Dinçsoy üstlenirken, Google Cloud Ülke Müdürü Önder Güler, Pegasus Havayolları CEO'su



*Kocaeli Üniversitesi Asım Kocabıyık MYO, ÇYDD ve Mersin Büyükşehir Belediye Başkanlığı Mükemmellikte Yetkinlik 3 Yıldız Belgesi almaya hak kazandı.*



*Doruk Otomasyon, Ortadoğu Teknik Üniversitesi ve Beykoz Üniversitesi Mükemmellikte Kararlılık 2 Yıldız Belgesi almaya hak kazandı.*



*Osmanlı Kahvecisi, TEMA Vakfı, ÇYDD ve Beykoz Üniversitesi Ulusal Kalite Hareketi (UKH) İyi Niyet Bildirgesi'ni imzaladı.*

Mehmet Tevfik Nane ve Vakko CEO'su Jaklin Güner ise konuşmacı oldular. Dijital Süreç Madenciliği paralel oturumunun başkanlığını Ironman Consulting Genel Müdürü Merih Demir yaparken, QPR Başkan Yardımcısı Tero Aspinen, Ackinas Kurucusu Rob van Agteren ve İfolitik Kurucu Ortağı Muzaffer Yöntem ise konuşmacı olarak katıldı.

### İkinci gün de yoğun katılım

Kongrenin ikinci günü gerçekleşen paralel oturumlara ise katılım yoğunluğunda. Kongrenin oturum başlıkları ve konuşmacı isimleri ise şöyle oldu: Yıkıcı Yenileşim ve Girişimcilik oturumunun başkanlığını MEF Üniversitesi Rektör Yardımcısı Erhan Erkut yaparken, İnvıdyo Kurucu Ortağı Özgür Deniz Önür, Evreka Kurucu Ortağı Umutkan Duman, Sinemia Kulübü Kurucu CEO'su Rifat Oğuz, İnsider Kurucu Ortağı Arda Köterin konuşmacı olarak katıldı. Yönetim Kadının Hakkıdır paralel oturumunun başkanlığını TurkishWIN Kurucu ve Küratörü Melek Pulatkonak yaparken, Türk Tuborg A.Ş. CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi Damla Birol, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu, Öğretim Üyesi ve Kurucu Direktörü Melsa Ararat, Nutricia Medikal Beslenme Genel Müdürü Evren Doğu ve KAGİDER Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Dr. Zehra Güngör konuşmacı olarak katıldı. Paralel oturumların bitiminde gerçekleşen 'Herkesten Önce Görmek' isimli oturuma İzgören Akademi Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Şerif İzgören özel konuşmacı olarak katıldı. İnsandan Fazlası: Gezegendeki İlk Cyborg konulu oturumda ise İngiltere Coventry Üniversitesi'nden Dünya'nın İlk Cyborg'u Prof. Dr. Kevin Warwick nefesleri kesti. Yaşam Biçimi Olarak Kalite oturumunun özel konuşmacısı ise Türkiye Gençlik Filarmoni Orkestrası Kurucu Şefi Cem Mansur'du. Ayrıca organizasyonda KalDer, Türk Tuborg A.Ş. işbirliği ile gerçekleştirilecek Üniversiteler Arası Yüzde Yüz Yaşam Kalitesi Yarışması'nın tanıtımı yapıldı.



25. Kalite Kongresi'ne katılımlarından dolayı tüm sponsorlarımıza teşekkür ederiz.

ÖNCÜ SPONSORLAR

AYGAZ **dpet** **Tüpraş**

ARAŞTIRMA SPONSORU

**BAREM**

YARINLAR İÇİN DEĞER SPONSORU

**dyo** **YARINLAR İÇİN DEĞER**

TASARIM VE İNOVASYON SPONSORU

**FORD OTOSAN**

ETKİNLİK SPONSORLARI

**Eczacıbaşı** **ErdemirGrubu** **IRONMAN consulting** **izgören** **KORD EA GLOBAL** **THE REINFORCER** **LC WAIKIKI** **swissôtel THE BOSPHORUS** **ESTANBUL**

OTURUM SPONSORLARI

**biner planlar** **ICCI** **denge** **GOSB** **KOCAELİ SANAYİ ODASI** **LAV** **Polisan HOLDING** **V:KO** **zipcar.**

İLETİŞİM SPONSORLARI

**AvrupaYapım** **best** **Cumhuriyet** **halkta iliskiler.com** **HRdergi** **KobiEfor** **secretcv.com** **ULUSAL**

HİZMET SPONSORU

**KADIKÖYSİFA** **Makro.net**

# YENİ NORMAL





# Mükemmellik yolculuğumuz hiç bitmeyecek

Türkiye Mükemmellik Ödülü'nün önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu ifade eden Dyo Boya Fabrikaları Başkan Yardımcısı ve Genel Müdürü Serdar Oran, yolculuklarının hiç bitmeyeceğini söyledi.

Sektörde birçok alanda ilkleri olan, sektörel gelişime yön veren bir marka olarak farklılaştıklarını ifade eden Dyo Boya Fabrikaları Başkan Yardımcısı ve Genel Müdürü Serdar Oran, şunları söyledi: “Yaşar Holding şirketlerinden Dyo, 1954 yılında kuruldu. Sadece boya sektörünün değil Türkiye'nin de en eski ve köklü markalarından bir tanesi. İnşaat boya ile üretime başlayan Dyo, zaman içinde sanayi, mobilya, otomotiv, deniz, toz gibi boyanın farklı kollarında üretimini çeşitlendirdi. Boya sektöründe bu kadar farklı iş kolunda faaliyetlerini yürüten tek şirket. Türkiye'de İzmir Çiğli, Kocaeli Dilovası ve Manisa Turgutlu fabrikalarında; yurtdışında Rusya ve Mısır'da üretimlerimizi gerçekleştiriyoruz. Yıllık üretimimiz 160 bin tonun üzerinde. Ar-Ge ve inovatif ürünler konusunda iddialı bir şirkettiz. 100'e yakın uzmanın görev aldığı Ar-Ge merkezimiz, bu yıl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Kimya Sektörünün En Başarılı Ar-Ge Merkezi seçildi. Sektöre kazandırdığımız çok sayıda ilk ve yeniliği Ar-Ge'deki gücümüzle yapabiliyoruz.”

EFQM Mükemmellik Modeli'ni, Kurumsal Yönetim Biçimi olarak benimseyerek tüm iş süreçlerimizi bu modele göre şekillendiriyoruz diyen Oran, sözlerini şöyle sürdürdü. “Boya sektöründe modeli uygulayan ilk boya firmasıyız ve bu bizim için önemli bir farklılık. Sektörde ürünlerimiz ve teknolojiğimizle üstlendiğimiz öncü rolü, yenilikçi marka vizyonumuzu mükemmellik alanında da sürdürüyoruz. Kalite ve mükemmelliği, kurum kültürümüzün bir parçası haline getirmiş durumdayız. Kalite konusundaki çalışmalarımız 1993 yılında, boya sektöründeki ilk ISO 9003 Kalite Güvence Belgesi'nin alınması ile başladı. İlerleyen süreçte kalite, bizim için bir yaşam biçimi haline geldi ve kalite belgelerimize yenilerini eklemeye devam ettik. Bugün Dyo olarak süreçlerimizi 7 farklı Yönetim Sistemi (ISO 9001, ISO /TS 16949, ISO 10002, ISO 14001, TS 18001, ISO 50001, ISO/IEC 27001) ile yönetiyoruz.”

## Ana stratejimiz 'Kurumsal Sürdürülebilirlik'

Kalite ve daha iyiye ulaşma isteklerini EFQM Mükemmellik Modeli ile tescillemek ve daha ileriye taşımak istediklerini ifade eden Oran, yaşadıkları süreci şöyle anlattı. “Kalite konusundaki çalışmalarımız 2013 yılında hız kazandı ve

KalDer'in Ulusal Kalite Hareketi'ne katıldık. Aynı yıl Türkiye Mükemmellik Ödüllerinde “5 Yıldız Yetkinlik Belgesi”ni kazandık. İlk yıl olmasına rağmen bizim için önemli bir başarıydı. 2014 yılında, hedeflerimiz doğrultusunda bir basamak daha ilerleyerek KalDer İzmir Şubesi tarafından düzenlenen Ege Bölgesi Mükemmellik Ödüllerine başvurduk ve Ege Bölgesi Mükemmellik Büyük Ödülü'nün sahibi olduk. Bu yıl da Türkiye Mükemmellik Ödülü'nü kazanmanın mutluluğunu yaşadık. Dyo olarak ana stratejimiz Kurumsal Sürdürülebilirlik. İş süreçlerimizi de sürdürülebilirlik üzerine inşa ediyoruz. Mükemmelliğin yaratılması kadar tüm paydaşlarla paylaşılmasının da önemli olduğuna inanıyoruz. Böylelikle mükemmellik kültürünün yaygınlaşmasına da katkı sağlamış oluyoruz. Kalite çıtımızı yüksekte tutuyoruz ve bu da sürekli iyileştirmeyi beraberinde getiriyor.”

## Mükemmellik sürekli iyileştirmeyi hedefler

"EFQM Mükemmellik Modeli'nin temelinde de daha iyiyi aramaktan vazgeçmeyen kurumlar yaratmak var" diyen Serdar Oran, sözlerini şöyle tamamladı. “Bu açıdan KalDer'in ülkemizde öncülük ettiği kalite ve mükemmellik çalışmaları ile ortak hedeflerde buluşabiliyoruz. Kalite ve mükemmellik, kurum kültürüne entegre edilerek tüm paydaşlar tarafından özümsemeli... Üst yönetim ve çalışanların tamamı bu kültüre katkıda bulunmalı; tedarikçiler, bayiler ve iş ortakları ile paylaşılmalı diye düşünüyoruz. Biz de bu yaklaşımla çalışmalarımıza yön veriyoruz. EFQM Modeli'nin büyüme hedeflerimiz ve rekabetçiliğimize olan katkısını her geçen gün daha fazla görüyoruz. Bu çalışmaların Türkiye Mükemmellik Ödülü ile ödüllendirilmesi ekibimiz için önemli bir motivasyon kaynağı oldu. Bundan sonra hedefimiz; kalite konusunda en prestijli ödül olan Avrupa Kalite Ödülü'nü almak. Mükemmellik yolculuğumuz hiç bitmeyecek diyebiliriz. Mükemmellik sürekli iyileştirmeyi hedefleyen ve bitmeyen bir yolculuk... Süreç kontrolü ile değişimi fark edebilme ve geleceğe dair öngörülerde bulunabilme yetisi, bu yolculuğun en değerli kazanımları arasında yer alıyor. Bu iki kazanım, şirketlerin sürdürülebilirliğine sağladığı katkı nedeniyle önemli. Mükemmellik kültürünün sadece yönetim kadrosu tarafından değil tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini bu açıdan çok önemsiyoruz.”

# Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksek Okulu ilk ve tek olmanın gururunu yaşıyor

2009 yılında başladığı mükemmellik çalışmalarını heyecan ve istikrarla sürdüren Uludağ Üniversitesi Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksek Okulu (GAKMYO), Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü'nü alan ilk ve tek meslek yüksek okulu olmanın gururunu yaşıyor.

İş dünyasının ihtiyaçları doğrultusunda açılan programlarda temel ve uygulamalı eğitimler vererek, kendini sürekli geliştiren, sorun çözme becerisi ve özgüven kazanmış, etik değerlere bağlı, çevreye duyarlı, sosyal yönü gelişmiş ve fark yaratacak nitelikli meslek elemanı yetiştirmek misyonuyla eğitim öğretim hayatını sürdüren Uludağ Üniversitesi Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksek Okulu, 2016 Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü'nün sahibi oldu. Türkiye'de ilk ve tek olmanın gururunu yaşayan okul, bundan sonraki süreçte Avrupa Mükemmellik Ödülleri için çalışmalarını sürdürecektir.

Yüksekokullarında sistematik çalışmaların devam etmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla "Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü'nü aldıklarını ifade eden Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksek Okulu Müdürü Prof. Dr. Cumhur Aydınalp: "Yüksekokulumuzda mükemmellik çalışmaları aradan geçen yedi yıl boyunca artan bir heyecan ile devam etti. Her yıl yapılan değerlendirmelerde,

karşılaştırma sonuçlarını da kullanarak elde ettiğimiz bulgular ışığında iyileştirme plan ve projeleri hazırlanarak tüm çalışanlarımız ile paylaşıldı. Önceliğimiz stratejilerimizi çalışanlarımızla başarmaktır. Adım adım ilerlediğimiz mükemmellik yolculuğumuzda, yerelde ve ulusalda büyük ödülleri almamızın ardından hedefimiz Avrupa Mükemmellik sürecinde de adımımızı duyurmaktır." dedi.

Aydınalp, kurumları için mükemmellik kavramının ne anlama geldiğini ise şöyle açıkladı: "Yapmakta olduğumuz işi, içinde bulunduğumuz şartları maksimum şekilde kullanarak, en iyi şekilde yaptığımızda aldığımız sonuçtur. Bununla birlikte mükemmellik; tüm paydaşlarımızın beklentilerini karşılamak ve hatta aşmak için göstermiş olduğumuz performans ve bu performansın sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır."

#### Özdeğerlendirme en önemli husus

Özellikle kamu kurumlarına Mükemmellik Modeli'ni rehber edinmeleri için çağrıda bulunan



Cumhur Aydınalp, öncelikle ele alınması gereken konunun özdeğerlendirme olduğunu savundu. İyi bir özdeğerlendirmenin kurumun kendisini tanıması ve gerçekçi bir stratejik plan hazırlaması açısından önemli olduğunu dile getiren Cumhur Aydınalp: “Kurumlar, özdeğerlendirme, karşılaştırma ve kıyaslamalar ile stratejilerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerini önceliklendirerek mükemmellik yolculuklarına kararlılıkla devam etmelidirler” dedi.

#### İş dünyasının ihtiyaçlarına göre kuruldu

Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksekokulu'nun (GAKMYO) Uludağ Üniversitesi'ne bağlı 15 meslek yüksekokulundan biri olduğunu ifade eden Prof. Dr. Cumhur Aydınalp bahçe tarımı, bilgisayar programcılığı, dış ticaret, deniz ve liman işletmeciliği, gıda teknolojisi, harita - kadastro ve makine programlarında eğitim-öğretimi sürdürdüklerini dile getirdi. GAKMYO'nun içinde bulunduğu 256 bin metrekarelik alanın 1938 yılında kurulan ve Sungüpek adı

**Kurumlar, özdeğerlendirme, karşılaştırma ve kıyaslamalar ile stratejilerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerini önceliklendirerek mükemmellik yolculuklarına kararlılıkla devam etmelidirler.”**

Atatürk tarafından verilmiş bir tekstil fabrikası olduğunu anlatan Cumhur Aydınalp, Borusan Kocabıyık Vakfı ile yapılan görüşmeler ve protokol kapsamında gerekli inşaat ve altyapı çalışmalarının tamamlanması sonucunda 2005-2006 Eğitim-Öğretim Yılı'nda Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksekokulu olarak eğitim-öğretim hayatına başladığını söyledi.

Aydınalp, kadrolu çalışanlarının yüzde 36'sının kadınlardan oluştuğu Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksekokulu hakkında şu bilgileri verdi: “İşverenler ile yapılan görüşmeler sonrasında, iş dünyasının beklentileri kapsamında; Dış Ticaret, Deniz ve Liman İşletmeciliği, Bilgisayar Programcılığı ve Makine Programlarında isteğe bağlı hazırlık sınıfı bulunmaktadır. Turizm ve Otel İşletmeciliği, Tekstil, Elektrik ve Muhasebe Programlarına henüz öğrenci almı gerçekleşmemiştir. GAKMYO'da halen 12 akademik, 12 idari, 11 günlük ve 8 temizlik çalışanı mevcuttur. Her eğitim-öğretim döneminde ders vermek üzere üniversitemizin çeşitli akademik birimlerinden ve özel sektörden görevlendirme yoluyla çok sayıda öğretim elemanı davet edilmektedir. Kadrolu çalışanların yüzde 36'sı kadın, yüzde 64'ü erkektir. Öğrenim durumlarına göre ise, yüzde 26 lisansüstü, yüzde 22 lisans ve yüzde 52 lise ve dengi okul mezunudur. Okulumuzda halen 907 öğrenci kayıtlıdır ve okulumuz bu güne kadar bin 198 mezun vermiştir.”

## 5 Yıldız Yetkinlik Belgesi alan

# TOYO,

## 2017'de de kararlılığını sürdürecektir

DYO Matbaa Mürekkepleri adıyla çıktıkları EFQM yolculuğunda 2015 yılında 4 Yıldız Yetkinlik Belgesi alan, ardından 2016 yılında dünyanın önde gelen mürekkep üreticilerinden Japon TOYOINK firması ile başarılı bir birleşme gerçekleştiren TOYO Matbaa Mürekkepleri, yarım asra yaklaşan üretim faaliyetlerinde sürekliliği ve kaliteli iş yapma prensibini korumayı başarmış bir kuruluş. Bu prensibi çerçevesinde EFQM yolculuğunu kesintisiz devam ettirerek Ege Bölgesi Mükemmellik Ödülü - 5 Yıldız Yetkinlik Belgesi'ni alarak bir kez daha süreçlerindeki kararlılığı ve sürdürülebilirliği ortaya koyan firma, 2017 yılından umutlu.

2016'nın kendileri için kazanılmış bir yıl olduğunu söyleyen TOYO Matbaa Mürekkepleri CEO'su Yakup Benli, Yaşar Holding ve TOYOINKGROUP'un sağladığı birliktelik ile 2017'nin verimli bir yıl olacağını ileri sürdü. Süreçlerin, EFQM Modeli ışığında şekillenirken müşterilere sunulan inovatif ürünler ile katma değer yaratmayı hedeflediklerini ifade eden Benli: "Yapılan çalışmalar ve değerlendirmeler doğrultusunda 2017 yılının tahminlerini ve hedeflerini belirlerken, TOYO Matbaa Mürekkepleri olarak stratejimizi bu standartlar çerçevesinde yapıyoruz. Süreçlerimiz EFQM modeli ışığında şekillenirken müşterilerimize sunduğumuz inovatif ürünlerimiz ile de katma değer yaratmayı hedefliyoruz. Kültürümüzün bir parçası haline gelen ve şirket uygulamalarının sistematığını oluşturan EFQM Modeli'ni uygulamaya aynı kararlılıkla devam edeceğiz. Gelecekte pay alma hedefi olan

tüm markaların süreçlerini kaliteli standartlara bağlaması en temel gerekliliktir" dedi.

### Her koşulda kaliteye inanmalıyız

2016 yılı değerlendirmelerine bakarken ulaşılan rakamları 2015 yılından bağımsız değerlendirmenin çok doğru olmayacağını dile getiren Yakup Benli, sanayiciler için sürecin tamamını değerlendirmenin, orta ve uzun vadeli planları ise iyi yapıyor olmanın önem kazandığını kaydetti. Yakup Benli, görüşlerini şöyle aktardı: "Dünya Ticaret Örgütü verilerine göre, 2015 yılı global ticaret hacmi yüzde 11 daralmıştır. 2016 yılında da bu daralmanın etkilerini görmek mümkündür. Fakat bu rakamlar her bölge ve sektör için durumun benzer olduğunu ifade etmemektedir. Aynı dönem içerisinde Dünya Ticaret Örgütü üyesi 71 ülke içerisinde Türkiye'nin aldığı pay binde 9,5, AB pazarından aldığı pay ise yüzde 1,21 olarak gerçekleşti. Bu iki oranda Türkiye'nin geçmiş verilerine

baktığımızda ulaşılmış en yüksek değerdir. Özetle, global piyasalarda yaşanan çalkantılar ve riskler her bölgede ve sektörde aynı sonuçları doğurmuyor. Değişkenlikler içinde riskleri barındırdığı gibi fırsatları da bizlere sunuyor. Markaların ticaret gündemini etkileyen olumsuz durumları öngörmeye çalışması ve yaşanabilecek her türlü krize karşı hazırlıklarını yapması gerekmektedir. Bu yüzden bizler faaliyetlerimizde ekonomik riskleri maksimumda tahminleyip şirketlerimizi ve müşterilerimizi güvenli alanda tutmalıyız. TOYO Matbaa Mürekkepleri olarak dalgalanan döviz hareketlerine rağmen yapılan planlar ve stratejiler doğrultusunda hedeflerimize göre ciddi sapmalar yaşamadık. Yaşanabilecek küçük kazaları oluşturduğumuz bariyerler ile atlattık. Dalgalı piyasa şartlarına, anlık karar alabilme esnekliğimiz ile uyum sağlamaya çalıştık."



“ Kùltürümüzün bir parçası haline gelen ve şirket uygulamalarının sistematığıni oluşturan EFQM Modeli'ni uygulamaya aynı kararlılıkla devam edeceğiz. ”

*Yakup Benli*

# Mükemmellik felsefesiyle doğayı koruyabiliriz

Türkiye'nin sağlam temellere dayanarak gelişmesi için mükemmellik felsefesinin yaygınlık kazanması gerektiğine dikkat çeken TEMA Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı Deniz Ataç, "Hep beraber çalışırsak, insanların barış ve refah içinde yaşamasını aynı zamanda doğayı koruma şansını yakalamasını sağlayabiliriz" dedi.

Başarının ve iyiliğin sürdürülebilir olması için çalışan TEMA, 635 bini aşkın gönüllünün desteğiyle her geçen gün büyüyor. Gönüllülerin katkılarını daha da verimli hale getirebilmek için toplam kalite yönetimi prensiplerini kullanmaya ve uygulamaya ihtiyaç duyduklarını ifade eden TEMA Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı Deniz Ataç, özellikle sürdürülebilirlik konusunda daha fazla mesafe katetmek için Ulusal Kalite Hareketi'ne (UKH) katıldıklarını söyledi.

Deniz Ataç, TEMA'nın sürdürülebilirlik konusundaki beklentilerini şöyle özetledi: "Bildiginiz gibi 2015 yılında gerçekleştirilen Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nde BM'ye üye ülkeler 2030 yılına kadar yoksulluğu sona erdirmek, eşitsizlik ve adaletsizlikle mücadele etmek, iklim değişikliğinin üstesinden gelmek için belirlenen 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefini kabul etti. Bu hedefler yakalanırsa sürdürülebilirlik konusundaki mükemmellik yolunda önemli adımlar atılmış olacağını düşünüyoruz. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne çözüm bulmanın gönüllü kuruluşların artması ile mümkün olacağına inanıyoruz. Çünkü yaygın ve etkili bir gönüllü ağına ihtiyaç var. Bu ağı kurmak ve devamlılığını sağlayabilmek için belirli bir kalite

standartı gerekiyor. Bu çalışmaların sürdürülebilir olması STK'ların da sürdürülebilir olmasına bağlı. Halkın sesi olan, güçlü ve sürdürülebilir STK'ların varlığıyla çalışmaların amacına ulaşacağına inanıyoruz. Ulusal Kalite Hareketi (UKH), kurum ve kuruluşların sürdürülebilir politikalarla yönetilmesini sağlamayı hedefleyen bir çalışma. TEMA Vakfı olarak bu nedenle UKH'ye katıldık. Gönüllülerimizin katkılarını daha da verimli hale getirebilmek için toplam kalite yönetimi prensiplerini kullanmaya ve uygulamaya ihtiyacımız var. Bu noktada kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğini sağlamayı hedefleyen bir yönetim modeli olan EFQM ön plana çıkıyor. Çünkü EFQM Modeli sayesinde yönetim süreçlerimizin daha verimli hale geleceğini düşünüyoruz. Bu yapı bize kurumsallık anlamında da yeni bir soluk getirecek. TEMA gönüllülük esasıyla çalışan ve profesyonel işler ortaya koyan bir kuruluştur. Bu bakımdan yönetim ve kalite anlayışımızı EFQM prensipleri çerçevesinde gözden geçireceğiz ve yeniden düzenleyeceğiz. Mükemmellik yolculuğu sürecini adım adım izleyeceğiz. Önce öğreneceğiz, sonra uygulayacağız. Biz de bu sürecin iyileşmesi için destek olacağız ve katkı sağlayacağız."

## UKH ile gücünü artıracak

TEMA Vakfı olarak yönetim süreçlerini bugüne kadar başarılı bir şekilde gerçekleştirdiklerini dile getiren Deniz Ataç, UKH'nin kendilerine daha fazla güç katacağını öne sürdü. Ataç: "Önümüzdeki dönemde tüm çalışmalarımızı toplam kalite yönetimi ve mükemmellik modeli uygulamalarını benimseyerek, özdeğerlendirme yaparak gerçekleştirilmeye devam edeceğiz. Çünkü Türkiye'nin sağlam temellere sahip bir şekilde gelişebilmesi için mükemmellik felsefesinin (Toplam Kalite Yönetimi) yaygınlık kazanması gerekiyor. Eğer hep beraber çalışırsak, insanların barış ve refah içinde yaşamasını ve aynı zamanda doğayı koruma şansını yakalayabiliriz." dedi.

## Yaşama değer katıyoruz

TEMA'nın bugüne kadar gerçekleştirdiği çalışmalarla toprak başta olmak üzere tüm doğal varlıkları korumayı hedeflediğini ve çalışmalarını bu yönde sürdürdüğünü kaydeden Deniz Ataç, UKH'nin temelinde de yaşam kalitesi düşüncesinin yattığını dile getirdi. Etkileri itibarıyla UKH'nin yaşam kalitesinin sürekli zenginleştirilmesi, yükseltilmesi ve yenilenmesini

içerdiğini dile getiren Ataç: “Bu bakımdan bir kalite seferberliği olan UKH’de yer almak bizim için büyük önem taşıyor. Çünkü doğayı koruduğumuzda doğanın parçası olan tüm canlıların yaşamına değer katıyoruz. Sağlıklı gıdaya, temiz suya ve havaya sahip olduğunda tüm canlıların yaşam kalitesi de artacaktır. Bu kapsamda doğal varlıkları korumak için gönüllülerimizin destekleriyle tüm Türkiye’de 500’e yakın noktada çalışmalarımızı sürdürüyoruz.” dedi.

### **Kuruluşlar sosyal sorumluluk projeleriyle destek oluyor**

Gönüllülerin hem doğa ile ilgili konularda donanımını artırmak hem de kişisel gelişimlerini sağlamak amacıyla eğitimler ve toplantılar düzenlediklerini dile getiren Deniz Ataç, aynı zamanda bugüne kadar birçok kuruluş ile sosyal sorumluluk kapsamında, ağaçlandırma, eğitim ve farkındalık çalışmaları, doğa savunuculuğu çalışmaları, doğal varlıkları koruma ve kırsal kalkınma gibi alanlarda projeler yürüttüklerini söyledi. TEMA’nın hali hazırda devam eden çalışmaları arasında, İş Bankası sponsorluğuyla ‘81 İlde 81 Orman’ Nestle sponsorluğuyla ‘Fıstığımız Bol Olsun’, Falım sponsorluğuyla ‘Sakız Ağacı Klon Parkı’, Doğuş Çay sponsorluğuyla ‘Her Dem Toprak İçin’ gibi projeler yer alıyor. Ayrıca Koç Holding sponsorluğuyla ‘Ülkem için Ormanlar’, Afyonkarahisar, Sinanpaşa, Güney ve Tokuşlar Beldeleri ile Kınık, Karacaören ve Çobanözü köylerini kapsayan ‘TEMA-Borusan Kırsal Kalkınma Projesi’, Vitra-Artema, Calgonit ve Arçelik sponsorluğu ile İSKİ iş birliğinde ‘Suyunu Boşa Harcama’ kampanya ve projeleri bulunuyor.



*TEMA bugüne kadar yaklaşık 14 milyon fidan ve 700 milyon meşe palamudunu toprakla buluşturdu. 60'dan fazla kırsal kalkınma, koruma, biyolojik çeşitlilik projesini hayata geçirdi, 287 sahada ağaçlandırma çalışması yürüttü. Okul öncesinden liseye kadar eğitim sisteminin her basamağı için doğa eğitim programları geliştirdi. Bu kapsamda Minik TEMA, Yavru TEMA, Ortaokul TEMA ve Lise TEMA eğitim programlarını geliştirdi ve hayata geçirdi. 90'dan fazla kitabı kamuoyuna kazandı. 2012 yılında BM Çölleşmeyle Mücadele Sekretaryası önderliğinde dünyada ilk kez verilen Yaşam İçin Toprak Ödülü (Land for Life)'nü aldı.*

*Beykoz Üniversitesi'nin  
hedefinde*

# **Avrupa Mükemmellik Büyük Ödülü var**

KalDer'in rehberliğinde mükemmellik yolculuğuna çıkan ülkemizin en yeni üniversitelerinden Beykoz Üniversitesi, yenilikçi, vizyonel ve kalite odaklı eğitim yapısıyla çalışmalarını sürdürüyor. Üniversitenin nihai hedefi Avrupa Mükemmellik Büyük Ödülü.







Prof. Dr. Mehmet Durman

Güçlü geçmişi üzerine inşa ettiği yapısıyla yenilikçi, vizyonel ve kalite odaklı bir gelişime sahip Türkiye'nin yükseköğretim hayatına katılan en yeni üniversitelerden biri Beykoz Üniversitesi, 2008 yılında Beykoz Lojistik Meslek Yüksek Okulu'nun kurulması ile temelleri atılan bir üniversite. Ünlü eğitim bilimcisi John Dwey'in "Eğitim, hayata hazırlık değil hayatın ta kendisidir" felsefesi ile yola çıkan Beykoz Üniversitesi, öğrencileri ve çalışanları için mutluluk, özgürlük, hoşgörü ve başarı merkezi olmayı hedefliyor.

Bu amaç doğrultusunda KalDer ile mükemmellik yolculuğuna çıktıklarını ifade eden Beykoz Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Mehmet Durman; öğrenen, öğrendikleriyle topluma değer katan, yenilikçi uygulamaları ve başarıları ile yurtiçi ve dışında saygınlığı olan örnek bir üniversite olmayı ilke edindiklerini söyledi.

#### Kısa zamanda önemli adımlar attık

Hedeflerinde önce Türkiye sonrasında ise Avrupa Mükemmellik Büyük Ödülü olduğunu dile getiren Prof. Dr. Mehmet Durman, bu yolda çok kısa zamanda önemli adımlar attıklarını ifade etti. Durman, yaşadıkları süreci şöyle özetledi: "Ulusal Kalite Hareketi (UKH) yaşam kalitesinin

Öğrenen, öğrendikleriyle topluma değer katan, yenilikçi uygulamaları ve başarıları ile yurtiçi/yurtdışında saygınlığı olan örnek bir üniversite olmayı ilke edindik.

sürekli zenginleştirilmesi, yükseltilmesi ve yenilenmesini içeriyor ve bu düşünce Beykoz Üniversitesi'nin kalite ve öğrenme hedefleri ile birebir uyuyor. Bu yolda çok kısa sürede çok önemli adımlar attığımızı düşünüyorum. Öncelikle Ulusal Kalite Hareketi'ne katıldık. 2016 yılı kasım ayında Mükemmellikte Kararlılık için iki EFQM değerlendiricisi tarafından 6 tema üzerinde planlanmış bir saha değerlendirmesi geçirdik ve 2 Yıldız düzeyinde 'EFQM Mükemmellikte Kararlılık Belgesi' almaya hak kazandık. Mükemmellik yolculuğumuz 25. Kalite Kongresi'nde sahnede başladı diyebiliriz. Şimdi sırada mükemmellik kavram ve kriterlerini dikkate alarak süreçlerimizi tasarlamak, özdeğerlendirmemizi yapmak, sürekli iyileştirme ve sürekli gelişim yaklaşımlarını temel felsefemiz haline getirmek var. Nihai hedefimiz ise Avrupa Mükemmellik Büyük Ödülü."

#### Heyecanla çalışıyoruz

Yükseköğretimde fark yaratan bir üniversite olmak istediklerini dile getiren Mehmet Durman, üniversitede İşletme ve Yönetim Bilimleri, Sanat Tasarım, Sosyal Bilimler, Mühendislik ve Mimarlık Fakülteleri, Sivil Havacılık Yüksekokulu ve Yabancı Diller Yüksekokulu, Lisansüstü Programlar Enstitüsü ve Meslek Yüksekokulu'nun akademik faaliyetlerine başladığını söyledi. Söz konusu akademik birimlerin önümüzdeki günlerde İngilizce hazırlık programı dahil ön lisans, lisans ve lisansüstü programlar için geliştirilen eğitim modelleri ve yaklaşımları ile öğrencilere uygulama ağırlıklı, bilgi ve becerilerini geliştirebilecekleri, çok yönlü uluslararası kalite standartları ile desteklenen bir öğrenme ortamı sunacağına dikkat çeken Durman, ilk öğrencileri 2016-2017 akademik yılında alacaklarını açıkladı. Prof. Dr. Mehmet Durman şöyle konuştu: "Heyecanla çalışıyoruz. Diğer taraftan, hedeflerimizi gerçekleştirmek için fiziki imkânların da geliştirilmesi gereğine inanıyoruz. Üniversitemiz İstanbul'un en eski ve güzel ilçelerinden olan Beykoz'da yer alan hali hazırda mevcut üç modern binada eğitim öğretimini sürdürüyor. Önümüzdeki üç yıl içerisinde yatırımlarımızı tamamlayacağız. Beykoz'da 80 dönümlük arazi üzerinde örnek bir kampüs inşa edecek ve 2019 yılında üniversitenin tüm birimlerini buraya taşıyacağız. Çok sayıda mimari proje arasından seçilen kampüsümüz, eğitim-öğretim birimleri, laboratuvarlar, sosyal-kültürel alanlar, spor alanları, kütüphane ve yurtlar ile öğrencilerimizin ihtiyaç duyduğu tüm birimleri birarada barındıracak."

# Osmanlı Kahvecisi kalitede öncülük etmek istiyor

Osmanlı Kahvecisi'ni kaliteyi bir felsefe olarak benimseyen, bu olgudan asla ödün vermeyen bir firma olarak anlatan Osmanlı Kahvecisi Genel Koordinatörü Mehmet Ali Göksu, UKH Bildirgesi'ni imzalayarak kendileriyle aynı felsefeyi benimseyen ve bu yolda olan firmalara öncülük etmek istediklerini söyledi.

Tarihsel ve kültürel mirasımıza sahip çıkarak tüm ürünlerini yüksek hijyen standartları çerçevesinde üreten Osmanlı Kahvecisi, kendine ait ürünleri nezih mekânlarında dünyadaki kahve severlerin beğenisine sunuyor. Yaptıkları her şeyin çevreye bir etkisinin olduğunu öne süren Osmanlı Kahvecisi Genel Koordinatörü Mehmet Ali Göksu, bu nedenle ürettikleri ürün, hizmet ve mekânlarda misafirleri ve iş ortakları ile birlikte doğayı mutlu etmeyi kendilerine misyon edindiklerini ifade etti. Gerek Türkiye'de gerekse uluslararası arenada kalite felsefesinin gereklilikleri için işbirliği kurarak kalitelerini tescillemek istediklerini dile getiren Göksu, bizlere mükemmellik yolculuğuna nasıl çıktıklarını ve yaşadıkları süreci şöyle anlattı: "Osmanlı Kahvecisi Türkiye geneli 65 ilde 145 bayi ile hizmet veren bir firmadır. Yakın zamanda bayi sayısını arttırmak ve bunun yanında uluslararası arenada da varlık göstermek öncelikli hedeflerimiz arasındadır. Antalya Organize Sanayi Bölgesi'ndeki yeni fabrikamız ile hem üretim miktarlarını hem de esas üzerinde durduğumuz kalite seviyesini en üst seviyeye çıkarmayı planlamaktayız. Osmanlı Kahvecisi kaliteyi bir felsefe olarak benimseyen, bu felsefe doğrultusunda adımlar atan ve bu olgudan asla ödün vermeyen bir firmadır. UKH Bildirgesi'ni

imzalayarak bizimle aynı felsefeyi benimseyen ve bu yolda birçok firmaya öncülük yapmış KalDer ile gerek Türkiye'de gerekse de uluslararası arenada kalite felsefesinin gerekliliği için güzel bir işbirliği kurarak kalitemizi tescillemek istedik."

## Uluslararası arenada örnek bir firma

Firma olarak kaliteyi, dayatılan kurallar bütünü olduğu için veya daha iyi bir satış stratejisi değil de felsefe olarak benimsedik ve bu doğrultuda adımlar attığımız için aslına bakarsanız mükemmellik yolculuğunda işimiz pek de zor değil diyen Göksu, şunları söyledi: "Ancak her zaman daha iyisi olabilir mantığı ile KalDer'in rehberliğinde Toplam Kalite Yönetimi'ni benimseyerek, Mükemmellik Modeli'ni uygulayarak ve bu model çerçevesinde özdeğerlendirme yaparak uluslararası arenada örnek bir firma olmayı planlıyoruz. Osmanlı Kahvecisi bugüne kadar hem ürettiği ürünlerde hem de bütün üretim aşamalarında kaliteden ödün vermeme adına çalışmalar yapmaktadır. Özellikle gıda sektöründe kaliteli ürün üretebilmeniz için en iyi hammaddeyi kullanmak zorundasınız. Biz de firma olarak bu prensip doğrultusunda adımlar attık. Örneğin çikolatamız için dünyanın en iyi fındıklarının üretildiği Ordu ve Giresun'a gidip ciddi Ar-Ge çalışmaları

sonucunda en iyi fındığı aldık. Yine aynı mantıkta limonata için güney kıyılarımızı tek tek gezip en iyi ve doğal limonu seçtik."

## "Kendi laboratuvarımızı kuracağız"

Ek olarak gıda üretimi için gerekli bütün kalite ve gıda güvenliği standartlarına uygun bir üretim yapmakta olduklarını söyleyen Mehmet Ali Göksu, sözlerini şöyle tamamladı: "Ayrıca Osmanlı Kahvecisi bugüne kadar doğallıktan ve kaliteden asla ödün vermemiştir. Gerek yönetim kadromuz gerek üretim personelimiz alanlarında uzman kişilerden oluşmaktadır. Örneğin, Fabrika Müdürümüz Ziraat Mühendisi, Kalite Müdürümüz Gıda Mühendisi ve ben Veteriner Hekimim. Bu bağlamda bizler Ar-Ge çalışmalarında yalnızca lezzet kalitesi değil bilimsel olarak da ürünlerimizi incelemekteyiz. Hatta bu çalışmaları daha ileri boyutlara taşımak adına en kısa zamanda fabrika bünyemizde kendi laboratuvarımızı kuracağız. Buradan da anlaşılacağı üzere aslında kalitenin en önemli unsurlarından biri de iyi bir ekiple koordineli bir şekilde çalışmaktır. Biz de firma olarak çok iyi bir ekibin bir araya geldiği ve herkesin üzerine düşeni en iyi şekilde yaptığı şanslı bir firmayız."

“ Firma olarak kaliteyi, dayatılan kurallar bütünü veya daha iyi bir satış stratejisi olduğu için değil de felsefe olarak benimsedik ve bu doğrultuda adımlar attığımız için aslına bakarsanız mükemmellik yolculuğunda işimiz pek de zor değil.

”

*Mehmet Ali Göksu*



Dr. F. Gül Tekalpan

# ÇYDD Türkiye’de öncü, Dünyada örnek olacak

Atatürk ilke ve devrimlerini koruyarak çağdaş eğitim yoluyla çağdaş insan ve çağdaş topluma ulaşma amacı güden Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD) mükemmellik yolculuğundaki kararlılığını göstermek için Yetkinlikte Üç Yıldız Belgesi almaya hak kazandı ve Ulusal Kalite Hareketi’ne (UKH) katıldı.

ÇYDD’nin ülkemizin çağdaş uygarlık düzeyine yükselmesi için çalışan bir sivil toplum örgütü olduğunu ifade eden ÇYDD Genel Merkez Yönetim Kurulu Üyesi Dr. F. Gül Tekalpan, yönetim anlayışı ve teknolojiyi kullanma biçimleri çağdaş dünyayla uyumlu olmayan kurum ve kuruluşların önünde iki yol bulunduğuna dikkat çekti. Bu durumun günümüz dünyasında gelişmekte olan ülkelerin tüm kurum ve kuruluşları için büyük tehdit oluşturduğunu dile getiren F. Gül Tekalpan, “Batının ilmini ve fennini alıp, kendi değerleri ile harmanlayarak özgün bir modelle çağdaş dünyayla bütünleşerek gelişmek, dünyada söz sahibi olmak ya da değişime ayak uyduramayıp etkisizleşmek. ÇYDD ilk yolu seçerek kendi değerlerini ve örgüt yapısının özelliklerini dikkate alan bir gelişim modelini yaşama geçirmiştir. En zayıf olduğu dönemde 20 yıllık liderini yitiren ve bu sürecin sancılarını yaşamış bir kurum olarak kurumsal yapısını güçlendirecek, kişiye bağımlı olmayan bir sistem oluşturmanın önemini çok iyi bilmektedir” dedi.

## "Kararlılıkla devam ediyoruz"

Derneğin mükemmellik yolculuğunun 2009’dan bu yana emin adımlarla ve kararlılıkla kesintisiz olarak devam ettiğini söyleyen Tekalpan, yapılan çalışmaları şöyle değerlendirdi: “Kurumsal gelişim çalışmaları kapsamında dernek genelinde standart sağlamaya yönelik çok sayıda çalışma yürütülmekte. Çalışmaya organizasyon şemaları oluşturulmakla başlanmış, yönerge yazımları, iş ve görev tanımları, iş akışı çalışmaları, şube faaliyet raporlarının elektronik ortamda etkinlik yazılımına girilerek genel merkeze aktarılması, süreçlerin birbirlerini destekleyecek şekilde planlanması, sistem entegrasyonları vb. benzeri çalışmalarla devam edilmiştir. Kendi üye ve gönüllülerimizden oluşan iç eğitim ve iç denetçileri ile gereksinim duyulan konularda eğitimler verilmekte, şubelerimiz denetlenmektedir. Derneğimizin 108 şubesi, coğrafi yakınlıklar göz önüne alınarak 17 ayrı çalışma grubuna ayrılmıştır. Birlik olmadan, birlikte hareket etmeden ve kendine güvenmeden aydınlığa kavuşulamayacağı bilinciyle çalışma gruplarının adları ‘Simurg Efsanesi’nden esinlenilerek oluşturulmuştur. Her grubu bir kuş sembolize etmektedir. Yılda iki kez kuş gruplarımız ortak gündemli toplantılar yapmaktadır. 2014’den bu yana 2’şer yıllık stratejik plan hazırlanmaktadır. Her yıl aralık ayında yaptığımız şubeler toplantısında 2 yıllık stratejik plan gözden geçirilerek

gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmektedir. Dernek genelinde araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme döngüsü içinde çalışılması, hedeflerin ölçülebilir olması, eğitimler, bölgesel çalışma grupları toplantıları vb. yollarla özendirilmektedir. Stratejik planı temel alan çalışma biçimi, kuş grubu yapılanması, kuş grubu toplantılarında stratejik planda verilen hedeflerin gözden geçirilmesi, standart sağlamaya yönelik diğer önemli çalışmalardır. Gönüllülük esasına göre çalışan kurumlarda bu tür çalışmalarda, ticari kurum ve kuruluşlara göre daha yavaş yol alınmaktadır. Hızlı hareket etmenin süreci tamamen sona erdirmeye riski vardır. Geçmiş deneyimlerde bu yaşanmıştır. Bu nedenle 2009’dan bu yana devam eden çalışmalarda adım adım ilerlenmiş, sorun yaşanmaya başlanan uygulamalar bir süre ertelenmiş, çalışmalara farklı bir alanda devam edilmiştir. Küresel dünyanın dinamik yapısı, dünyadaki ve ülkemizdeki hızlı gündem değişiklikleri, aşırı rekabet, kâr amacı gütsün veya gütmesin tüm kurumları ürün ve hizmetlerini çeşitlendirmeye, değiştirmeye ve hızlı hareket etmeye zorlamaktadır. Derneğimiz, olanaklarını zorlayarak bu ortama uygun davranma çabası içindedir.”

## İzlenecek strateji...

2000’li yıllardan sonraki dönemi, ÇYDD tarihinin en zor dönemi olarak anlatan F. Gül Tekalpan, mükemmellik yolculuğunda izleyecekleri yol haritasını ise şöyle özetledi: “ÇYDD sadece büyük haksızlıklara uğramakla kalmamış, efsane başkanı Prof. Dr. Türkan Saylan’ı yaşanan fevkalade üzücü ve haksız olaylar nedeniyle erken yitirmenin acısını yaşamıştır. Standart yapı, tüm şubelerde istenilen düzeye geldiğinde bu alanda daha başarılı olunacaktır. Çağdaş birey ve çağdaş topluma ulaşmak olan amacımızı insanlara daha iyi ve etkili anlatabilmek, onları da bu konuda harekete geçirebilmek için sosyal medya daha etkin kullanılacaktır. Sayıları hızla artan eğitim evleri ile yeni üye ve gönüllü kazanılması; çocuklara, gençlere ve yetişkinlere yönelik projelerle doğru hedef kitlelere ulaşılması hedeflenmektedir. Çalışmalarımıza destek olan birey ve kurumların sayısını arttırarak daha fazla gence ve ailelere ulaşmak birincil hedefimizdir. Kurumun konumu gereği benzer alanlarda çalışan diğer kurumlarla işbirliklerimizi geliştirerek ortak projeler yapmak, toplumda daha geniş kitlelere ulaşmak hedeflerimiz arasındadır.”

# KURUMSAL TEMEL YETKİNLİKLER

AYKUT ALP YILMAZ



“Temel Yetkinlik” kavramı ilk olarak 1990 yılında C.K.Pharalad ve Gary Hamel tarafından geliştirildi. Harvard Business Review’de yayınlanan “The Core Competence of the Corporation” makalesiyle sunuldu. Makale HBR’ın en fazla talep edilen makalelerinden biri oldu. C.K.Pharalad ve Gary Hamel’den sonra pek çok kişi bu kavram üzerinde değişik önermelerde bulundu.

Temel Yetenek: bir kurumun kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan becerilerin tümüdür. Bir becerinin temel yetkinlik olabilmesi için müşteri yararı içermesi, rakiplerden farklılaşma sağlaması ve başka alanlara uygulanabilir olması gerekmektedir.

Temel Yetkinlikler, “yeni iş geliştirme” için bir motor görevi görürler. Ürün çeşitlendirmeler ve yeni pazarlara giriş, pazarın çekiciliğinden çok kuruluşların temel yetkinlikleri tarafından yönlendirilir.

1998 yılında B. Mascarenhas, A. Baveja ve M. Jamil 12 çok uluslu şirket ile vaka çalışmaları yaptılar. Şirketler küresel pazar liderleri arasından, yüksek kârlı, üst yönetim kalcılığı yüksek, pazarda uzun süredir var olan şirketlerden seçildi. Araştırma sonucunda üç tür “temel yetkinlik” belirlendi. Bunlar; “üst düzey teknolojik bilgi”, “güvenilir süreçler” ve “yakın ilişkiler”di.

Yetenekler (capabilities), yetkinlikler (competencies) ve temel yetkinlikler (core competencies) başta EFQM Mükemmellik Modeli olmak üzere, pek çok yerde bir diğeri yerine kullanılabilir. Söz konusu kavramları ayırtmak gerekirse; kurumsal düzeyde yetenekler, kaynaklar arasındaki etkileşimi yöneten iş süreçleri ve rutinleridir (pazarlama yetenekleri, üretim yetenekleri, dağıtım ve lojistik yetenekleri, vb.). Yetkinlikler, fonksiyonlar

arası entegrasyon ve yeteneklerin eşgüdümünün sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (başarılı yeni ürün geliştirme gibi). Temel yetkinlikler ise iş birimlerinin sahip olduğu yetkinliklerin bütünleşmesi ve uyumu ile ortaya çıkmaktadır.

## Değer Önermesi

Değer önermesi (value proposition): basit bir yaklaşımla, bir kuruluşun müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerin yarattığı fark olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle, müşterinin bir ürünü ya da hizmeti tercih etmekle nasıl bir yarar elde edeceği yönündeki önermedir. Warren Buffet’in deyişiyle, “Fiyat ne ödediğin, değer ne aldığındır”. Buradan hareketle değer için “yarar / fiyat” ya da “alınan kalite / beklentiler” denebilir.

Uygun bir değer önermesinin kısa, açık ve net, müşteri odaklı, sorun odaklı, sadece ürün ve hizmete odaklı olmayan, farklı ve dürüst olması beklenir.

Günümüzde pek çok kuruluş, ürün ve hizmetlerine, temel işlevlerine ek olarak pek çok yeni işlevler ekleyerek müşterilerinin karşısına farklı değer önermeleri ile çıkmaktadır.

## İş Modeli

İş modeli (business model) basit tanımıyla, işin değer yaratan ve sunan öğeleridir. Bu öğeler genellikle kuruluşun değer önermesi, kâr formülü, temel kaynakları ve temel süreçleridir. İş modeli bir bakıma kuruluşun değer zinciri yapısıdır.

Adrian Slywotsky “değer göçü” olgusunu iş modeli ile ilişkilendirmektedir. “Bir kurumdan ya da bir sektörden diğeriye doğru gerçekleşen değer göçünün nedeni, bazı firmaların iş modellerinin müşteri beklentilerine diğer firmalara oranla daha fazla cevap verebilmesidir;

yoksa negatif değer göçüne maruz kalan firmaların daha az motive insanlardan oluşmuş olması değil”.

Slywotsky’ye göre iş modelinin dört temel boyutu vardır. Bunlar; “müşteri seçimi”, “kâr etme modeli”, “farklılaşma ve stratejik kontrol” ve “faaliyet alanı”dır.

Slywotsky’nin “strateji oluşturma modeli”nde iş modelini sorgulayıcı aşağıdaki sorular önemli rol oynamaktadır:

- Müşterilerime nasıl artı değer sağlayabilirim?
- Kâr etme modelimi nasıl değiştirebilirim?
- Mevcut iş modelim nedir?
- En çetin rakibimin iş modeli nedir?
- Bir sonraki iş modelim ne olacaktır?

Temel yetkinlik, değer önermesi ve iş modeli kavramları arasındaki ilişkiye göz atacak olursak, bir kuruluşun sahip olduğu temel yetkinlikler o kuruluşun nasıl bir iş modeli kurması gerektiğini belirler. Bir kuruluş en fazla değeri temel yetkinliği olan alanlardan yaratır. Bu da bir bakıma “kâr etme modeli” olan iş modelini belirler. Kuruluşların sahip oldukları iş modelleri müşterilerine nasıl bir değer önermesinde bulunabileceklerini belirler ancak bu zaman zaman tersine de çalışabilir, kuruluşlar verimli bir iş modeli geliştirerek söz verilen değer önermesinin tutarlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlarlar.

# MÜK\_M\_LLİ

**EMEĞEK** olmadan  
*mükemmellik* olmaz.

**2016 Türkiye Mükemmellik Ödülü'nü**  
kazanmamızı sağlayan tüm çalışanlarımızın,  
bayilerimizin ve müşterilerimizin  
*emeğine sağlık...*



[www.dyo.com.tr](http://www.dyo.com.tr)

**dyo**

# “ÇALIŞAN BAĞLILIĞI”NIN GÜCÜNÜ ORTAYA ÇIKARMAK İÇİN BEŞ ANAHTAR

BAHAR ŞEN



Gallup verilerine göre 2013 senesindeki Dünya GDP'si 60 Trilyon USD seviyesindeydi ve önümüzdeki 30 yıl içerisinde bu rakam 200 Trilyon USD seviyesine çıkacak. Yani 140 Trilyon USD'lik yeni müşteri pazarı oluşacak. Bu ekonomiden pay almak için oluşacak rekabet ortamı, iş hayatının “Dünya Kupası Ligi’ni” oluşturacak ve bu ligin kazananları, Çalışan Bağlılığı rakamlarını ikiye katlamış firmaların bulunduğu ülkeler olacak.

Pazarda Trilyon Dolar seviyesinde bir rekabet hepimizi bekliyor, çalışan bağlılığı atmosferini şirketinizde başlatmanız ve geliştirmeniz, şirketinizin ve ülkemizin ekonomik kalkınma ve gelişmesine direkt katkı sağlayacak. Dünya üzerinde 200 şirket ile yaptığımız çalışmalar gösteriyor ki Çalışan Bağlılığı dünya üzerindeki şirket yöneticilerinin ve liderlerinin halihazırda en önemli konularından biri durumundadır. David MacLead ve Nita Clarke tarafından, İngiltere Devleti için hazırlanan Çalışan Bağlılığı (Engaging for Success) raporunun bu çalışmaların geri dönüşü ile ilgili başlıkları aşağıdaki gibidir:

## Çalışan Bağlılığı Artışının Operasyonel Gelire Etkisi

- Düşük bağlılık skorlarına sahip olan şirketlerin operasyonel gelirleri yüksek bağlılık skorlarına sahip olan şirketlere oranla yüzde 32.7 daha düşüktür.
- Benzer şekilde yüksek bağlılık deneyimleyen şirketler 12 aylık periyotta operasyonel gelirlerinde yüzde 19.2 oranında büyüme görmektedir.

## Çalışan Bağlılığı Artışının Müşteri Sadakati, Üretkenlik ve Çalışan Dönüşümüne Etkisi

Herhangi bir iş sahibi çok iyi bilir ki şirketin üretkenlik seviyesini optimize etmek, yokuş yukarı bir savaştır ve maaş ödemeleriniz müşteri sadakatine bağlıdır. (Çalışanlarınızın keşke bu

noktayı anlıyor olsa öyle değil mi?) Jonathan Pont tarafından yayınlanan makaleye göre çalışan bağlılığında yüksek oranları yakalayan şirketler aşağıdaki performansları sergiliyorlar.

- 2X daha yüksek müşteri sadakati
- 2X daha yüksek üretkenlik
- 2X daha düşük çalışan dönüşümü

## Düşük Bağlılığın Maliyeti

Eğer yüksek çalışan bağlılığının yarattığı iş getirileri ile ilgili veriler sizi hala ikna etmediyse, bir de düşük bağlılığın şirketlere olan maliyetine bakalım. McLean & Company bu konuda şirketleri çok zorlayan korelasyonlar bulmuş durumda.

- Bağlı olmayan bir çalışana yılda ödediğiniz her \$10000 maaşın ortalama \$3400'ü bağlı olmama maliyeti.
- Bağlı olmayan çalışanların Amerikan ekonomisine olan üretkenlik kaybı 350 Milyar Dolar seviyesinde.

Özetle eğer şirketinizde üretkenliği, kârlılığı, müşteri sadakatini ve operasyonel gelirleri artırmak, diğer yandan yıpranmayı ve bağlı olmamanın kayıplarını düşürmek istiyorsanız bağlı çalışanlara ihtiyacınız var demektir.

Çalışan Bağlılığı ölçümünde dünyanın önde gelen şirketlerinden olan DecisionWise 20 yıldan uzun süren araştırmasında, gerçek şirket vakaları üzerinde çok geniş kapsamlı bir psikolojik gözden geçirme yaparak ve 13 milyondan fazla anket cevabını değerlendirerek, Çalışan Bağlılığı'nın gücünü ortaya çıkarmanın 5 anahtarını “MAGIC” adlı kitapta açıklamıştır. DecisionWise bu 5 anahtarı aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- M : Meaning-Anlam Bulma**
- A : Autonomy-İrade**
- G : Growth-Gelişme**
- I : Impact-Etki**
- C : Connection-Bağlantı**

Çalışanların bu sihir ile bağlılığının

arttırılması için en önemli parametrelerden biri olan “Anlam Bulma” için bireylerinin kendilerini mutlu ve dingin kılan motivasyonlarının neler olduğunu çok iyi tanıyıp, bu motivasyonlarını şirketteki faaliyetleriyle eşleştirmeleri gerekmektedir. Çalışan bağlılığı tek başına şirketin sorumluluğunda bir konu değildir. Çalışanın yaptığı işte anlam bulmasını sağlayacak kişi yine kendisidir. Neredeyse tüm liderlik eğitimlerinde bahsedilen, ancak nasıl belirlenebileceği konusunda pek de bilgi bulunmayan motivasyonun analizi de kişilerin karşı karşıya olduğu önemli bir zorluktur.

İşte bu noktada Reiss Motivasyon Analizi ile basit, kesin ve kanıtlanmış bir bilimsel yolla, kolaylıkla kişi bazında belirlenebilmektedir. Bu analizle çalışanlar “Ben Kimim” sorusunun cevabını anladıktan sonra, yaptıkları iş ile kendi değerleri/ihtiyaçları arasında kolaylıkla bir bağ kurabilmektedir. Bunun ardından en uygun sonuçları elde etmek için, sınırları karşılıklı olarak belirlenmiş irade ile çalışanların rolünü ve çevresini şekillendirme yetkisine sahip olması, yeteneklerini ve tercihlerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamaktadır.

Şirketlerin, bireylerin gelişmelerine katkıda bulunarak, profesyonel ve kişisel olarak, yarın bugün olduklarından daha iyi olmalarına destek vermeleri, çalışanların iş sonuçlarının bir parçası olmalarını, emeklerinin olumlu ve kayda değer çıktılarını görmelerini sağlamları ile de çalışanların bağlılıkları pekiştirilmektedir. MAGIC yaklaşımı şirketlere işte bu sihri sunmaktadır.





**Mükemmele Ulaşan Kusursuz Renkler**  
Ege Bölgesi Mükemmellik Ödülü - EFQM 5 Yıldız Yetkinlik Belgesi

**TOYOINK**  
Visible Science for Life

# MUTLU VE SAĞLIKLI İŞYERİ YARATMAK MÜMKÜN MÜ?

BERÇİN GÜN - HABİBE AKŞİT

Günümüzde kuruluşlar yetkin insan gücünü kurumlarına çekmek, gelişmelerine katkı sağlamak ve bu insan gücünü ellerinde tutmak için çeşitli yaklaşımlar ve stratejiler uygulamakta ve geliştirmektedirler.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin 8 temel kavramından biri de "Çalışanların Yetkinlikleriyle Başarma" şeklinde ifade edilmektedir. Bu temel kavram altında kuruluşların başarısının altında yatan en önemli faktörün "çalışanları" olduğunu açık olarak vurgulamaktadır. Bu bilinçte olan kuruluşlar, çalışanlarının kuruluşun başarısına olan katkısını artırmak için onların yetkinliklerini geliştirme yönünde, gelişim planları yapmanın ötesinde ihtiyaç duydukları yetkinliklere sahip elemanı da istihdam edebilmenin arayışındadır. Yetenekleri cezbetmek zorunda olduklarının farkındadırlar. Yetenekleri cezbetmek için yaratacakları ortam örneğin, iyi bir ücret ya da cazip çalışma ortamı her zaman çalışan devir oranlarını beklenen seviyede tutmaya yetmemektedir. Bu durumda kurumların yetenekleri çekmek kadar, geliştirmek ve elde tutmak için başka çabalar ve olanaklar yaratmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu döngüde kuruluşları en çok zorlayan şey yetişmiş ve verimli çalışanları elde tutmaktır. Elde tutma, çalışan bağlılığıyla doğrudan ilişkilidir. Çalışanın kuruma bağlılığı onun motivasyonu ve beklentilerinin karşılanması ve kendini o kuruluşa "bağlı" hissetmesiyle ilgili bir husustur. Kuruluşlar çalışanlarının iyi bir performans sergilemesini beklerken, çalışanlar da kuruluştaki motivasyonlarını ve kuruma aidiyetlerini etkileyecek tüm hususların olumlu olmasını beklemektedir. Bu hususun da kuruluşlara önemli sorumluluklar getirdiği açıktır. Diğer önemli bir nokta da bunun sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Yaptıklarımız ile bugün çalışanların bağlılığını sağlarken yarınımın ihtiyaçlarına cevap vermeli,

mutlu ve sağlıklı işyeri şartlarımızı sürdürebilmeliyiz.

Mutlu ve sağlıklı bir işyerinin nasıl yaratılacağı sorusuna cevap ararken, önce 'sağlıklı ve mutlu bir işyeri olmak' hangi konular ile ilişkilidir sorusuna cevap bulmaya çalıştık. Bunlar aslında, İnsan Kaynakları Yönetimi alanında çalışan tüm uzmanların yakından bildiği ve ele aldığı konular olup önem sıralaması olmaksızın şunları kapsamaktadır:

- İş güvenliği ve çalışan sağlığı; fiziksel güvenlik ve sağlık, ruhsal sağlık,
- Çalışma ortamı ve ergonomisi,
- Çalışan memnuniyeti ve motivasyon,
- İş yaşam dengesi,
- Stres ve bağımlılıktan uzak iş ortamı,
- Çalışma verimliliği,
- Çatışmadan uzak bir kurum ve uzun erimde çatışmadan uzak bir toplum.

Mutlu ve sağlıklı bir işyeri yaratabilmek için ele almamız gereken konuları biliyoruz. Peki, nereden başlayacağız ve ne yapacağız? Bu sorunun cevabı, kuruluşumuzun bu konularda neler yaptığının, bir başka ifadeyle bu ortamı sağlayan şartlara ne ölçüde sahip olduğunun anlaşılmasıdır. Kısaca mevcut durumumuz nedir?

Mevcut durumumuza ilişkin doğru bir tespiti yapabilmek için kendimize bir referans bulmamız, bir karşılaştırma yapmamız gerekir. Mutlu ve sağlıklı bir işyeri olduğunu kabul ettiğimiz bir işyerinin şartlarına yani kriterlerine ihtiyacımız olacaktır.

Kriterlerimiz, mutlu ve sağlıklı işyeri tanımımıza uygun temel ilkeler doğrultusunda şekillenmiş olmalıdır. Mevcut durumumuz ile ilgili son sorumuz ise, bu kriterlere göre kendimizi değerlendirdiğimizde durumumuz nasıl ölçüklendireceğiz? Yani olumlu, olumsuz, vasat ya da başka



bir ölçükle "mutlu ve sağlıklı işyeri" olarak ne noktadayız?

İşte bu soruların cevapları bizi ihtiyacımız olan üç unsuru ortaya koymaya yönlendirdi. Bunlar:

- Kuruluşun sağlıklı ve mutlu işyeri özelliğini göstermesi ve sürdürmesi için sahip olması gereken temel ilkelerin tanımlanması.
- Kuruluşun sağlıklı ve mutlu işyeri olmasını sağlayacak yaklaşımlar ve elde etmesi gereken sonuçları ortaya koyacak ana kriterlerin tespiti.
- Gelişim ve olumlu ilerlemenin ölçümü.

Temel ilkeleri sağlıklı ve mutlu bir işyerinin ilgili alanlarını dikkate alarak tanımlamalıyız. Örneğin, "İş Güvenliği ve Uygun Çalışma Ortamı Sağlama" konusunda, ilgili yasa ve yönetmeliklere uymanın ötesinde, ruhsal ve fiziksel güvenlik ve sağlık, stres yönetimi ve çalışma ergonomisi gibi alanlarda çalışanların bilinçlenmesini ve farkındalığını sağlama, temel ilkemiz olabilir.

Yaklaşımlarımızı geliştirirken, amacımıza nasıl hizmet edeceğimiz, nasıl uygulanacağı ve etkililiğini ölçeceğimiz göstergelerin neler olacağı cevap bulmamız gereken hususlardır. Uygulamanın sonucunda da ne ölçüde beklenti ve ihtiyaçların karşılandığının değerlendirilmesi ve daha iyi sonuçlara ulaşabilme konusunda sürekli bir çaba gösterebilme önemlidir. Aslında bütün bu hususlar, "Mutlu ve Sağlıklı İşyeri" olmanın da temel unsurlarının bütünsel kalite bilinci ve yaklaşımları içinde ele alınmasının gerekliliğinden başka bir şey değildir.

Mutlu ve Sağlıklı İşyeri yaklaşımı ve modeli ile ilgili konuda daha fazla detayı KalDer kanalı ile edinebileceğinizi belirterek, sağlıklı ve mutlu bir işyeri ve gelecek dileriz.



# KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

BERKER TELEK

Kuruluşlar için sürdürülebilir

başarının sağlanması, kuruluşun vizyonu doğrultusunda belirlediği stratejik hedeflere ve süreçlerinin performans hedeflerine ulaşılması ile mümkündür. Bunu sağlamak, hedeflere ulaşmak için gerekli çalışmaları yapmak kadar, bu hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek durumların öngörülerek gerekli önlemlerin alınmasıyla mümkündür. Bu bağlamda kurumsal risk yönetimi yönetimler, kuruluşu hedeflerine ulaştırmak için kullanacakları bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir kuruluşta oluşabilecek riskleri ele aldığımızda binlerce farklı duruma ilişkin örnekler verebiliriz. Bu kadar çok sayıda olaya ilişkin çalışma yapmak mümkün değildir, yapılırsa bile bizi kurumsal başarı hedefinden uzaklaştırır. Bunun için riskin kurumsal tanımını ortaya koymak gerekir.

ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi standardında risk “belirsizliklerin hedefler üzerindeki etkisi” olarak tanımlanmıştır. Uluslararası Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yapılan risk tanımı “kurumun stratejik, mali ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek, her türlü olayın gerçekleşme olasılığı” şeklindedir.

Sonuçta kurumsal anlamda riski kuruluşun amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine etki edecek iç veya dış kaynaklı bir olayın meydana gelmesi durumunda ortaya çıkabilecek kayıp olarak tanımladığımızda kapsamı daha net biçimde oluşturmuş oluruz. Bu tanımdan hareketle riskleri kuruluşta hedeflerin oluşturulduğu stratejiler, süreçler ve projeler üzerinden belirlemek gerekir.

Kuruluşları hedeflerinden uzaklaştıran etkenler karşılaşılan problemler ve risklerdir. Bu açıdan bakıldığında risklerin belirlenmesinde aslında

problemlerin ortaya konulması sıklıkla karşılaşılan bir sorundur. Bu sorunu ortadan kaldırmak için risk durumlarının niteliklerini göz önünde bulundurmak gerekir.

Risk durumunun en belirgin niteliklerinden biri belirsizliktir. Yani riske ilişkin durumun yaşanması konusunda bir kesinlik olmamalıdır, riskin bu niteliği onu problem durumundan ayırır. Zaman içinde değişmesi, sonuç veya hedefler üzerinde olumsuz etkileri bulunması ve yönetilebilir olması riskin diğer niteliklerini oluşturmaktadır.

Uygulayan kuruluşların özelliklerine veya sistem kurmadaki detaylandırmaya göre değişmekle birlikte, bir kuruluşta risk yönetim sisteminin kurulması dört temel aşamada gerçekleştirilebilir.

Birinci aşamada risk yönetimi için gerekli sistem kurgulanır. Bu aşamada kuruluş içinde risk yönetiminin uygulanmasına ilişkin gerekli rol ve sorumluluklar tanımlanır. Risklerin tanımlanmasında ve tanımlanan risklerin analizinde uygulanacak kuralların ve kriterlerin belirlenmesi yine ilk aşamada gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerdir.

İkinci aşamada kurgulanan sistem çerçevesinde riskler belirlenir. Risklerin belirlenmesinde risk durumlarının niteliklerine dikkat edilmesi ve problemlerle karıştırılmaması önem taşımaktadır.

Risklerin analiz edilerek önceliklendirilmesi üçüncü aşamada gerçekleştirilir. Risklerin analiz edilmesinde tanımlanan risk durumunun ortaya çıkma olasılığı ve risk durumu ortaya çıktığında kuruluşta yaratacağı etki esas alınır. Bu iki bileşen kullanılarak analiz edilen risklerin önem derecelerinin belirlenerek önceliklendirilmesi yine bu aşamada gerçekleştirilir.

Son aşamada risk yönetim sisteminin

kurgulanması kapsamında tanımlanan kurallar çerçevesinde, risklere ilişkin karşılama faaliyetleri belirlenerek gerekli aksiyonlar planlanır. Risk yönetim sisteminin katma değer yaratması planlanan aksiyonların gerçekleştirilmesi ile mümkündür, aksi halde sistem kâğıt üzerinde kalan bir uygulamadan öteye gitmez.

Her yönetim sisteminde olduğu gibi, yönetimin sistemi görünür biçimde sahiplenmesi ve takibi, sistemin kuruluşta çalışan herkesin işi olduğu algısının yerleştirilmesi risk yönetim sisteminin içselleştirilebilmesi açısından olmazsa olmazlardır.

# ÇOK LOKASYONLU YAPILARDA ÖZDEĞERLENDİRME VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ: KALEKİM

CELAL SEÇKİN



Kurumsal özdeğerlendirme, bir kuruluşun herhangi bir kurumsal mükemmellik modelini esas alarak kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını sistematik bir biçimde belirlemesi, bu çalışmayı düzenli olarak ve belli aralıklarla uygulayıp gelişmeleri izlemesi faaliyetlerinin bütünüdür. Kurumsal özdeğerlendirmenin pek çok yararı arasında aşağıda sıralananlar yaygın biçimde deneyimlenmiştir.

- Kuruluşun kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler.
- Kuruluşun mevcut durumunun belirlenmesi ve gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi için verilere dayalı bir yaklaşım sağlar.
- Kuruluşu yönetme ve iyileştirme tarzınıza ilişkin ortak bir dil ve kavramsal çerçeve oluşturur.
- Çalışanları Mükemmelliğin Temel Kavramları ve bunların kendi sorumlulukları ile ilişkisi konusunda eğitir.
- Her düzeydeki ve her bölümdeki çalışanların süreç iyileştirme çalışmalarına katılmalarını sağlar.
- Kuruluştaki "iyi uygulamaların" ortaya çıkmasını ve paylaşılmasını sağlar.
- Benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırma yapılmasını kolaylaştırır.
- Çeşitli iyileştirme girişimlerinin günlük işlerle entegre olmasını sağlar.
- İş planı ve stratejilerin oluşturulmasını kolaylaştırır.
- Kuruluşu Ulusal ve/veya Avrupa Kalite Ödülü'ne başvuru için hazırlar. Ancak iş yaşamında, sade ve yalın yapıda kuruluşlar olduğu gibi, birden fazla noktaya, şehre veya ülkeye yayılmış yapılar da olabilir. Şube, iş birimi, farklı faaliyet alanı, farklı ürün grubu ya da bölgelerde faaliyet gösterme gibi boyutlarda yapılmış ve karmaşık örgütlere sahip kuruluşlarda da özdeğerlendirme yapmak söz konusu olabilir.

Bu kuruluşlar arasında; bakanlıklar, gelir idaresi başkanlığı ve vergi daireleri, bankalar, karayolları teşkilatı, sivil toplum örgütleri, lojistik şirketleri, birden fazla noktada üretim tesisi veya

satış birimi olan ulusal ya da uluslararası kuruluşlar, otel, restoran ve mağaza zincirleri sayılabilir.

Bu kuruluşlarda özdeğerlendirme bu yapılara özgü zorluklar, engeller, karmaşıklıklar, çeşitlilikler ve özel durumları içerir. Özdeğerlendirmenin planlanması, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi aşamalarında bu unsurların ayrıntılı biçimde dikkate alınması gerekir.

Çok lokasyonlu bir yapıya sahip ve bir Kale Grubu şirketi olan Kalekim (İnşaat Kimyasalları San.) A.Ş.'de gerçekleştirilen özdeğerlendirme verimli ve etkili bir deneyim olmuştur.

1957 yılında İbrahim Bodur tarafından kurulmuş olan Kale Grubu'nun bünyesinde 17 şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerin faaliyet alanları Yapı Ürünleri, Yapı Kimyasalları, Savunma ve Havaacılık, Endüstriyel Ürün ve Hizmetlerdir. Toplam Çalışan sayısı: 5.000'in üzerindedir.

Seramik uygulamaları ürün grubunda Türkiye ve çevre ülkelerde sektöründe lider Türkiye'de 1., Avrupa'da 5. büyük yapı kimyasalı üreticisi olan Kalekim, Türkiye'de 7 işletmeye sahip, 8 bölgede faaliyet göstermektedir. Kalekim'de gerçekleştirilen özdeğerlendirme deneyimi aşağıdaki gelişimi göstermiştir:

EFQM Modeli'nin 32 alt kriterini esas alan üçüncü özdeğerlendirmede bir koldan satış birimleri, bir koldan ayrı ayrı her bir işletme ve bir koldan da şirket merkezi birimlerinde özdeğerlendirme gerçekleştirilmiş, son aşamada elde edilen bulgular konsolide edilerek şirket çapında geçerli tek raporda toplanmıştır.

Üçüncü özdeğerlendirme sürecinde aşağıdaki unsurlar temel rolleri üstlenmiştir:

- Üst Yönetim
- Danışman

- Süreç Sahibi
  - Satış
  - İşletmeler
  - Merkezi birimler
- Rehber
  - Satış birimi için
  - Her bir işletme için
  - Merkezi birimler için
- Özdeğerlendirme Ekipleri
  - Satış için kriter bazında
  - İşletmeler için her bir işletme bazında
  - Merkezi birimler için kriter bazında

Özdeğerlendirme sonucunda ortaya çıkan kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar incelenmiş; devam eden projeler için de çözülebilecek olanlar belirlenmiş, ilgili proje liderleriyle paylaşılmış, yeni proje/aksiyon başlatmayı gerektirenler için ise projeler ve aksiyonlar tanımlanmıştır.

Özdeğerlendirme sonucunda kazanılan deneyim aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Bütünsel bir bakış açısı elde edildi; faaliyet, yaklaşım ve iyileştirmeleri tek bir çerçeve içinde yönetilmeye başlandı.
- Paydaş beklentileri ve gereksinimleri dengelenmeye başlandı.
- İç - dış deneyim ve bilgi birikiminden daha etkin yararlanılmaya başlandı.
- Verilerle ve göstergelerle çalışma alışkanlığı arttı.
- Bütün işletmeler ve satış bölgeleri çalışmaya katıldı. Yayılım ve EFQM kavramlarına ilişkin farkındalık arttı.
- İyileştirmede öncelikli alanlara odaklanıldı.
- Belirlenen iyileştirmeye açık alanlar doğrultusunda genel aksiyonların yanında bölgesel aksiyonlar da başlatıldı.
- Sürekli iyileştirme döngüsü daha etkin uygulanmaya başlandı.
- Bütün şirket çalışanları ortak bir dil kullanmaya başladı.
- EFQM terimlerine ve kavramlarına hakimiyet derinleşti.
- Özdeğerlendirme yıllar itibarıyla etkin ve izlenebilir bir değerlendirme aracı olarak kullanıldı.



# ETKİN DEĞİŞİM YÖNETİMİ

CELAL SEÇKİN – ÇAĞLAR ÇABUK

Değişim her kuruluşun er geç yaşayacağı bir deneyimdir. Değişimi tetikleyen birçok neden ya da kaynak olabilir. Bunlar arasında pazarın liberalleşmesi, birleşmeler, mevzuatta değişiklikler, rakiplerin durumu ve başka nedenler sayılabilir. Bazen kuruluşlar değişime açık olmayabilir veya değişim ihtiyacını hissetmeyebilir. Değişim ihtiyacının hissedilmesi ile başlayan süreçte şu temel soruları sormakta yarar vardır:

1. Değişim ihtiyacı neden kaynaklanmaktadır?
2. Değişimin sonunda hedeflenen ve açıkça tanımlanmış bir amaç var mıdır?
3. Kuruluş değişebilme yönünde gerekli becerilere sahip midir?
4. Değişim sürecine yönelik olarak belirlenmiş bir plan mevcut mudur?

Bu soruların yanıtlarına göre kuruluşun değişim sürecine ne kadar hazırlıklı olduğu kolayca analiz edilebilir. Yanıtlar aynı zamanda, kuruluşun değişim sürecinde yaşayacağı deneyim sırasında karşılaşacağı güçlüklerin ve bu güçlüklerle başa çıkma yönünde neler yapabileceğinin de ipuçlarını verir.

Değişimle ilgili olarak dikkate alınması gereken çok önemli bir boyut da kuruluşun paydaşlarının değişim süreciyle etkileşimidir. Burada etkileşim terimi hem paydaşların değişimi nasıl etkileyebileceği hem de değişimin paydaşları nasıl etkileyeceğini kapsar. Paydaşların değişim sürecine etkisi değişimi tetiklemekten, değişim sürecine bazı girdiler sağlamaya kadar birçok boyutu kapsayabilir. Değişim sürecinin paydaşları etkilemesi de değişimle ortaya çıkan sonuçların, kuruluşun ürün, hizmet ve ilişkileri yoluyla paydaşları az ya da çok, doğrudan ya da dolaylı etkilediği birçok konuyu içerebilir. Paydaş terimi, kuruluşun varlığından etkilenen tüm

unsurları içerir. Çalışanlar, kuruluşun sahipleri, ortaklar, kamu veya devlet, üyeler, müşteriler, bayiler, dağıtım ağı, toplum, fiziksel çevre, sivil toplum kuruluşları, meslek örgütleri, kamu kuruluşları, yerel yönetimler, tedarikçiler ve işbirliği yapılan kuruluşlar tipik paydaşlardır.

Değişimin iyi yönetilmesi değişim sürecinin paydaşlarla etkileşimini doğru analiz etmeye, iyi anlamaya ve değişim sonrası etkileri isabetli bir biçimde öngörmeye bağlıdır. Bu etkileşimin analizi ve değişimin sonuçlarının etkilerini değerlendirme çalışmasında kullanılacak araç ve yöntemlerle bu çalışmaları hangi unsurların yapacağı da çok önemlidir. Bu çalışmalar ne oranda gereği gibi yapılırsa, değişim süreci de o ölçüde sağlıklı, tutarlı ve doğru bir biçimde yönetilir. Değişim ihtiyacı doğru veriler dikkate alınarak tespit edilir, değişim süreci gerekli unsurla göz önünde bulundurularak ve gerçekçi bir zaman süresi içinde planlanır ve değişimin sonuçları ve etkileri de gerçeklere dayalı bir biçimde öngörülür veya tahmin edilir. Değişim süreçleri büyük bir çoğunlukla aşağıdaki adımları içerir (Kaynak: Değişimin Yönetimi; John P. Kotter, Harvard Üniversitesi):

1. Değişime ihtiyaç duyulması ya da değişim gereğinin oluşması,
2. Değişim sürecini yönlendirecek ekibin kurulması,
3. Değişimin amaç ve stratejisinin belirlenmesi,
4. Değişimin temel paydaşlarla ilgili boyut ve konularının belirlenmesi,
5. Değişimin amacının (temel paydaşlara ve diğer unsurlara) duyurulması,
6. Değişimin önündeki engellerin kaldırılması ve benimsenmesi yönünde ilgili unsurların özendirilmesi, desteklenmesi ve cesaretlendirilmesi,
7. İlk kazanımların gerçekleştirilmesi,
8. İlk kazanımların yaygınlaştırılması ve yeni adımların atılması,
9. Değişim sırasında oluşturulan yaklaşımların kurum kültürüne yerleştirilmesi ve yaşam biçimi ile

bütünleştirilmesi.

Değişimin temel paydaşlarla ilgili boyutlarının doğru ve gerçekçi bir biçimde analiz edilmesi diğer adımlar için de önemli veri ve bilgiler sağlayacaktır.

Değişim sürecini yaşayan pek çok kuruluşun deneyimleri aşağıda sıralanan konuların değişim sırasında mutlaka gündeme geldiğini ve değişim sırasında dikkat edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

- Değişime karşı direnç ve dirençle başa çıkma,
- Değişimi benimseme, normal karşılama,
- Güven ortamı yaratılması,
- Ortak amaca yönelme ve odaklanma,
- İlk uygulamaları hayata geçirme,
- Güçlü, kararlı, zamanında ve doğru iletişim,
- İnisiyatif kullanma ve kullandırma (delegasyon),
- Kurumsal yapıda değişimin amacına uygun değişiklikler yapma,
- Kısa vadede elde edilebilen kazanımları gerçekleştirme,
- Proje yönetimi yaklaşımıyla değişimle elde edilecek sonuçları planlama,
- Kurumsal sistem içindeki unsurların birbirlerine bağımlılığının ve ilişkilerinin farkında olma,
- Değişimin kurum kültürüne yansımalarını yönetme,
- Yeni davranış, uygulama ve pratikleri kurum kültürüne aşılama,
- Değişimin etkisinin veya amaca doğru ilerlemenin ölçülmesi.

Çoğu zaman gözardı edilen ve uzun vadede hem bireylere hem de kuruluşlara katkısı olacak bir boyut da değişim sürecinde kazanılan deneyim ve alınan derslerdir. Gelecek dönemlerde benzer bir değişim döneminde ne yapılacağıın bilinmesi ve yeni değişim dönemlerine daha hazırlıklı ve donanımlı olunmasıdır.

# KURUMSAL EĞİTİM VE ÖĞRENMEYE LİDERLİK

ERKAN DÜNDAR – FATMA YILDIZ



Kurumların kısa ve uzun vadeli strateji ve hedeflerine giderken öğrenme ve gelişim en önemli noktalardan biri. Bir stratejik yönetim aracı olan Balance Score Card metodundaki 4 bileşenden biri de öğrenme gelişim boyutudur. Fakat öğrenme gelişim boyutu birçok kurumda, katkı sunmak ya da bu katkıyı anlatabilmek konusunda karışıklığa düşebiliyor. Bu stratejik konuyu ele almak için Türkiye’de kurumsal öğrenme ve gelişim için araştırmalar, seminerler ve çalışmalar yapan TEGEP (Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği) olarak, KalDer ile birlikte bu konuda bir çalıştay düzenleyerek kurumlara yol haritası çıkarmak için bir araya geldik. KalDer Kalite Kongresi’nde gerçekleştirdiğimiz “Kurumsal Eğitim ve Öğrenmeye Liderlik” çalıştayında kurumların öğrenme gelişim ve eğitimi nasıl daha stratejik şekilde yönetebilecekleri konusunda katılımcılarla beraber kritik prensipler belirledik. Çalıştayın sonucundaki bulgularımız birçok eğitim departmanına ışık tutacak nitelikteydi. Özetlemek gerekirse:

- İş’in İçinde Olmak: Tüm eğitim gelişim faaliyetleri kurumun temel stratejilerine ve hedeflerine hizmet etmelidir. Bunun için öğrenme gelişimden sorumlu çalışanların şirket stratejilerini ve rekabet zorluklarını, müşterilerini, ticaret dinamiklerini iyi kavramaları gerekir. Gerekirse haftalık satışları takip eden eğitim departmanları olmamız gerekiyor.
- Eğitim Departmanının Vizyonu ve Stratejisi: Şirketin stratejisi olduğu gibi, eğitim departmanınızın da buna paralel bir stratejisi olmalı. Eğitim departmanının vizyonu ve stratejisi bizlere ne tür eğitim sistemleri, ne tür programlar, ne tür bir analiz metodu ve ne tür araçlar geliştirmemiz gerektiğine dair bir yol haritası çıkartmamıza ışık tutacaktır. Net bir stratejiye sahip bir eğitim departmanının yapacağı şeyleri ortaya koyması çok basit ve netleşmiş olacaktır.

• Her İstek İhtiyaç Değildir: Organizasyonun ihtiyaçlarını iyi belirleyip aynı zamanda bireylerin de bu ihtiyaçlara yanıt verecek yetkinliğe ulaşması, öğrenme gelişim faaliyetlerinin ana amacıdır. İhtiyaçları belirlerken dinamizm de bir diğer önemli konudur. Hazır yıllık müfredatlar bir noktada öğrenmede tıkanma getirebilir. Stratejik öğrenme, şirketin güncel zorluklarına ve değişen şartlara göre dinamik ve proaktif çözümler üretebilme esnekliğini zorunlu kıyor.

Diğer yandan büyük bir risk karşımıza çıkıyor: Kurum içinde dile gelen eğitim taleplerini gerçek ihtiyaçlardan ayırt etmek ve stratejiye ve ihtiyaca uygun çözümü bulmak bu konudaki en kritik aşamadır. Bazen eğitim talebiyle gündeme bir problemin ardında eğitimle giderilemeyecek başka ihtiyaçlar yattığını görmek, bunu da yüksek sesle dile getirmek eğitim ve gelişim yöneticisinin görevidir. Bazen eğitim yapmadan da kurumsal gelişime katkıda bulunmak mümkündür. Süreç iyileştirme ya da politikaların değiştirilmesi gibi. Yoksa her eğitim talebine eğitim ile yanıt vermek, tahlil yapılmadan, röntgen çekilmeden ameliyata girmek kadar vahim sonuçlar doğurabilir.

• Etkin Metodların Kullanımı: Öğrenme gelişimi sınıf içi eğitimlerle sınırlamak, öğrenmeyi yavaşlatabilir. Bu anlamda koçluk, mentörlük, proje görevleri, rotasyonlar, iş zenginleştirme, dijital öğrenme fırsatları, birbirinden öğrenme gibi alanlara daha fazla odaklanmak gelişime ivme katacaktır.

• Organizasyonel Gelişim: Eğitim, toplam öğrenme ve bu öğrenmenin kurumsal dönüşümü için kullanılan araçlardan biridir. Bu nedenle kendimizi eğitimlerle sınırlamadan öğrenme ve gelişim çalışmalarını sürdürmeliyiz. Stratejiye eğitimle destek veren bir birim olmanın ötesinde stratejiye katkıda bulunan bir birim olmak da mümkündür. Bireysel gelişim organizasyonel gelişimi garanti etmez.

Hem organizasyonel kabiliyetleri hem bireysel yetkinlikleri birlikte ele almak gerekir. Organizasyonel iklimi yönetmeden sadece bireysel yetkinliklere odaklanmak kurumsal başarıyı ve gelişimi getiremeyecektir. Olumlu organizasyonel iklim için diğer birimlerle işbirliği gerekir.

• Öğrenmeye Liderlik: Unvanımız ister eğitim uzmanı olsun, ister gelişim müdürü olsun, eğer bir şirkette eğitim ve gelişim faaliyetlerini planlamak ve takip etmekten sorumluyuz, esas sorumluluğumuz öğrenmeye ve dönüşüme liderlik etmektir.

Özetle, şirketler büyümek için var. Geçmişte olup, şimdi var olamayan şirketlere baktığımızda ise gelişimi ve değişimi yakalayamadıklarını görüyoruz.

Değişim ve gelişim ise, organizasyonun ve çalışanlarının yeni durumla baş edecek kabiliyetleri kazanmasıyla mümkün olur Ken Blanchard, “Ya en iyiyi bulacaksın, ya bulduğunu geliştireceksin ya da dua edeceksin” demiş. Hayatta kalmak ve belirlemek için hangisini yapacaksın. İşte hem KalDer hem de TEGEP, kendi kulvarlarında bu değişimi ve gelişimi sürekli kılmaya çalışıyorlar.

Emeği geçen herkese teşekkürlerimizle.



# HER İŞİ TEK YÖNTEMLE YÜRÜTMEK İSTER MİYDİNİZ?

GÜLCAN ÇAKIR

Problem çözme metoduyla iş yapma modeli birçok kişinin probleme bakış açısı “Yaptığım işte hiçbir problemim yok.” “Bunun gibi küçük bir problem her zaman meydana geliyor, yapacak bir şey yok.” “Problem çıkması kötü bir şey, kimseye söylemeden bu durumu halletmem gerek.” gibi sözlerle açıklanabilir.

Bu bakış açısı, gerçekleşen ve muhtemel problemleri bertaraf etmek için doğru bir yaklaşım mıdır? Tabii ki hayır. Yöneticilerin ve diğer tüm çalışanların öncelikle “problemin olması kötüdür” önyargısını, “problemi fırsata dönüştürebilirim” yaklaşımıyla değiştirmeleri gerekir. Çünkü problemlerin tespit edilip bulunması, bunların ortadan kaldırılması için karşı önlemler alınması, sürekli iyileştirmenin gerçekleşmesi için ilk adımdır. İşyerini ve işin kendisini iyileştirme fırsatıdır.

İster ofis çalışanı olsun ister üretim personeli, gerçekleştirilen günlük faaliyetlerin kapsamı büyük oranda “problem çözme” aksiyonlarından oluşuyor.

Türkiye’deki her sektörden pek çok işletmede yaptığımız çalışmalara ve gözlemlerimize dayanarak rahatlıkla söyleyebiliriz ki; gerçekleştirilen uygulamalar aslında “problem çözme” değil, sadece “yangın söndürme”, “günü kurtarma”dan ibaret. Yani yapılanlar “problemin etrafından dolanma”, “görünen semptomları ortadan kaldırma” ya da “yara bandı uygulaması”ndan öteye gitmiyor. Hâl böyle olunca da her gün, her hafta, her ay hatta yıllar boyu aynı problemlerle uğraşan, mevcut kaynaklarını söz konusu “yara bandı” uygulamaları için heba eden firmalarımızın sayısı azımsanmayacak kadar fazla. Klasik yaklaşımda bir problemle karşılaşıldığında akla gelen ve cevabı aranan ilk soru çoğu zaman:

“Kim?” sorusu oluyor. Problemlerin meydana geldiği süreç sahiplerinin genellikle “günah keçisi” ilan edildiği, karşı önlemlerin ise “o kişiye eğitim vermek” olduğu bir iş dünyasından bahsediyoruz.

Problem Çözme Metodu ve sistematik yaklaşıma göre ilk cevaplanması gereken soru: “problem ne?”. Cevabı kolay gibi gelse de aslında görüyoruz ki pek çok problem çözücü aslında gerçek problemlerinin ne olduğunu tam kavrayamamış durumda. “İş zamanında tamamlayamıyoruz çünkü personel sayımız yetersiz”, “yeni makinalar almamız gerekiyor”, “bütçemiz olsa yapabirdik” gibi olası karşı önlemlere odaklanarak çözülmeye çalışılan problemleri ortadan kaldırmak ne yazık ki mümkün değil. Herhangi bir problem görünenin aksine içinde pek çok problemi barındırıyor. Problemin verilerle doğru bir şekilde tanımlanmasının ardından sonraki adımda mevcut kaynakları verimli kullanmak, daha da önemlisi etkin kök neden analizi yapabilmek için öncelikli alt problemi ve meydana geldiği yeri tanımlamak gerekiyor.

Öncelikli alt probleme yönelik SMART hedefi belirlemek ise bu süreçte mücadelenin başladığı yer aslında. Risk almadan önceki yıllarda ulaşılmış olan seviyenin tekrarını planlamak, bizim “hedef” tanımımıza pek uygun değil.

Problemin ilk çıktığı anda sorulan “Neden?” sorusunun cevabını aramaya, “hedefi” belirledikten sonra başlayabiliriz. Kök nedeni yerinde ve doğrularak tanımlamak, sonraki adımda doğru karşı önlemleri belirleyebilmek adına çok önemli. Sistematik problem çözme yaklaşımının bel kemiği olan ilk dört adımı diğer adımlar takip ediyor. Metodolojiyi kullanıp problemlerini bu yöntemle çözen müşterilerimiz artık aynı kök nedenden meydana gelen problemlerle tekrar uğraşmak yerine işlerini

ve firmalarını daha üst seviyelere taşıyacak faaliyetlere odaklanabiliyorlar.

Kaizen Institute Turkey olarak, müşterilerimizin sistematik yaklaşımla problem çözme metodunu kavrayıp işletmelerinde hayata geçirebilmeleri için teorik ve pratik uygulamaları kapsayan bir eğitim ve danışmanlık paketi tasarladık. Metodolojiyi uygulayan şirketlerimizden bazılarının 2-3 ay gibi kısa bir sürede 15-20 milyon liranın üzerinde kazanımlar elde ettiklerine şahit olduk. Bundan dolayıdır ki hangi sektörden olursa olsun tüm şirketlerin en öncelikli ve elzem ihtiyacının “Sistematik Problem Çözme Metodolojisi”ni öğrenip uygulamaları olduğunu iddia ediyoruz.

# ÇOK BOYUTLU LİDERLİK II

İLE İNSANLARIN EN YÜKSEK PERFORMANSA ULAŞMASINI SAĞLAYIN

## HANİFE TANIŞAN



Çok Boyutlu Liderlik II (SLII®) insanları ve kaynakları yönetmek ve geliştirmek için, dünyanın en anlaşılır, en güncel ama en pratik yöntemidir. SLII® iletişimin açılmasına ve çalışanların özgüvenlerinin gelişmesine yardımcı olmayı hedefleyen bir modeldir. Yöneticilerle çalışanları arasında performansları ve gelişimleri ile ilgili görüşmelerin sıklığını ve kalitesini artırmayı amaçlar. Temelinde liderlere çalışanların ve takımların ihtiyaçlarını teşhis etmeyi ve daha sonra da kişinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek uyumlu liderlik stilini kullanmayı öğretmek vardır. Günümüzün en başarılı liderleri çalışanların geliştirecekleri, öğrenebilecekleri ve yeteneklerini paylaşabilecekleri bir ortamı yaratanlardır. Büyük liderler; acemileri ve henüz öğrenmekte olanları verimli ve etkin bir şekilde en yüksek performansa çıkarmaya odaklanırlar.

Başarılı liderlerin kullanmaları gereken üç beceri vardır:

1. Çalışanın hedef veya görevdeki gelişim düzeyini teşhis etmek,
2. Çalışanın gelişim düzeyine uygun direktif verici ya da destekleyici davranışları doğru oranda sunabilme esnekliğini göstermek,
3. Çalışanla Performans için Ortaklık kurarak nelerden sorumlu olduğunu ve başarmak için liderin ona nasıl yardım edeceğini belirlemek.

### Birinci Beceri: Teşhis

Etkin bir lider olabilmek için çalışanın gelişim düzeyini teşhis edebilmeniz gerekir. Peki ama, bunu nasıl yapacaksınız? İşin sırrı iki unsura odaklanmaktadır: Yeterlilik ve Bağlılık. Yeterlilik, kişinin hedef veya görevle ilgili bilgi ve becerilerinin toplamıdır. Yeterliliği belirlemenin en iyi yolu kişinin performansına bakmaktır. Çalışanlarınız, planlama, organizasyon, problem çözme ve iletişim gibi konularda ne kadar başarılı? Belirlenen hedeflere zamanında ve hatasız ulaşabilecekler mi? Yeterliliği

elde etmenin yolları, eğitim, iş başında eğitim ve deneyimdir. Yeterlilik, uygun direktif ve destekle zaman içinde geliştirilebilir.

Gelişim düzeyini teşhis ederken dikkate alınması gereken ikinci etken, bağlılıktır. Bağlılık, kişinin belirli bir hedef ya da görevle ilgili motivasyon ve özgüvenidir. Çalışanlarınız görevlerini yerine getirmeye istekli mi? Şevkliler mi? Kendilerine güveniyorlar mı? Hedefi gerçekleştirmek için gereken yeteneklere sahip olduklarına inanıyorlar mı? Çalışanlarınızın motivasyon ve özgüvenleri yüksekse, bağlılıkları da yüksek demektir. Çalışanlarınız, belirli bir hedef ya da görevdeki yeterlilik ve bağlılık seviyelerine göre, dört farklı gelişim düzeyinden birinde olacaktır:

- G1 – Şevkli Deneyimsiz
- G2 – Hayal Kırıklığına Uğramış Öğrenci
- G3 – Yetenekli ama Temkinli İş Çıkarıcı
- G4 – Kendine Yeterli, Başarılı

### İkinci Beceri: Esneklik

Uzun yıllar boyunca, yalnızca iki liderlik stili olduğu düşünülürdü: Otokratik ve Demokratik. Öyle ki hangisinin daha iyi olduğu konusunda sonu gelmeyen tartışmalar mevcuttu. Demokratik yöneticiler fazla yumuşak ve gevşek olmakla, otokratik olanlar ise fazla sert ve zorba olmakla suçlanırdı. Çok Boyutlu liderler esnektir ve farklı liderlik stillerini rahatlıkla kullanabilirler. Kişi kendine verilen görevde acemi bir G1 mi? (Şevkli Deneyimsiz) Öyleyse, daha çok yol gösterilmesine ve direktife ihtiyacı var demektir. Kişi kendine verilen görevde deneyimli ve yetkin bir G4 mü? (Kendine Yeterli, Başarılı) Öyleyse, doğrudan gözetime daha az gereksinim duyacaktır. İnsanları en yüksek performansa ulaştırabilmek için, liderlik stilinin gelişim düzeyi ile uyumlu olması gerekir. Çalışanlarınız bir gelişim düzeyinden bir sonrakine

ilerledikçe, staliniz de buna uygun olarak değişmelidir. Ancak araştırmalara göre çoğu liderin tercih ettiği bir liderlik stili vardır. Liderlerin yüzde 54'ü bir stil, yüzde 34'ü iki stil, yüzde 11'i üç stil kullanıyor. Dört stilin her birini kullananlar ise sadece yüzde 1. Liderler, etkin olabilmek için dört stili de kullanabilmelidir.

### Üçüncü Beceri: Performans için Ortaklık

Büyük liderlerin ustalaşması gereken üçüncü beceri ise Performans için Ortaklık'tır. Ortaklık, çalışanınızla aranızdaki iletişimi açar. Görüşmelerinizin kalitesini ve sıklığını artırır. Çalışanlarınızdan birini, belirli bir görevde "Kendine Yeterli, Başarılı" olarak teşhis ettiğinizi, dolayısıyla da işine karışmamaya karar verdiğinizi ama nedenini ona açıklamadığınızı varsayalım. Bir süre sizinle görüşmedikten sonra kafası karışabilir. "Ne hata yaptım acaba?" diye düşünebilir. "Artık yöneticimle hiç görüşmüyoruz". Bir başka çalışanınızın yeni olduğunu varsayalım. En azından koçluk edici bir stil kullanmanız gerektiğine karar verdiniz. Sonuç olarak sürekli onun ofisindez. Bir süre sonra "Müdürüm bana neden güvenmiyor? Neden sürekli olarak tepemde?" diye düşünebilir. Teşhisiniz her iki durumda da doğru olabilir ama çalışanlarınız kararınızın mantığını anlamazsa niyetinizi yanlış yorumlayabilirler. Liderlik, insanlara yaptığınız bir şey değil, onlarla birlikte yaptığımız bir şeydir. Performans için ortaklık da burada devreye girer. Bu beceri, kişinin gelişim düzeyiyle eşleşen liderlik stilinin kullanımı için ondan onay almaktır. SLII®, dil, kültür ve coğrafi engelleri aşan etkin bir modeldir. SLII® aracılığıyla performans ve gelişim hakkındaki görüşmelerin sıklığı ve kalitesi artar; kurum gelişir ve en yetenekli çalışanlarını kaybetmez.



# 9. SEKTÖREL PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖDÜLLERİ SAHİPLERİNİ BULDU



**KOCAELİ SANAYİ ODASI**  
KOCAELİ CHAMBER OF INDUSTRY



## BÜYÜK ÖDÜLLER

**BELGİN MADENİ YAĞLAR TİCARET VE SANAYİ A.Ş. (KOCAELİ)  
BÜYÜK ÖLÇEKLİ KURULUŞ**

**CRYOCAN BASINÇLI KAPLAR ENDÜSTRİYEL TESİSLER  
SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ. (KOCAELİ)  
KOBİ**

## SEKTÖR ÖDÜLLERİ - BÜYÜK ÖLÇEKLİ KURULUŞ

**TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ ANONİM ŞİRKETİ (TÜPRAS)  
PETROL VE PETROL ÜRÜNLERİ SANAYİ SEKTÖRÜ**

**FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.  
TAŞIT ARAÇLARI VE YAN SANAYİ SEKTÖRÜ**

**SARKUYSAN ELEKTROLİTİK BAKIR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.  
METAL SANAYİ SEKTÖRÜ**

**GÜLÇİÇEK KİMYA ve UÇANYAĞLAR SAN. ve TİC. A.Ş.  
KİMYA SANAYİ SEKTÖRÜ**

**YILPORT KONTEYNER TERMİNALİ VE LİMAN İŞLETMELERİ A.Ş.  
TAŞIMACILIK VE LOJİSTİK HİZMETLERİ SANAYİ SEKTÖRÜ**

**AKPLAS PLASTİK KALIP SANAYİ VE TİCARET A.Ş.  
PLASTİK VE KAUÇUK ÜRÜNLERİ SANAYİ SEKTÖRÜ**

**GRID SOLUTIONS ENERJİ ENDÜSTRİSİ A.Ş.  
ELEKTRİKLİ ÜRÜNLER SANAYİ SEKTÖRÜ**

**AKG GAZBETON İŞLETMELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.  
YAPI ÜRÜNLERİ SANAYİ SEKTÖRÜ**

## SEKTÖR ÖDÜLLERİ - KOBİ

**ÜÇ-EL KAUÇUK TAŞIT ARAÇLARI OTOMOTİV YEDEK PARÇA SAN. VE TİC. LTD.ŞTİ  
TAŞIT ARAÇLARI VE YAN SANAYİ SEKTÖRÜ**

**ÇELMAK TARIM MAKİNALARI PLASTİK VE DEMİR DOĞRAMA  
HAYVANCILIK SAN. VE TİC. LTD.ŞTİ  
MAKİNE SANAYİ SEKTÖRÜ**

**AKKAR SİLAH SANAYİ LTD.ŞTİ  
METAL SANAYİ SEKTÖRÜ**

**GREEN CHEMICALS KİMYASAL MADDELER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.  
KİMYA SANAYİ SEKTÖRÜ**

**EKO MAKİNA SAN. VE TİC. LTD.ŞTİ  
PLASTİK VE KAUÇUK ÜRÜNLERİ SANAYİ SEKTÖRÜ**

**SÖNMEZ TRANSFORMATÖR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.  
ELEKTRİKLİ ÜRÜNLER SANAYİ SEKTÖRÜ**

**ORTEM ELEKTRONİK A.Ş.  
ELEKTRONİK VE OTOMASYON ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜ**

**ASİS OTOMASYON VE AKAYAKIT SİSTEMLERİ A.Ş.  
YAZILIM ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜ**

**GÖÇMEN BÖREK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.  
GIDA SANAYİ SEKTÖRÜ**

**PEHLİVAN ORMAN ÜRÜNLERİ VE İNŞAAT SAN. VE TİC. LTD.ŞTİ  
AĞAÇ VE AĞAÇ ÜRÜNLERİ SANAYİ SEKTÖRÜ**

# EFQM MODELİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANLAYIŞI VE UYGULAMA ÇERÇEVESİ

SEVİM AKYOL



Ekonomik ve sosyal değer üreten işletmelerin başarı ve gelecekte var olmaları sağladıkları ürün ve hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılamaya dayanmaktadır. 1920'lerden başlayarak, işletme yönetiminde kalite olgusu artarak önem kazanmış, günümüzde ise toplam kalite yönetimi her işletmenin operasyonlarını yönlendirebilecek bir model halini almıştır. Genel işletme yönetimi dışında, farklı sektörlere uygun kalite yönetim modelleri ise kalite olgusunu iş süreçlerinin en alt basamağına doğru iterek mükemmelliği her iş adımına yaymaya çalışmaktadır.

Öte yandan, işletme liderlerinin gündemine son otuz yılda iki yeni kavram da girmeye başladı; sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk. Bu iki kavramın benzerlikleri ve farkları, kalite yönetim sistemleri ile ilişkisi ne yazık ki yeterince açık olarak tanımlanamamaktadır. Sürdürülebilirlik esas itibarıyla bir anlayışı temsil ederken, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) bu anlayışa uygun farklı uygulamaları veya projeleri hayata geçirme sürecidir. Yani diğer bir deyişle, sürdürülebilirlik farkındalık ve etki ilişkisini kurmaya çalışırken, KSS bu farkındalığa uygun olarak çeşitli alanlarda spesifik etkiler yaratmak veya olumsuz etkilerden kaçınma üzerine kuruludur.

Sürdürülebilirlik anlayışı ve bu anlayışa uygun gerçekleştirilen KSS uygulamaları doğrudan toplam kalite yönetim modelleri ile bağlantılıdır. Örnek vermek gerekirse, sürdürülebilirlik raporlaması aracı olan GRI (Global Reporting Initiative) ile EFQM (European Federation of Quality Management) ölçümleme göstergeleri yüzde 70 oranında ortak. Bu nedenle, kalite yönetim sistemi esas itibarıyla bir sürdürülebilirlik uygulama modeli olarak görülmelidir. Burada belirleyici olan nokta, işletme yöneticileri ile kalite uzmanlarının sürdürülebilirlik anlayışına sahip olması ve kalite yönetim süreçlerinde bu anlayışı hayata

geçirmeleridir. Piyasada ise genel eğilim, yöneticilerin sürdürülebilirlik ve KSS ile kalite yönetimi bağımsız, kendine has ayrı uygulamalar olarak görmesidir. Bu ayrım "sürdürülebilir kalite yönetimi" gibi bir kavramsallaştırma ile giderilebilir.

24 yıldır KSS ve sürdürülebilirlik danışmanlığı sunan bir firma olarak, sürdürülebilirliği bir anlayış veya gerçekliği kavrama açısı olarak görmek, EFQM'i ise bu anlayışı kalite temelli uygulama modeli olarak kullanmaktayız. Bir işletmenin kendi ve sunmuş olduğu değerlerin geleceği esas itibarıyla sürdürülebilirlik anlayışını içselleştirmesi, stratejik yönetim vizyonuna yansıtması ve organizasyonun kalite yönetim temelli işlemesinden geçmektedir.

Sürdürülebilirlik ile KSS ve toplam kalite yönetim alanlarını doğru ve etkin şekilde ilişkilendiren ve bu doğrultuda çalışmalarını yürüten müşterilerimiz bir yandan kalite yönetimi alanında ödüller almakta ve aynı zamanda sürdürülebilir işletme olmak yolunda ciddi ilerlemeler gerçekleştirmekte. Buna benzer olarak, sürdürülebilirlik anlayışına dayalı KSS'ler hem sürdürülebilirlik hedeflerine hizmet etmekte hem de gündelik hayatta karşılık bularak geniş kesimler tarafından sahiplenilmektedir.

21. yüzyıl dünyanın büyük dönüşümlere gebe olduğu ve hali hazırda ciddi etkilerin yaşandığı bir dönem. Hızla artan dijitalleşme, küresel ekonomik ve kültürel ilişkiler ile gezegenin geleceği, toplumların varoluş koşulları ile şirketlerin durumu arasındaki bağlar daha açık ve belirgin bir hal almaktadır. Kaynak kullanımı, tüketici seçimlerinde farklılaşma, kamu düzenlemeleri ve şirket stratejileri gibi bir çok alan sürdürülebilirlik üzerinden yeniden bir araya getirilmekte, ilişkiler ve etkiler temelinde değerlendirmeye ve yönetilmeye açılmaktadır. Liderlik, yönetim ve organizasyon süreçleri bu yeniden yapılanma dönemine adapte

olmak için ciddi zaman ve kaynak vakfettir. Bunu bütünsel olarak "değişim yönetimi" şeklinde ele almak gerektiğine inanıyoruz. Aksi halde, bir şeyler hep eksik veya verimsiz kalmaya devam edecek veya da öngörülme risklerin yıkıcı etkileri hissedilecek.

Sürdürülebilirlik alanında danışmanlık hizmeti veren şirketlerin kaçınılmaz olarak yaşanan çoklu dönüşümlere uygun olarak müşterilerine daha kapsamlı, tutarlı ve ölçülebilir somut etki sunması gerekmektedir. Çünkü varoluşları müşterilerinin sürdürülebilir olmasına bağlı. Yani, kendi işimizde de sürdürülebilirliği temel anlayış ve strateji olarak görüyoruz. 20. yüzyılda işletmelerin temel hedefleri ürün maliyeti ve pazar erişimi iken, günümüzde farklı hedefleri birbirleriyle ilişki içerisinde ve doğru yönetmek zorunluluk. Sürdürülebilirlik, dijitalleşme, kalite, küreselleşme ve iletişim gibi olguların sektör ve işletme özelinde tercüme edilmesi, entegre ve ölçüm temelli yönetilmesi liderlerin ana önceliği konumundadır.

Türkiye gibi hızlı dönüşen, iki kıta ve medeniyetin üzerinde oturan ve bir çok mesele ile uğraşan bir ülkede işletmelerin işi biraz daha zor ve özen gerektirmektedir. Elbette her liderin veya yöneticinin farklı alanlara yayılmış bilgi, metot ve araçlara haiz olması beklenemez. Entegre ve ölçülebilir etki yaratan danışmanlık hizmetleri bu ihtiyaç karşısında stratejik bir önem arz etmektedir. Gelecek öngörümüzü buna göre yapmış bir firma olarak, sürdürülebilirlik anlayışını kalite yönetim modeli ile sunmanın en doğru yaklaşımlardan biri olduğu sonucuna vardık. Müşterilerimizden aldığımız olumlu geri dönüşler de bunu teyit etmektedir.



# AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

ŞEYMA SARAÇ

Türkiye'de aile şirketleri işgücünün

yüzde 60'ını istihdam eden büyük ekonomik güçlerden birisidir. Aile şirketleri diğerlerine göre daha fazla kazanç sağlar ve daha hızlı büyürler. Ancak aileden kaynaklanan sorunlardan dolayı şirketlerin ömrü kısa olmakta ve genellikle 3. 4. kuşakta sona ermektedir, sorunlar ise birinci kuşakta başlamaktadır. Aile şirketlerinin kuşaklar arası geçişte dağılımlarının ana nedenleri;

- Kurucu neslin, zamanın da ailesini ve şirketini kurumsallaştıramaması,
- Gelecek nesli hazırlamada geç kalınması,
- Geçmişte kalan vizyonlarının ve başarılarının esiri olma,
- Kendilerini ve insan kaynaklarını geliştirememeleri, yeniliklerden uzak kalmalarıdır.

Kuruluş aşamasında ve izleyen yıllarda, tüm işletme fonksiyonları, firma sahibi tarafından yerine getirilmekte ya da sıkı bir şekilde kontrol edilmektedir. Ancak, firma büyüdükçe; yöneticiler fiziksel ve zihinsel olarak yetişmemektedir. Kurumsallaşma, işletmenin büyümeye ve yönetim zorluklarının başladığı noktada gereken bir oğudur.

- İş hacminin artması, işlerin yönetilememesi,
- Müşteri memnuniyetsizliği,
- Çalışan sayısının artması ve yönetim sorunları,
- Akrabalık ilişkilerinin şirket yönetimini etkilemesi,

kurumsallaşma zamanının geldiğini gösteren işaretlerdir.

Kurumsallaşmamış firmalarda; İnsan Kaynakları yönetiminde uygulamalar kurallara bağlı değil, firma sahibine bağlıdır. Yetki ve sorumluluklar belli değildir. Birimlerin iş akışları net değildir, firma sahipleri, tüm operasyonları sıkı kontrol etme eğiliminde-

dir. Kurumsallaşmak; Bir işletmenin, faaliyetlerini; kişilerin varlığına bağımlı olmadan, sürdürülebilirliğini ve geliştirilebilirliğini sağlayan bir yapı oluşturmaktır. Bu yapının oluşturulabilmesi için;

- Tüm kilit noktalarda aile bireylerinin bulunması yerine, özellikle uzmanlık isteyen birimlerde profesyonellerin çalıştırılması için yetki devri gerekebilir,
- Günün koşullarına, pazar ve müşteri trendlerine göre 'Durumsal Yönetim' anlayışından, 'Planlı Yönetim' anlayışına geçmek doğru olur,
- Amaçlara uygun bir örgütsel yapının oluşturulması çok önemlidir,
- Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi gerekir,
- Şirkette vizyon, misyon, kurum değerleri tanımlanmış ve çalışanlar tarafından biliniyor olmalıdır,
- Yapılması gereken işler, süreçler tanımlanmış, standart hale getirilmiş olmalıdır.

Kurumsallaşma ile hedeflediğimiz;

- Tek adam yönetiminden uzak, sistematik olarak işleyen bir örgüt yapısı,
- Uzun vadeli planları, verilere dayalı takip sistemleri olan, profesyonelce yönetilen bir işletme,
- Tüm uygulama ve süreçlerin standart olduğu bir firmadır.

Ancak böyle bir yapıda, işletmenin sahip olduğu büyüme potansiyelinin açığa çıkarılması, işletmelerin gelişmesi, sürekliliğinin ve nesillere devrinin sağlanabilmesi mümkündür. Bu, işletmenin önemli noktalarında insanın olmayacağı anlamını taşımaz, yöneticilerin olmadığı anlarda aksama yaşanmadan sürdürülmesi anlamına gelir. Bir değişimin gerçekleşebilmesi için yönetimin bakış açısı ve yaklaşımı çok önemlidir. Kurumsallaşma kavramına işten kalan zamanda, ilgilenilecek bir ek görev olarak bakılmamalıdır. Kurumsallaşma bir değişim sürecidir ve başında mutlaka tepe yönetici olmalıdır.

Kurumsallaşma için Araçlar

Kurumsallaşma bir süreç olarak ele alınmalı ve bu sürecin adımlarının planlanması ve dikkatle takip edilerek uygulaması gerekir. Bunun için, bir eylem planı belirlenmelidir. Süreç sorumlusuna üst yönetimin vereceği destek çok önemlidir. Kurumsallaşma adına yapabileceğimiz çalışmalar;

- ISO 9000, ISO 14000, OHSAS, ISO 10002 vb. belgelerin istediği yapıları kurmak görev tanımlarını ve süreç işleyişlerini standart hale getirmeye yarar. Belge, ilk amaç olmamak kaydıyla, doğru kurulan ISO 9001 kurumsallaşmanın ilk adımıdır.

- Aile Anayasası hazırlamak ailenin kurumsallaşmasını sağlar,

- 'Süreç Yönetimi' uygulamak, kritik süreçlerin belirlenerek iyileştirilmesi ve standart hale getirilmesi, hataları ve müşteri şikayetlerini azaltacak, teslim sürelerini kısaltacaktır.

- Kısa ve Uzun Dönem Planlı Yönetim (Stratejik Planlama), firmanın vizyonuna, hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaktır.

- İnsan Kaynakları uygulamalarına (performans değerlendirme, ödüllendirme, ekip çalışmaları vb.) önem vermek ve kaynak ayırmak, katılımı, ekip ruhunu sağlayacaktır. Ayrıca bu uygulamaların kişilere bağlı olmasını önleyecektir.

- EFQM Mükemmellik Modeli'nin temel alınması daha kapsamlı bir çalışma gerektirmekle birlikte, mükemmel bir şirket olma yolunda kalite yolculuğuna çıkmanız için doğru bir yöntem olarak önerilebilir.

# DİŞİL ERİL MÜKEMMELLİK MODELİ YÖNETİMDE FARK YARATACAK YENİLİKÇİ BİR YAKLAŞIM

PROF. DR. ZUHAL BALTAŞ



Dünyamız sorunlar yumağı içinde. İnsanların, kurumların ve ülkele-  
rin refah için aradıkları yollarda  
tıkanıklık var. Sorunlar bugüne  
kadarki liderlik ve yönetim anlayışı-  
yla aşılamadı. Alarm veren değiş-  
kenlere bakarsak konunun ciddiyeti  
daha belirginleşiyor. Seçilerek veya  
atanarak yönetim görevi alanlara bir  
güç emanet edilir. Bu 'emanet güç'  
yetkidir. Dünyada ve kurumlarda  
emanet gücün kullanılma sorunu  
var. Emanet güç doğumda genetikten  
(fiziki güç), seçimde halktan (politik  
güç), atamalarda kurum politika-  
larını yönetenlerden (yönetmel güç)  
alınır. Genetik dağılımda güç erkeğe  
düşmüştür. Politikada güç genellikle  
ideolojiler ve dogmalar üzerinden  
toplanmaktadır. Kurumlarda kaynak  
iki yönlü çalışır; ayrımcılık (imtiyaz-  
lılar kulübünün üyesi olmak) veya  
üstünlük (yetkinlikleri ve yeterlilikle-  
riyle görevi yürütebilme kabiliyetine  
sahip olmak). Günümüzde yönetici-  
lerin büyük çoğunluğu erkeklerden  
oluşuyor. Sonuçlara bakarsak 'erkek  
modelli yöneticiliğin' sorgulanması  
gerekir.

## Değişen Liderlik Anlayışı

Günümüz dünyasının imkân ve  
ihtiyaçları düşünüldüğünde süre-  
gelen anlayışın yetersizliği keskin  
olarak yüzümüze çarpmakta. Emek  
ve akıl koyarak çalışmanın söyleneni  
yapmaları değil, alışılmışın ötesi-  
ne geçmeleri, yaratıcı ve yenilikçi  
olmaları bekleniyor. Çağın liderlik  
beklentisi milenyum öncesi kalıpları  
zorlar nitelikte. Liderlik tarzında bir  
dönüşüm gerektiğini düşündürmekte.  
Eşitlik anlayışına dayanan bu yeni-  
likçi liderlik, transformasyonel tarz  
olarak adlandırılabilir. Bu, birlikte  
çalıştığı kişilere hizmeti görev olarak  
gören, onların güvenini kazanan ve  
duygularını hesaba katan bir liderlik  
anlayışıdır. Hiyerarşiye ve pozisyona  
dayanan güçle yönetim, yerini anlam  
duygusuyla yönetime bırakmalı.  
Transformasyona uğrayan lider-  
likte yumuşak güç kullanmak, sert

olmadan kararlı davranmak, empatik  
yaklaşımı ve olumlayıcı kültürü  
benimsemek, güler yüzlü ve ciddi  
olmak beklenen tutumlardır. Maharet  
zorlamadan ve zorlanmadan sonuç  
almaktadır.

2000'li yıllar 15'er yıllık hedefler  
konularak dönüşümün sağlanması  
amacıyla planlandı. 25 Ekim 2015'te  
New York'ta Birleşmiş Milletler  
toplantısında 2030 hedefleri yeniden  
belirlendi. 'Sürdürülebilir Kalkınma  
Hedefleri'nin temel sorunlarından  
biri de toplumsal cinsiyet eşitliğidir.

## Dişil Eril Temel Özellikler

Kadın ve erkekte oluşan insan  
topluluğu bu iki cins tarafından  
yönetilecekse bu cinsleri temsil eden  
ana özelliklere odaklanarak liderlik  
vasıflarının yeniden gözden geçi-  
rilmesi doğal oluyor. İnsanlık tarihi  
boyunca her iki cinsiyet de yaşamın  
sürdürülmesinde aktif rol üstlendi,  
düzen kurdu ve üretken oldu. Ne var  
ki günümüzde toplum nüfusunun  
yüzde 50'den fazlasını oluşturan  
kadınlar büyük çoğunlukla ekonomik  
ve politik alanlardaki karar süreçleri-  
ne dahil değil.

'Dişil Eril Mükemmellik Modeli'  
kadına ve erkeğe özgü özellikle-  
ri mercek altına alarak, bu temel  
davranışları etkileyen, mekanizmaları  
açığa çıkarıyor. Yönetim kültüründeki  
baskın özellikler ve bunların çağdaş  
dünya ve iş yaşamı beklentileriyle  
örtüşmesi konusundaki araştırmalar  
farklı bir arayışa yönelmeyi destekler  
nitelikte.

Dişil ve eril; biyolojik, psikolojik ve  
sosyal boyutlarda temel bazı benze-  
mezliklere sahip. Söz konusu farklar  
var oluş yapısı ve sosyal öğretilerle  
şekillenmiştir. Biyolojik temeldeki en  
belirgin fark erkeğin fiziki kuvvetin  
üstünlüğüne karşın kadının  
fiziki olarak dayanıklı olması. Bu iki  
cinsiyet arasında 'doğumda beklenen  
yaşam' süresinde ortalama 5 yıllık bir

farka yol açıyor.

Hormonlar,  
farklı yönelim-  
leri belirleyen önemli bir deęişken ve  
etkileri kendine özgü.

İnsanlık var oluşundan beri topluluk  
halinde yaşadı. Bu topluluklarda gö-  
rülen iki temel davranış kalıbı var. İyi  
geçinmek ve öne geçmek. İnsanlarla  
iyi geçinmek; onlarla bağ kurmayı,  
işbirliği yapabilmeyi ve onları takdir  
etmeyi kapsar. Otobiyografik hafıza  
benliği şekillendiren diğer önemli  
kaynak. Bu hafıza türü ben kimim  
sorgulamasını cevaplar. Temel kalıp  
ve yargıların kökleri derindir. Kişisel  
güdüleri, zihinsel, duygusal ve davra-  
nışsal oluşumları etkileyen otobiyog-  
rafik hafızanın aidiyet kazandırıcı,  
sosyalleştirici ve yönlendirici üç  
temel rolü var.

## Haydi'lemek - Nudging

İnsanları zorlamadan tutumlarını  
deęiştirmek mümkün. Kahneman  
ve arkadaşları yıllar süren çalışma-  
larda karar sürecindeki deęişkenleri  
araştırdı. İnsanların maddi birikim  
veya harcamalarında bile neden  
ve nasıl mantık dışı kararlar verdi-  
ğini açıkladılar. Her türlü kararın  
arkasında duyguların rolü vardı. Bu  
kuram bizleri, 'duygularımızı sağlıklı  
kararlar için yönlendirebilir miyiz?'  
sorusunun cevabını aramaya yöneltti.  
Cevap 'evet'ti. Yeni oluşumun adı  
nudge (haydi'lemek, dürtmek) yak-  
laşımı. Alışkanlık enerjisi ekonomik  
kullandırırken, bilinmedik ve yeni  
olan durumlar hep daha fazla enerji  
ister. Zihniyet değişikliği gerektiren  
durum zihinsel enerji ister. 'Nudge'  
ise, yapılması uygun olan için kişiyi  
olumlu harekete yönelten 'davranış  
tasarımları'dır. Dişil eril mükemmellik  
modelinde 'nudge' kuramına dayana-  
rak yapılacak önermeler, tutundurma  
çalışmalarına destek olur.



# ŞEHRİN TEK NUMARASI

*Anadığınız An Çözüm Başlar*



Her Türlü Acil Duruma Hazır,  
Eğitilmiş 500 Temsilci



Günün Her Anı Vatandaşlarımıza  
Mükemmeli Sunarız.



Çok Dilde Hizmet



Yıllık 4.5 Milyon, Aylık 350 Bin,  
Günlük 12 Bin Görüşme

## ÖDÜLLERİMİZ



## KALİTE BELGELERİMİZ

ISO 9001	ISO 10002
EN 15838	ISO 14001
OHSAS 18001	

## Bize Ulaşın



**Telefon Yoluyla**  
153'ü Arayarak



**Mobil Uygulama & Web**  
Beyazmasa Web Site  
Google Play  
App Store



**Yüz Yüze Başvuru**  
SMS - MMS  
Sesli Mesaj - Mail



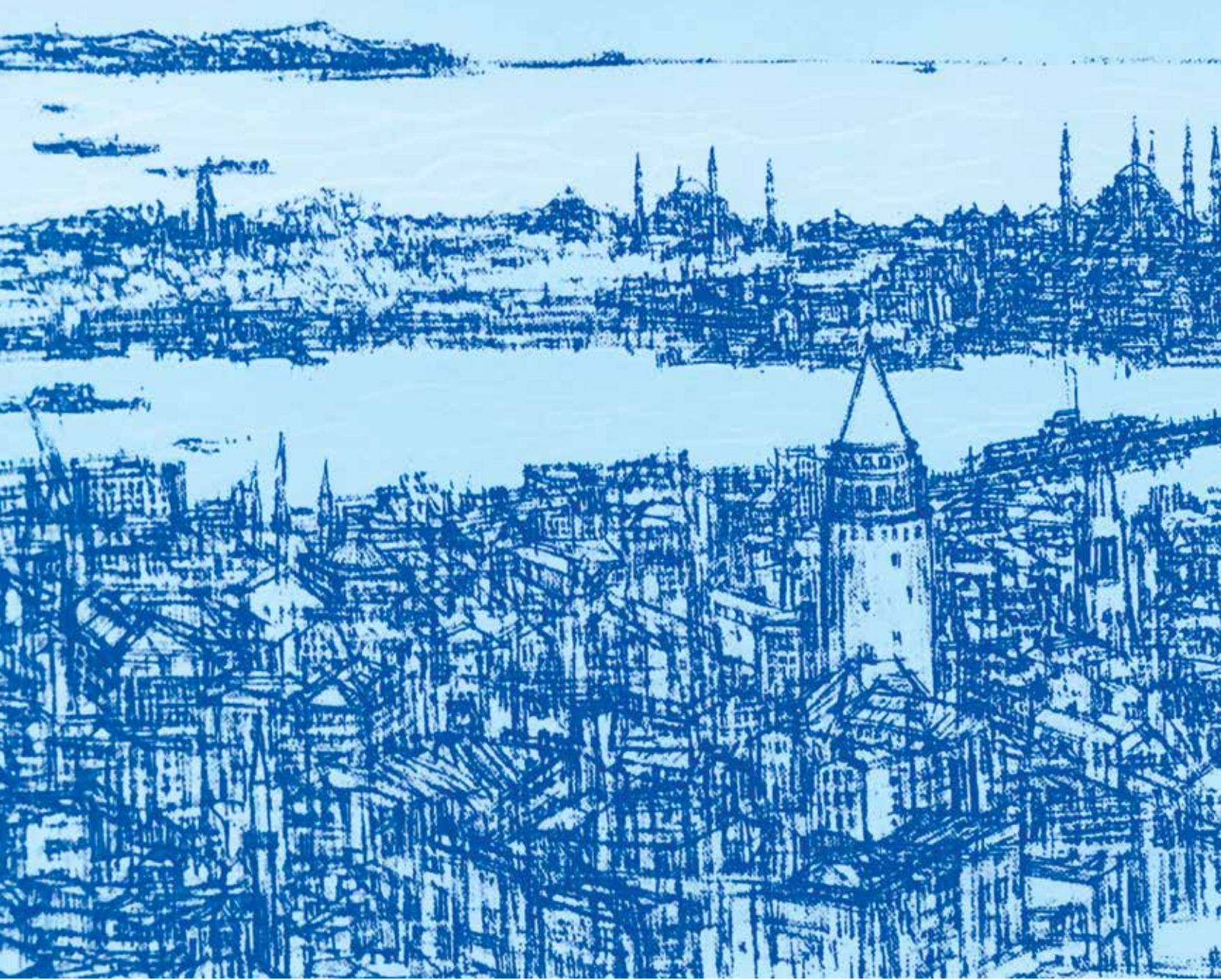
**Sosyal Medya**  
Twitter yada  
Facebook İle Başvur



**Yüz Yüze İletişim**  
İletişim Noktaları  
Beyazmasa Şubeleri



İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ



**KalDer Önce Kalite: Türk çağdaş resim sanatının en önemli temsilcilerindensiniz. Sanatla tanışmanız kendinizi keşfetmeniz nasıl oldu?**

**Devrim Erbil:** Tabii ben kendimi keşfetmedim. Daha doğrusu adına sanat demek pek doğru olmaz ama ben kendi duyarlılığımın yansımalarını önce okuduğum kitaplardan esinlenerek yazı yazmaya başlamamda, şiir yazmaya başlamam da buldum. Çünkü sanat eseriyile karşılaşmadan onu yapmak ya da bir çocuk hayal gücüyle resimler yapmak, doğrusu hiç yönlendirilmemişim oraya doğru. Benim çocukluğum Anadolu'da

**“İstanbul'a mavi yakışıyor. Ayrıca mavi iç zenginliği anlatır, iç derinliği anlatır. Duyarlılığın bir belirtisidir.”**

küçük bir şehirde geçti, Balıkesir'de. Kitap ulaşıyordu Anadolu'ya. Ve ben kitaplarda öyküleri, şiirleri okuyunca onlara özendim. Şiirler yazmaya, düz yazılar, öyküler yazmaya başladım daha ilkokulda. Ancak ortaokula gittiğim zaman sanatı

daha iyi bilen resim öğretmenleri, benim yetenekli olduğumu gördüler ve o alanda hiçbir tereddüte gerek kalmadan bütün o iç dünyanın heyecanlarını, duygularını daha çok resimle anlatmaya çalıştım ama yazı yazmak hayatımda her zaman önemli bir yer tuttu, hâlâ da önemli. Resim yapmak fizik işidir tabii büyük tuvaler yerine belki ilerde oturur anılarımı yazarım, şiirler yazarım. O hep içimde tatmin edemediğim bir duygu olarak kaldı. Şiir ve edebiyat hayatımda çok önemli bir yer tuttu.

**KalDer Önce Kalite: Bir röportajınızda günde 16 saat çalıştığınızı okumuştum. Üretmek sizin için neyi ifade ediyor?**

# Renklere adanmış bir ömür

## Ressam Devrim Erbil

Naif ve detaycı kişiliği, hayranlık uyandıran eserleriyle Türk Çağdaş Resim Sanatı'nın en güçlü isimlerinden biri o. Her dönemin ve mevsimin şehri olan İstanbul soyutlamalarıyla sanatseverleri büyülüyor. Sanatın tüm insanlık için ortak bir bağ yarattığına inanıyor ve bu duygularla genç kuşak pek çok ressamın yetişmesine destek oluyor. Yaşamda Kalite sayfamızın bu sayıdaki konuğu sanat yaşamında 50 koca yılı geride bırakan usta Ressam Prof. Devrim Erbil. Değerli sanatçıyla sanat hayatı ve titizlikle yürüttüğü 'Müzesini Düşleyen Resimler' projesine kadar pek çok şey konuştuk.

Röportaj: Mehtap AKBAŞ ÇİFTÇİ

**Devrim Erbil:** Üretmek diye değil insan, bir yaşam biçimi olarak alıyor sanatı "hayat için kazanılmış her şey sanat için kaybedilmiştir" diye bir söz var yani ben kendim, kendi zevklerim, kendi hayatımın böyle daha rahat hoş geçmesi için tatiller, eğlenceler, şunlar değil... Yıllarca meselâ bir akademide asistanlık ve doçentlik dönemimde otuz sene tatil yapmadım. (Gülüyor) Yani hâlâ da zaman biriktirdiğim zaman kendime, o zamanı hemen resim için kullanıyorum. Bu küçük zaman dilimleri oluyor. Bir yemek arası, kahvaltıdan önce on beş dakikanız varsa, bir misafir gelmeden bilmem şu kadar zamanınız varsa, gece gücünüz tükeninceye kadar hangi

saate kadar çalışabilirsiniz. Gücümün sınırlarında fırsat bulduğum anları birbirine ekleyerek hep resim yaptım. O yüzden amacım sadece üretmek değil. Kendi yaşam biçimimi uygulamak, o artık yapmadan edemeyeceğiniz bir olgu haline geliyor. Bir içgüdüsel hareket gibi... Ben bir zaman buldum mu hemen kendimi resmin başında görüyorum. O yüzden üretmek adına çoğaltmak, daha fazla bende olsun demek adına değil - bir hirs olarak değil - bir yaşam biçimi olarak resim yapıyorum.

**KalDer Önce Kalite: Son 50 yıllık süreçte size göre ülkemizin sanata bakışı ne yönde oldu?**

**Devrim Erbil:** Ben sanatı hep bir yaşam biçimi olarak aldığım için sürekli çalışmak, daha çok çalışmak, daha kendimi vererek çalışmak sadece elli yılın toplamında bütün her şeyimle kendimi sanata vermek diye yorumluyorum. Bu süreç içinde elli yıllık bakışı insanın, her değişen gün birbirinin aynı olsa da insan hep aynı kalmıyor. İnsan da bir değişim oluyor doğadaki her şey, bütün varlıklar gibi. Benim de sanat görüşümde ana çizgiyi koruyarak bir takım değişimler olduğunu söyleyebilirim. Fakat çocukluk günlerimde 15 yaşlarında yaptığım resimlerle bugünküler arasında yine ortak bir payda bulunabileceğini zannediyorum ki bu da erken usluplaşmanın getirdiği bir



şans benim için. Bir de kendi özümüne sadık kalmanın sonucu diye düşünüyorum.

**KalDer Önce Kalite: İstanbul soyutlamalarınızla hayranlık uyandırıyor sunuz. İstanbul sizin için neyi ifade ediyor?**

**Devrim Erbil:** Ben İstanbul'a uzaktan bakıyorum. Yani sadece soyutlamıyorum. İstanbul'un içinde farklı bakış açılarıyla bakıyorum. Yukarıdan bakıyorum, uzaydan bakıyorum. Aynı yapıyı ya da çevreyi hem iç mekân hem de dış mekân ilişkileri içinde ele alıyorum. Plan ve görünüşler yapıyorum. Bir nesneye bakar gibi her yönden bakıyorum. O yüzden İstanbul'a farklı yönlerden baktığımda çok farklı sonuçlar çıkıyor. Değişen mevsimler gibi, değişen renkler gibi, günün her saatinde farklılıklar gibi İstanbul'u her rengeyle yakalamaya çalışıyorum.

**KalDer Önce Kalite: Resmin yanı sıra baskı, mozaik, seramik, vitral gibi pek çok esere hayat veriyorsunuz. Mavi ise hep ayrıcalıklı renk sizin eserlerinizde sebebi nedir?**

**Devrim Erbil:** İstanbul'a mavi yakışıyor ondan. Ayrıca mavi iç zenginliği anlatır, iç derinliği anlatır. Duyarlılığın bir

belirtisidir mavi. İstanbul'a mavi, mavinin turkuazı çok yakışıyor o yüzden. Bakın Sultan Ahmet Camii'nin adı da Mavi Camii'dir. İstanbul'da her mevsimde boğazın, farklı bir renkleri vardır. O mavinin içinde zenginleşmek o havanın koşullarına göre mavinin aldığı tonlar... O tonlarla doğanın, denizin, gökyüzünün görünüşleri, mimari unsurların, yapıların görünüşleri arasında ortak armoni bağlarını kurmaya çalışıyorum. O nedenle mavinin hem benim için ayrıcalıklı bir yanı hem de İstanbul'a yakışmadan ötürü çok özel bir rengi var içimde. Ayrıca çok değişik tekniklerle de uğraşmamın nedeni şu ben sanatı sadece bir kişinin duvarında olan bir resim diye görmüyorum. Bir duvar resmi olarak görmüyorum o duvar resmi 16. yüzyıldan bu günümüze Jan van Eyck kardeşlerin bulunduğu, getirdiği bir tekniktir. Rönesans bundan mutlaka çok faydalanmıştır. Yani malzeme üreten teknolojinin de çağımıza bu tuval resme de çok büyük katkıları olduğunu söylemeliyim ama resmin yapıma alanı sadece tuval resmi olmamalı.

**Hoşgörülü, duyarlı, estetik duyguya sahip, yaratıcı özelliklere sahip bir toplum olmak için sanatın mutlaka yaşamımıza girmesi gerekir.**

**KalDer Önce Kalite: Siz resmi nasıl yorumluyorsunuz?**

**Devrim Erbil:** Ben büyük resmi her an etrafında onlarca, yüzlerce, binlerce kişiyi kucaklayabilecek olan büyük boylu seramikler, mozaikler, vitraller hem ışığı içinden geçiren hem uzaktan etkisi olan değişik teknikler halkın içine, yaşamın içine daha çok giren bir teknik olarak düşünüyorum. Daha çok insanı kavrasın, daha çok insan sanatla karşılaşsın istiyorum. Meselâ bunlardan özgün baskı benim için hiç vazgeçilmez bir tutku. Özgün baskılarımı ben, sanatın demokratikleşmesi olarak alıyorum. Yani herkesin paylaşabildiği bir sanat tekniği olarak alıyorum. Büyük boy bir tuvale belki birçok kimse sahip olamaz ama

sanatçının elinden çıkan imzalanmış sınırlı sayıda çoğaltılmış, sanatçının eli değmiş baskıyı her zaman ilginç olarak karşılıyorum ve bu yüzden gravürler, serigrafiler yapıyorum. Serigrafî atölyem var, gravür atölyem var ve hayattan geçen insanların ulaşabileceği ve resme sahip olma arzularını tatmin edebileceği bir alan olarak görüyorum. Bu nedenle değişik teknikleri, sanatın yaygınlaşması, sevilmesi ve onun ilgi alanının büyümesi olarak alıyorum ve bu tekniklerle uğraşmamın nedeni de bu.

**KalDer Önce Kalite: Yaşadığınız coğrafyanın eserleriniz üzerinde etkili olduğunu düşünüyor musunuz?**

**Devrim Erbil:** E tabii yani bu benim düşünmeme bağlı değil. Tüm sanatçılar yaşadığı coğrafyanın etkisinde kalır. İklimi, sadece doğal koşulları da değil yani doğası da değil, kültürel birikimleri de etkiler. Ben kesinlikle şuna inanıyorum ki daha bir yaşanılan coğrafyayı, bir ülkenin sınırları olarak gördüğümüzde, Anadolu coğrafyasının olağanüstü kültürel değerler taşıdığını ve bu kültürel değerlerin de nasıl ki fiziksel özellikler insandan insana geçer ve üst üste gelen kültür tabakaları birbirini etkiler Anadolu bu özelliklere sahiptir. Çünkü dünyanın hiçbir yerinde yedi kültür tabakasının üst üste sıralandığını göremezsiniz. Bir yerde bir kültür, bir kentleşmeyi oluşturuyor bir bölgede arkasından orası savaşla yıkılıyor çünkü Anadolu herkesin gözünde olan oraya sahip olma hissi taşıyan bir coğrafya. Bir bakıyorsunuz Hititler burada yaşarken Mısırlarla savaş ediyor, öbür yandan Persler Yunanistan'a gidiyor. Ondan sonra Yunanlılar... Mısır'a gidiyor İskender sonra Haçlı Seferleri sonra Osmanlılar, Selçuklular Anadolu'da yaşayan kavimler ve farklı dinler, farklı kültürler bunlar üst üste geliyor nasıl ki insanlarda farklı ırktan olanlar beraber olduğu zaman daha güzel nesiller, melez nesiller yetişiyor ama özellikleri daha da farklı oluyor. Kültürel değerleri taşıyan bir ortamda yaşamının da insandan insana fiziksel özelliklerin geçtiği gibi o coğrafyaya sahip olan insanların, o coğrafyadaki yaşayan kültürleri içinde taşıdığını, o kültürlerin zenginleşerek kendisine ulaştığını ve o kültürün içinde olmanın çok büyük avantajları olduğunu düşünüyorum. O yüzden bu ülkede yaşamının, Türkiye'de yaşamının Anadolu'da yaşamının bir sanatçı



için çok büyük zenginlikler taşıdığını kesinlikle söyleyebilirim. Ama ne var ki o zenginlikleri görmek, fark etmek, hissetmek ve onlar üzerinde düşünmek gereklidir. Bunun üzerinde bütün sanatçıların, aydınların ve insanların düşünmesi ve bu avantajı kullanmasını isterim.

**KalDer Önce Kalite: Hocanız Bedri Rahmi Eyüboğlu “Sanat Beyoğlu’ndan Beyazıt’a inmedikçe varlığından söz etmemek gerekir” diyor. Siz ne düşünüyorsunuz bu konuda?**

**Devrim Erbil:** Demin biraz onu da açıklamaya çalıştım çünkü sanat sadece elit bir zümrenin içinde kalan olay değildir. İnsanlık tarihine baktığımız zaman sanatın, insanlıkla yaşit olduğunu görürüz. Bir başka özelliği de sadece gelişmiş toplumlarda değil ileri ya da geri her kültür çerçevesi içinde insanlığın her aşamasında sanatın onların yaşamının bir parçası olduğunu görüyorum. Bu nedenle hocam Bedri Rahmi bu sözü söylerken yayılmasını istiyor çünkü o da sadece belli bir çevrede belli insanların sahip olduğu bir olay olmamalı sanat diye düşünüyor. Bütün herkesle kucaklaşmalı, herkes sanattan payını almalı. Çünkü sanat sadece görsel haz vermez. Düşündürür, iç zenginliktir, duyarlılıktır. Demokratik toplumların beklediği insan tipini orada görürüz. Daha hoşgörülü, duyarlı, estetik duyguya sahip, yaratıcı özelliklere sahip bir toplum olmak için sanatın mutlaka yaşamımıza girmesi gerekir.

**KalDer Önce Kalite: Müzesini Düşleyen Resimler projenizden bahseder misiniz? Ne aşamada?**

**Devrim Erbil:** Vallahi bu hep hayatımda. Her zaman önemli bir proje. Benim aslında Balıkesir’de bir müzem var belediye ile onu yürütüyoruz. Sadece benim eserlerim değil, benim yakınlarımın, öğrencilerimin, arkadaşlarımla, dostlarımla eserlerinden oluşan 200 resimlik bir koleksiyon bu. Bundan gurur duyuyorum. Ve bir örnek olmasını isterim. Her kent yetiştirdiği sanatçının eserlerini orda sergilesin. Sanatçılar kentini unutmasın. Sanatçılar hem eğitim için ya da ondan sonra yaşamlarını geçireceği yer olarak İstanbul, İzmir, Ankara, Eskişehir gibi illeri seçiyorlar. Ama İstanbul’u öncelikle seçiyorlar. Kentlerini unutuyorlar

Anadolu’dan geldikten sonra... Sanatçılar kentlerini unutmasın, kentler de yetiştirdikleri sanatçıları unutmasın diyorum. Yani bu Balıkesir’deki müzemin kurgu aşamasında, ondan sonra ben sadece kendi resimlerimden olan bir müzeyi de düşünüyorum doğrusu. Bunun için Bodrum’da Müzesini Düşleyen Resimler diye bir sergi açtım. Yani bu müzeyi ya kendim yapacağım, ya bir kuruluş yapacak, ya da bir kurum. O zaman bu eserleri olduğu gibi o kuruma vermeyi yani böyle bir kuruluş çıkmazsa da kendi müzemi kendim yapmayı düşünüyorum. Bodrum Belediyesi ile görüşmelerimiz devam ediyor. İmar izni ve belediye meclisinden karar çıktığı anda hemen inşasına başlayacağım. Kendi yerimde, kendi resimlerim ve kendi inşaatım yapan bir sanatçı olarak bu müzeyi kuruyorum, planları hazır, her an belediyeden haber bekliyorum.

**KalDer Önce Kalite: Size göre kalite nedir? Yaşamda Kalitenin olmazsa olmaz unsurları nelerdir?**

**Devrim Erbil:** Kalite herkesin gönlünce yaşamasıdır kendi kültürüne ve

**Kaliteli yaşam kendi mutlu olduğu kadar diğer insanları da mutlu eden bir yaşamdır**

zevklerine göre ama bu standart olabilen sıradan bir yaşamadır. Ama kalite deyince; daha düzeyli bir yaşama, üst düzeyde yaşama yani kaliteli bir insan nasıl yaşar? Müzikle ilgilidir, sanatla ilgilidir, müzeye gider, sergi görür, kitap okur, bir takım sivil toplum örgütlerinde görev alır. Sadece kendisi için değil insanlar için de çalışır. Yardımseverdir, fedakârdır, özverilidir. Ülkesi için, ailesi için yapabileceklerine karşın idealisttir yani. Bunlar pek romantik duygular gibi geliyor artık ama bence kaliteli yaşam kendi mutlu olduğu kadar diğer insanları da mutlu eden bir yaşamdır.



# Nihat Zeybekci: Ülkemizin yatırım cazibesini arttıracacağız

Küresel piyasalarda yaşanan dalgalanmaların ardından, 2017 yılının çok daha dengeli bir yıl olacağını ileri süren Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekci, yatırım ortamının iyileştirilmesi yönündeki çalışmalara hız vereceklerini söyledi. Türkiye'nin 2017 yılı büyüme hedefini yüzde 4,4 olarak açıklayan Nihat Zeybekci, KalDer Önce Kalite Dergisi'nin sorularını yanıtladı.

**KalDer Önce Kalite: 2016 Yılı Türkiye Ekonomisi açısından nasıl bir yıl oldu?**

**Nihat Zeybekci:** Türkiye ekonomisi, küresel ticarete ve yakın coğrafyamızda yaşanan olumsuz siyasi ve ekonomik gelişmelere rağmen sağlam duruşunu 2016 yılında da devam ettirdi. Özellikle 2008 yılındaki küresel krizden sonra en sağlam ekonomiler arasında olduğunu ispatlayan ve 27 çeyrektir üst üste büyüme trendi yakalayan Türkiye, istikrarıyla ve dinamik ekonomisiyle komşu ve çevre ülkelerden pozitif yönde ayrılmıştır. Türkiye ekonomisi, 2016 yılının ilk çeyreğinde yüzde 4,7 ikinci çeyreğinde yüzde 3,1 büyüdü ve böylelikle yılın ilk yarısında yüzde 3,9 oranında bir büyüme performansı sergiledi. 2016 yılının ikinci çeyreğinde, hem AB'nin (yüzde 2) hem de Avro Bölgesi'nin (yüzde 2,2) ortalama büyümesinin çok daha üzerinde bir performans sergiledi. Ayrıca yüzde 3,1'lik büyüme oranıyla 28 AB ülyesinin 21'inden daha hızlı büyüdü.

**KalDer Önce Kalite: Dış ticaretimizi nasıl değerlendireceksiniz?**

**Nihat Zeybekci:** TÜİK tarafından açıklanan dış ticaret gelişmelerine bakıldığında ise 2016 Ocak-Ekim döneminde ihracatımızın yüzde 2,8'lik

düşüşle 117 milyar dolar, ithalatımızın ise yüzde 5,8'lik bir düşüşle 163,3 milyar dolar olarak gerçekleştiği görülmektedir. Küresel ticaretin daralmasıyla birlikte ülkemizin ihracatı da azalış göstermektedir. Ancak ihracatımızdaki azalış, ithalatımızdaki azalışa kıyasla daha düşük seviyede gerçekleşmiştir. Bu durum ise dış ticaret açığımızda, bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 12,5'lik bir gerilemeye neden olmuştur. 2016 yılsonu itibarıyla da cari açığımızın geçen yıla oranla daha düşük seviyede gerçekleşeceğini düşünüyoruz.

**KalDer Önce Kalite: Bu yılın enflasyon oranları hakkında neler diyebilirsiniz?**

**Nihat Zeybekci:** Bir diğer önemli makroekonomik gösterge olan enflasyon oranlarındaki gelişmeler ise istikrarlı bir şekilde seyrine devam etmektedir. 2016 yılının başında yüzde 9,58 olan enflasyon oranı 2016 yılı Ekim itibarıyla yüzde 7,16'ya kadar gerilemiştir. Bu anlamda söz konusu oranın gerilemesinde, Gıda ve Tarımsal Ürün Piyasaları İzleme ve Değerlendirme Komitesi tarafından alınan önlemlerin de enflasyon sepetinde önemli ağırlığı olan gıda fiyatlarının kontrol altına alınmasında etkisi olmuştur. İşgücü piyasasına baktığımızda, yeni yatırım ve teşvik

politikalarımız eşliğindeki ekonomik büyümeyle beraber işgücümüzden daha fazla faydalanıp işgücüne katılım oranını yükseltmeyi hedefliyoruz.

**KalDer Önce Kalite: Kamu maliyesi açısından bir değerlendirme yapabilir misiniz?**

**Nihat Zeybekci:** Kamu maliyesi ise, ülkemizin örnek gösterildiği alanlardan birisi olmaya devam ediyor. Merkezi Yönetim Bütçe Açığı / GSYH oranı, AB'ye üye ülkelerin Ekonomik ve Parasal Birliğe katılabilmeleri için gerekli şartları belirleyen Maastricht Kriterleri'nde yüzde 3 iken 2015 yılında Türkiye'de bu oran yüzde 1,2 olmuştur. Aynı şekilde Maastricht Kriterleri'nde yüzde 60 olarak belirlenen AB Tanımlı Borç / GSYH oranı, 2016 yılı 2. çeyreğinde Avro Bölgesi'nde ortalama yüzde 91,2 iken Türkiye'de aynı dönemde yüzde 32,4'tür. Bu anlamda Maastricht Kriterleri'ni karşılayan ülkemiz, ekonomisini destekleyebilecek güçlü bir maliye politikasını hayata geçirebilecek kapasiteye sahiptir.

**KalDer Önce Kalite: 2017 yılına ilişkin beklentileriniz nelerdir?**

**Nihat Zeybekci:** 2016 yılında küresel piyasalarda yaşanan ciddi dalgalanmaların ardından 2017 yılının, 2016 yılına göre çok daha dengeli bir yıl olacağını düşünüyorum. Küresel

ekonomideki zayıf seyir altında, Orta Vadeli Programda (OVP) yer alan tahminlerde 2017 yılı için büyüme hedefimiz yüzde 4,4 seviyesinde bulunuyor. Bu yıl, gerek küresel ekonomide yaşanan güven kaybı gerekse yurt içinde terör ile mücadelede son dönemde yaşanan gelişmeler, Türkiye ekonomisinin potansiyelini tam olarak yansıtamamasına neden olmuştur. Diğer yandan, önümüzdeki sene büyümenin daha güçlü gelmesi için hükümetimiz reformlara hız verdi. Dolayısıyla, büyüme tarafında ben bu hedeflerden daha iyi bir performans yakalanacağına inanıyorum.

**KalDer Önce Kalite: Yeni yıl için hazırladığınız dış ticaret reçeteleri nelerdir?**

**Nihat Zeybekci:** 2017 yılında dış ticaret performansımızda da 2016 yılına göre daha güçlü rakamlar hedefliyoruz. Bu rakamlara ulaşmak için gerekli reçeteleri hazırladık. Özellikle, önümüzdeki dönemde hükümetimiz ihracat teşviklerini 3 katına kadar arttırarak bu tabloyu desteklemeye devam edecektir. Rusya ile ilişkilerimizin normalleşmesinin de ihracatımızı önümüzdeki dönemde destekleyeceğini düşünüyorum. OVP hedeflerinde 2017 yılı ihracat hedefi 153,3 milyar dolar, ithalat hedefi ise 214 milyar dolar seviyesinde yer alıyor. Enflasyon oranlarında da istikrarlı bir düşüş öngörüyoruz. Bu sene tüketici enflasyonunun yüzde 7,5 seviyesinde gerçekleşmesi, ardından kademeli olarak düşerek 2017 yılında yüzde 6,5, 2018 ve 2019 yılında ise yüzde 5 seviyesine gerilemesini hedefliyoruz. Yatırım-üretim-istihdam-ihracat değer zincirinin tüm halkalarına yönelik politikaları içeren çalışmalarımızla, 2017 yılında bu hedeflerin üzerinde daha güçlü bir performansın yakalanmasının zor olmayacağına inanıyorum.

**KalDer Önce Kalite: Bu çalışmalar hakkında detaylı bilgi verebilir misiniz?**

**Nihat Zeybekci:** Dış ticaretimizle ilgili geliştirici önlemler alırken, bir yandan da üretim kapasitemiz ve rekabetçilik gücümüzü arttıracaktır. İhracatımızdaki katma-değerli, Ar-Ge, inovasyon ve



*Nihat Zeybekci*

tasarım içeren ürünlerin ağırlığını hissedilir dereceye getireceğiz. Üretimde ve yatırımdaki dönüşümü sağlamak üzere AR-GE ve tasarım teşviklerine daha fazla odaklanacağız. Teşvik sistemimizin etkinliğini arttırmak için çalışmalarımızı sürdüreceğiz. Ülkemizin yatırım cazibesini arttırmak için yatırım ortamının iyileştirilmesi yönündeki çalışmalarımızı da hızlandırmak hedefindeyiz.

**KalDer Önce Kalite: Küresel piyasalardaki gelişmeler hakkında neler söyleyeceksiniz?**

**Nihat Zeybekci:** Küresel piyasalardaki gelişmeleri 2017'de de yakından takip edeceğiz. Özellikle ABD Merkez Bankası FED'in izleyeceği ekonomi politikaları büyük önem arz ediyor. Ayrıca BREXIT sürecini de yakından takip ederek İngiltere ile olan ekonomik ve ticari ilişkilerimize yeni bir yön vermeye çalışacağız. Bu yöndeki çalışmalarımıza geçtiğimiz aylarda yaptığım İngiltere ziyaretinde başlamıştık. Bu görüşmelerimizi 2017

yılında da sürdüreceğiz. 2016 yılında sıkıntılı zamanlar geçirdiğimiz Rusya ile sorunlarımızı artık bir kenara koyarak daha önceki dönemlerde ulaştığımız ticaret hacimlerine ulaşmak için çalışmalarımıza devam edeceğiz. Birçok sıkıntıyı geçtiğimiz günlerde çözmüştük. 2017 yılında da gerçekleştireceğimiz istişareler neticesinde diğer sıkıntılarımızı da tamamıyla aşacağımızdan eminim.

**KalDer Önce Kalite: Türkiye'nin potansiyel büyümesine ulaşması için neler yapacaksınız?**

**Nihat Zeybekci:** 2017 yılında Ekonomi Bakanlığı olarak bizler de daha sakin bir ekonomi ortamında gerçekleştirmemiz gereken reformlara odaklanacağız. İlk olarak açıkladığımız reform paketlerini hayata geçirecek sonrasında da yeni reform paketlerini devreye sokarak Türkiye'nin potansiyel büyümesine ulaşması, ihracatını artırırken cari açığını düşürmeye devam etmesi için çalışmalarımıza hız kesmeden devam edeceğiz.

# ***İş dünyası***



# ***yılından neler bekliyor?***

**Küresel piyasalarda yaşanan kriz, hızla tırmanan döviz kuru, ABD seçimleri ve tüm dünyayı tehdit eden terör olayları 2016 yılında iş dünyasını huzursuz etti, yatırım iklimini bozdu. Peki iş dünyasının temsilcileri 2017 yılına nasıl bakıyor? Sizler için derledik.**

# Tarkan Kadooğlu

## TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye ekonomisinin 2017 yılında yönünü yurt dışı gelişmeler kadar, yurt içi siyasi gelişmeler ve politika seçenekleri belirleyecek. Uluslararası kuruluşlar, son beş yılda küresel ekonominin “düşük büyüme, düşük faiz” patikasına girdiğini ve küresel ekonominin yaklaşık yüzde 3 büyüme oranında takılıp kaldığını belirtiyor. Özel yatırımlardaki zayıflama ve de küresel ticaretin büyük oranda yavaşlaması söz konusu. Bu düşük büyüme temposundan çıkmak için siyasi belirsizliklerin gölgesinde kalan mali ve yapısal reformların, etkili ticari politikaların bir an önce hayata geçirilmesi önem kazanıyor. Öte yandan, ABD'nin yeni Başkanı Donald Trump'ın ekonomik politika vaatlerini hayata geçireceği endişesi, doların ateşini yükseltirken, FED'in 2017 yılı faiz artırımlarının beklentilerinin ötesinde olabileceği düşünülüyor. FED'in faiz artışlarını daha sık yapacak olması, gelişmekte olan ülkelere para akışında yavaşlama olacağı ihtimali, bütün gelişmekte olan ülkeleri olduğu gibi Türkiye'yi de etkiliyor. Türkiye'nin cari açığı ve özel sektör borçlanmasının yüksek olması, diğer gelişmekte ülkelere oranla dalgalanmanın boyutunun daha yüksek olmasına sebep oluyor. Türkiye'nin de son 4 yılda hem küresel gelişmeler hem de jeopolitik ve ülke içindeki gelişmeler nedeniyle yüzde 3-4 oranı seviyesinde büyüme temposuna girdiği görülüyor. Uluslararası piyasalarda belirsizliğin ve dalgalanmanın boyutunun azalması kadar, Türkiye'nin içinde bulunduğu bölgedeki jeopolitik belirsizliğin azalması da Türkiye ekonomisini olumlu etkileyebilecek gelişmeler. Türkiye'de büyümenin büyük kısmının iç tüketim ile karşılandığı düşünülürken, büyümenin kalitesini artırmak için üretimde ve hizmetlerde verimlilik artışının sağlanması Türkiye'nin potansiyel büyümesini yukarı itecektir. Son dönemde açıklanan veriler, sanayi

üretiminde bir yavaşlama yaşandığı ve işsizlik oranının da artmakta olduğunu ortaya koyuyor. Hükümetin açıkladığı teşvik paketlerinin ekonomideki yavaşlamayı engelleyebilmesi için, paketlerin ihtiyaçları karşılayabilecek şekilde düzenlenmesi ve kaldıraç etkisinin yüksek olması önemli olacak. Türk Lirası, son 10 ayda Dolar ve Euro karşısında yüzde 5-6 dolaylarında değer kaybı yaşadı. 2016 yılında turizm gelirlerinde yaşanan kayıplar ve yukarı doğru ivmelenen petrol fiyatları da TL üzerindeki baskıyı artıran başka bir unsur oldu. 2017'de Türkiye ekonomisinin gidişatı, düşük büyüme tuzağına yakalanmış küresel ekonomiyle yakından ilintili olacaktır. Türkiye ekonomisinin yavaşladığı bir ortamda TL'deki değer kaybının enflasyon üzerinde ne kadar artış baskısı yaratacağı da TCMB'nin para politikası tepkisi açısından yakından takip edilecektir. Yurt içindeki politika seçenekleri, görünümün daha olumluya dönmesine yardımcı olabilecek en önemli alan olarak gözüküyor. Türkiye'nin 2017 yılına girerken atması gereken stratejik adımların başında büyümenin kalitesini iyileştirmek geliyor. Orta Vadeli Program'da vaat edilen yüksek teknolojiye sanayi üretimini desteklemek ve harekete geçirmek orta vadede büyüme hızının tekrar artışa geçmesini sağlayabilecektir. 2016 yılında hızı yavaşlayan hatta duran yapısal ve ekonomik reformlara hız verilmesi, 2017 yılında ekonomimizin görünümünü de etkileyecektir.

TÜRKONFED olarak üç ana başlık altında yapısal reformları takip ediyoruz. Bunlar “Demokrasi ve Karar Alma Süreçlerine Katılım”, “Girişimcilik ve Rekabet” ile “Küresel Rekabet Gücü ve AB'ye Uyum”dur. Bu stratejik başlıkların, Türkiye'nin sürdürülebilir bir şekilde, daha yüksek bir büyüme patikasına girmesi için önemli



olduğunu düşünüyoruz. Girişimcilik ve rekabet alanında, Türkiye'nin en yakında takip etmesi gereken alan KOBİ'lerdir. KOBİ'lerin verimliliğini artıracak adımların, potansiyel büyümemiz üzerinde doğrudan etkisi olacaktır. Ayrıca, Türkiye'de bölgeler arasındaki kalkınma farklılıklarının azaltılmasının da benzer bir etki yaratıcısını söylemek mümkündür. Büyümenin kalitesinin geliştirilmesi kapsamında katma değeri yüksek sektörlerle destek verilmesi ve hükümetin eylem programında yer alan “Üst orta ve yüksek teknoloji ürünlerde yerli tedarik modellerinin hayata geçirilmesi” eylemi önemlidir. Mesleki ve teknik eğitim reformlarına ağırlık verilmesi, eğitim istihdam bağlantısının güçlendirilmesi, meslek yüksekokullarının yeniden yapılandırılması, bölgesel olarak çıraklık eğitiminin zorunlu eğitim kapsamına alınması, TÜRKONFED önerilerinde stratejik bir öneme sahiptir.



# Nail Olpak

## MÜSİAD Genel Başkanı

pozitif ayrıştı. Yılın 3. çeyreğinde ise ekonomik aktivitenin gözle görünür şekilde yavaşladığını ve böylece ekonominin 1,8 puan daraldığını gördük. Böylece Türkiye ekonomisi yılın ilk 9 aylık kısmında yüzde 2,2 büyümüş oldu. Bu süreçte 15 Temmuz darbe girişiminin ardından piyasalarda meydana gelen dalgalanmaların yanı sıra; FED'in faiz artırımı süreci ve Brexit sonrası Avro Bölgesi'nin durumuna yönelik belirsizlikler ve Çin ekonomisindeki yavaşlama ile yön bulmaya çalışan küresel ekonomik koşullar elbette ekonomimize olumsuz tesir etti. Günümüz ekonomileri, manipülasyona açık olan doğal yapıları nedeniyle, dışardan gelecek saldırılar karşısında siyasi yapılara nazaran daha savunmasız. Nitekim saydığımız bu gelişmelere bir de doğrudan Türkiye ekonomisine yöneltilen manipülatif saldırılar eklendi. Özellikle 15 Temmuz sonrasında yürütülen algı operasyonlarının ağırlıklı hedefi, Türkiye ekonomisinin uluslararası kamuoyundaki risk priminin yükselmesinden faydalanarak, yapay bir kriz oluşturmaktı. Ancak bu koşullar altında bile, yani gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde düşük büyüme sürecinin devam etmesine karşın Türkiye ekonomisinin yılın ilk 9 ayında yüzde 2,2 büyümesi ve 15 Temmuz sonrasında herhangi bir krize mahal vermeden yoluna devam etmesi, ekonomimizin sağlam temeller üzerine inşa edildiğini tescil etti. Bu gelişmelere ihracattaki daralma ve turizm gelirlerindeki düşüş de eklenince, yılın 3. çeyreğinde ekonomik aktivitede gözle görülür bir yavaşlama gerçekleşti. Bununla birlikte yüzde 1,8 oranındaki bu küçülme kesinlikle Türkiye ekonomisinin gerçek potansiyelini yansıtmıyor. Son birkaç çeyrektir büyümenin çekici unsuru olan iç talepteki artışın 3. çeyrekte önemli ölçüde hız kestiği görülüyor. Bu dönemde hane halkı tüketiminde yüzde 3,2 azalış gerçekleşirken, bu oran geçtiğimiz çeyrek yüzde 3,7 artış

düzeyindeydi. İç talebi arttırmaya yönelik alınan tedbirler yılın son çeyreğinden itibaren ekonomik aktiviteye olumlu yansıyacak. Ancak orta ve uzun vadede yüzde 5'in üzerinde bir büyüme hedefliyorsak, ihracatın mutlak suretle artırılması ve dış talebin büyümeye katkısının kalıcı bir şekilde pozitif dönmeye gerekiyor. Yılın 3. çeyreğinde önceki yılın aynı çeyreğine göre yüzde 3,3 azalan ihracatımıza paralel olarak, bu dönemde GSYİH tablosundaki mal ve hizmet ihracatının yüzde 7,0 azaldığı görülüyor. Bu tabloda Rusya ve Irak gibi önemli ihracat pazarlarımızda yaşanan daralmanın etkisi hissediliyor. Önümüzdeki dönemde bu kayıpların telafi edilmesi ve dış talebin arzulanan düzeye çekilebilmesi için, ihracatçılarımızın yeni pazarlara açılımını kolaylaştırmak amacıyla yeni Serbest Ticaret Anlaşmaları imzalanması ve mevcut anlaşmaların kapsamlarının genişletilmesi büyük önem arz etmektedir. 2. çeyrekte yüzde 4,7 oranında artış kaydeden yatırımların yılın 3. Çeyreğinde ise hız kestiğini görüyoruz. Bu dönemde inşaat yatırımlarının yüzde 2,6 artmasına karşın makine ve teçhizat yatırımlarının yüzde 2,7 oranında azalması, toplam yatırımlarda yüzde 0,6 puanlık bir düşüşe neden oldu. Yatırımlarda gözlenen bu gerilemenin, geçtiğimiz hafta açıklanan EKK kararlarının hayata geçirilmesiyle birlikte sona ereceğini düşünüyoruz. Zira yatırım teşvikini artıran, finansmana ulaşımı kolaylaştıran ve istihdam artışını gözetken bu kararların reel sektöre "can suyu" olacağını düşünüyoruz. MÜSİAD olarak sıklıkla dile getirdiğimiz gibi, önümüzdeki dönemde Türkiye ekonomisinin yeni bir hikâyeye gereksinim duyuluyor. Bu noktada yalnızca politika yapıcılara değil; iş dünyasının temsilcileri olarak bizlerden tüketicilere varana kadar, ekonominin bütün aktörlerine önemli görevler düşüyor. Bu yüzden bu hikâyeyi hep birlikte yazmalıyız.

Hepimizin bildiği gibi zor bir yılı geride bırakıyoruz. İç ve dış kaynaklı terör örgütleri tarafından, canlı bombalı saldırılarından ekonomiyi bozma çabalarına ve Türkiye için önemli dönüm noktalarından biri olan 15 Temmuz darbe girişimine kadar birçok senaryo uygulanmaya çalışıldı. Ancak, 2016'ya damgasını 'Millet İradesi' vurdu. 7 Haziran 2015 seçimleri sonrası yaşanan siyasi belirsizlik ortamı ve bu dönemde artış gösteren güvenlik endişelerinin yanında, ekonomik ve siyasi anlamda küresel ve jeopolitik risklerin artmasına rağmen; Türkiye ekonomisi, 2015 yılında pozitif büyüme alışkanlığını sürdürmüştü, son çeyrekte yüzde 7,4, yılın tamamında ise yüzde 6,1 oranında büyümüşü. Bu motivasyonla girdiğimiz 2016 yılının ilk iki çeyreğinde yüzde 4,5 büyüyen Türkiye ekonomisi, bu dönemde aralıksız 27 çeyrek pozitif büyümeye ulaşan bu performansı ile oldukça olumlu bir tablo sundu. Yılın ikinci çeyreğindeki yüzde 4,5'lik büyüme oranıyla; Hindistan, Çin ve Endonezya ardından G20 ülkeleri arasında 4. sırada yer alan Türkiye ekonomisi, gelişmekte olan ülkelere

# Sanem Oktar

## KAGİDER Başkanı

2016'nın sadece ekonomik değil, sosyal ve siyasi açıdan da zor geçtiğini söyleyebiliriz. Kadına uygulanan fiziksel/sözsöz tacizler yıl boyunca gündemin önemli başlıklarından biri haline geldi. Kadında 15 yaş sınırınının 18'e çekilmesi gerektiği, son bir yılda yaşanan çocuk tacizlerinde ve çocuk gelinler gibi konularda bir kez daha ortaya çıktı. Bütün bu yaşanan süreçlerde en önemli sorunlardan biri de yargının yeterince caydırıcı yaptırımlarda bulunamaması oldu. Bu durum adeta yapılanların normalleşmesini, yaygınlaşmasını destekler hale geldi. Bundan endişe duyuyoruz. Ekonomik açıdan bakınca da, genel olarak zor bir yıl olduğunu, kadın girişimciler ve kadın istihdamı açısından istenen ilerlemenin sağlanamadığını görmekteyiz. 2016 yılının üçüncü çeyreğinde ekonomi bir önceki yılın aynı çeyreğine göre yüzde 1,8 küçüldü. İstihdam edilenlerin oranı ise 2016 yılı Eylül döneminde, bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla herhangi bir değişim göstermeyerek yüzde 46,8 düzeyinde kaldı. Eylül 2016 döneminde Türkiye genelinde 15 ve daha yukarı yaştakilerde işsizlik oranı 1 puanlık artış ile yüzde 11,3 seviyesinde gerçekleşti. Erkeklerde bu oran yüzde 9,3 iken, kadınlarda ise bu oran yüzde 15,5 oldu. Buna ek olarak kayıt dışı çalışanların oranı, bir önceki yılın aynı dönemine göre 0,2 puan azalarak yüzde 34,6 olarak gerçekleşti.

Sosyal Güvenlik Kurumu Aralık 2016 verilerine göre, toplam istihdamın yaklaşık yüzde 56'sını KOBİ'ler sağlıyor. Yine SGK verilerine göre yaklaşık 1 milyon 700 bin iş yerinin yüzde 85,7'si (yani 1 milyon 470 bini) 10 ve daha az kişi çalıştıran iş yerlerinden oluşuyor. Zorunlu sigortalı olan yaklaşık 14,6 milyon kişinin yüzde 28,3'ü de 10 ve daha az kişi çalıştıran iş yerlerinde istihdam ediliyor. Ancak bu sektörde çalışanların önemli bölümünü erkek çalışanlar oluşturuyor. Türkiye genelinde kadın

çalışanların kayıt dışılık oranı 45,8 düzeyinde gerçekleşirken, KOBİ'lerde kadın istihdamı oranı yüzde 72,8'e çıktı. Bu veriler kadın istihdamında özellikle küçük iş yerlerinde kayıt dışılığın yüksek seviyelerde olduğunu gösteriyor. Dolayısıyla hem kadın hem de erkek istihdamındaki genel kayıt dışılığı kontrol altına almak için KOBİ'lere yoğunlaşmak gerekmektedir. Bu yıl ekonominin temel dinamiklerini her zaman olduğu gibi girişimler ve KOBİ'ler sağladı. 2016 yılında sanayi ve hizmet sektörlerinde 2 milyon 677 bin girişim faaliyeti gösterdi. En fazla ticaret sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler, aynı sektörün istihdamında da en büyük paya sahip oldu. KOBİ'ler ihracatın yüzde 55,1'ini gerçekleştirdi. İhracatın yüzde 49'unu Avrupa Birliği ülkelerine yaparken, bunların yüzde 92,3'ünü imalat sanayi ürünleri oluşturdu. Ekonomik dinamikler doğal olarak ülkemizde girişimciliğin gelişimini de etkiliyor. Türkiye'de hâlâ orta seviyelerde bir girişimcilik ekosistemi var. Genelde girişimciler ve özelde kadın girişimciler açısından 2016'da bu ekosistemi güçlendirmek yönünde önemli bir değişiklik olmadığını söyleyebiliriz. 15.02.2013 tarihli Resmi Gazete ile yürürlüğe giren "Bireysel Katılım Sermayesi Yönetmeliği" ile melek yatırımcılığın yasal bir zemine kavuşmuş ve melek yatırımcılara "vergi desteği" sağlanmış olmasını çok önemli buluyoruz. Şimdi devletin bu şirketlere ve dolayısıyla girişimcilere daha da güçlü bir yatırım ortamı yaratmanın yollarını araması gerekiyor. Bu teşvikleri daha da çekici ve destekleyici hale getirmenin yollarını aramaya devam etmemiz gerektiğini düşünüyoruz.

Fırsatları iyi değerlendirmeli, Türkiye'de bilinen ana sektörler dışında teknoloji kullanan, inovasyon yaratan ve marka oluşturabilen şirketleri kurmalı ve geliştirmeliyiz. Değiniilmesi gereken bir başka konu da PISA sınavlarında Türkiye'nin aldığı



sonuçtur. OECD tarafından 2003'ten beri yapılan PISA değerlendirmesinde, bu sene 15 yaş grubundaki çocuklarımız fen, matematik, okuma-yazma alanlarında dünya genelinde ortalamasının altında kaldılar. Bunu kaygı verici buluyoruz. 2003'teki puanımızın da altında kalmış olmamız, buna neden olan faktörleri net bir şekilde belirleyip hızlıca sürdürülebilir aksiyon almamız gerektiğini gösteriyor. Bu noktada, çocuğu odağa alan, onların aklını ve hayal gücünü besleyen, sürdürülebilir bir eğitim ve öğretim sistemi kurmaya öncelik verilmelidir.

Gelecek yıl kadın istihdamını ve girişimciliğini destekleyecek adımlar bekliyoruz. 2017 yılında kadınların kamu ihalelerine girebilmesi için bir hedef konmasını ve bunun hükümet tarafından yasalaştırılmasını talep ediyoruz.



# Ayhan Zeytinoğlu

*İktisadi Kalkınma Vakfı ve KSO Başkanı*

2016 yılı gerek küresel ekonomideki birçok gelişmenin, gerekse ülkemizde yaşanan iç dinamiklerin etkili olduğu bir yıl oldu. Küresel ekonomideki durgunluk devam ederken, bu yıl, ülkemiz gündemine oturan en önemli olay 15 Temmuz hain darbe girişimi olmuştur. Bu kalkışma Türk milletinin her kesiminin demokrasiyi korumak adına birlikte gösterdiği mücadele ile başarılı bir şekilde önlenmiştir. Milletimizi, milli kurumlarımızı, demokrasimizi hedefleyen bu alçakça kalkışmanın bastırılmasında milletimiz

ve devletimiz başarılı bir şekilde mücadele vermiş ve bu olağanüstü dönemin çok fazla hasar görmeden atlutulmasını sağlamıştır. Ülkemizin geleceğini tehdit eden bu girişimin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak adına hükümetimiz, 15 Temmuz'dan sonra kendi üzerine düşeni yaptı ve yapmaya devam ediyor. Yılın başından itibaren açıklanan reformlar 15 Temmuz'dan sonra da artarak devam etti. Üretim reform paketi, Ar-Ge reform paketi, proje bazlı teşvik sistemi gibi. Bir yandan hain darbe girişiminin etkilerini atlatırken, bir yanda da küresel ekonomideki bütün risklere rağmen bu hassas sürecin üstesinden gelmeye çalışıyoruz. 2016 yılına Rusya krizi ve 15 Temmuz darbe girişimi damga vururken, ülkemizin üçüncü çeyrek büyüme verilerinde, bu olayların derin izlerini

gördük. Tüm bu gelişmelere rağmen, içerisinde bulunduğumuz durum değerlendirildiğinde, bu büyüme hızını bile olumlu değerlendiriyoruz. 2016'da ise büyümenin yüzde 3 civarında olacağını düşünüyoruz. 2016 yılında; Rusya, Suriye ve Irak başta olmak üzere, yakın pazarlarımızda yaşadığımız sorunlar ihracatımız üzerinde olumsuz etki yarattı. 2017 yılına girerken, Türkiye-Rusya ilişkilerinin yeniden dinamik bir yapıya ulaşması umut verici. Bu yıl, Avrupa Birliği hedefimiz sürecinde bazı sıkıntılar yaşamamıza rağmen, Avrupa ile olan güçlü ticari ilişkilerimizin olası bir vize serbestisi ile daha da ivme kazanacağını düşünüyoruz.

2017 yılının hem Rusya hem de Avrupa ile olan ilişkilerimiz bakımından daha da iyi bir yıl olacağına inanıyoruz.



# İbrahim Çağlar

*İstanbul Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı*

"Tek kutuplu dünya masalı 2008 sonrasında bir türlü aşılamayan güven bunalımıyla, yalnızca faiz enstrümanına dayalı para politikalarıyla, küreselleşen terör olayları ve çaresizleşen insanlarıyla alarm veriyor. Bir ülke düşünün, tam 14 yıldır durmadan büyüyor, üretiyor, dünyaya açılıyor. Tüm bölgesine ışık oluyor, umut oluyor, haksızlığa set çekiyor. İşte bundan rahatsızlık duyanlar, ülkemize her cepheden

saldırmaya başladılar. Döviz kurları üzerinden ülke ekonomimize yapılan algı operasyonu, AB parlamentosunun aldığı müzakereleri dondurma kararı ve hain terör saldırıları Türkiye'yi aşağı çekme çabalarının somut bir kanıtıdır. Dünya yeniden şekillenirken ve Türkiye'nin önüne set çekmek için ardı ardına oyunlar sergilenirken, ülkemizin siyasal sistem değişikliği bir tercih değil, zarurettir. Çünkü siyasal sistemdeki her aksaklık, büyüyen Türkiye'nin önüne çıkan bir engeldir. Türkiye ekonomisi yaşadığı tüm özel durumlarla bile (terör olayları, Fetö, jeopolitik riskler) benzer ülkelerle kıyaslanınca olumlu ve umut veren bir yapıdadır. Biz 2017 yılında ekonominin iyiye gideceğine inanıyoruz. Şu bir gerçek ki; ekonomi reel bir alan olmakla birlikte başta 'güven' olmak üzere duygularla da biçimlenen bir alandır. Eğer biz, ekonomimize güvenmekten vazgeçer,

karamsarlığa kapılırsak tam da ülkenin krize girmesi için örtülü, örtüsüz tüm kumpasları kuranların ekmeğine yağ sürmüş oluruz. Bu nedenle 2017'de agresif ihracat stratejileriyle var olan 16,5 trilyon dolarlık dünya pazarından daha fazla pay alarak büyümemizi hızlandırmak için çalışacağız. Ülkemizin batı ile doğu arasındaki köprü kimliğine uygun olarak AB ile ilişkileri kesmeden hem Asya'daki hem de Körfez bölgesindeki potansiyeli keşfetmenin mücadelesini vereceğiz. Ticari diplomasi çalışmalarımızı hızlandıracacağız. Bu noktada AB'deki ticaret ortaklarımızın kendi siyasetçilerinin ikiyüzlü tavırlarından kurtulup haklı AB mücadelemizde bizlere destek olmasını bekliyoruz. Şunu kimse unutmasın ki; bizler son nefesimizi verinceye kadar ne cumhuriyetimizin kılını zarar gelecek, ne de Sayın Cumhurbaşkanımız yalnız kalacaktır."



Türkiye Kalite Derneği - KalDer ile  
Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi - BÜYEM işbirliğinde  
**"YÖNETİM KALİTESİ GELİŞTİRME PROGRAMI"**

**ŞUBAT 2017' de 5. Program Başlıyor**

**Programın Akademik Koordinatörü**  
Prof. Dr. Ali Rıza Kaylan

## Program

- Kaliteye Giriş ve Toplam Kalite Yönetimi
- EFQM Mükemmellik Modeli
- Liderlik, Değişim Yönetimi
- Stratejik Yönetim ve Kurumsal Performans Yönetimi
- Süreç Yönetimi
- Kalite İyileştirme Araçları
- Kurumsal Risk Yönetimi
- Etkin İletişim
- Proje Yönetimi
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
- Yönetim Sistemleri Genel Bilgilendirme (ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001, vb.)
- Yenileşim (İnovasyon)
- Müşteri Memnuniyetinin Etkili Yönetimi - Müşteri İlişkileri Yönetimi
- Tedarik Zinciri Yönetimi
- Finansçı Olmayanlar için Finans Yönetimi
- Bilgi Yönetimi
- Pazarlama

2017 yılında beşincisini gerçekleştireceğimiz "Yönetim Kalitesi Geliştirme Programı"na, yönetimde bütünsel kalite yaklaşımı ile mükemmellik kültürünü yaşam biçimi olarak benimseyen ve çalışma hayatlarında fark yaratarak çalıştıkları kurumların rekabet gücünü yükseltme çabasında olan tüm yönetici, yönetici adayı ve çalışanları bekliyoruz. Programın içeriği; derslerin yanı sıra deneyim paylaşım toplantıları, fabrika ziyaretleri ve proje sunumlarıyla zenginleştirilmiştir.

**Başlama ve Bitiş Tarihi** : 28.02.2017-25.05.2017  
**Eğitim Gün ve Saatleri** : Çarşamba: 19:00-22:00  
: Cumartesi: 09:30-16:30  
**Programın Ücreti** : 5500 TL+KDV

KalDer üyesi ve Boğaziçi üniversitesi mezunlarına %15, Kamu ve STK çalışanlarına %10 indirim uygulanacaktır. Her katılımcı için sadece 1 indirim uygulanır.

### Yer

Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi - BÜYEM, İstanbul

### Bilgi ve Ön Kayıt İçin

Türkiye Kalite Derneği-KalDer  
Tel: 0216 518 42 84 Faks: 0216 518 42 86

Nezahat EREN, KalDer İK ve Eğitim Yöneticisi nezahat.eren@kalder.org  
Şennur AKIN KalDer Eğitim Uzmanı sennur.akin@kalder.org

## GençKal TAV'a konuk oldu

KalDer Ankara Şubesi GençKal üyeleriyle TAV Ankara Esenboğa Havalimanı'nı ziyaret etti. TAV Esenboğa Genel Müdürü Nuray Demirer konuklarını kahvaltı organizasyonu ile ağırladı. Liderlik, kariyer planlaması ve kadının iş hayatındaki yeri konularında deneyimlerini paylaşan Demirer, kitap okumanın önemine değinerek GençKal üyelerinin her birine birer kitap armağan etti. Kahvaltının ardından havalimanı içerisindeki operasyonel alanlar gezildi. Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin özel izniyle kule ziyareti yapıldı. Bu sayede GençKal üyeleri hava kontrolörlerinin stresli çalışma ortamına da tanıklık ettiler.



## Mükemmellik yolculuğunda liderlik semineri gerçekleştirildi



KalDer Ankara Şubesi PMI Türkiye'nin Profesyonel Gelişim Aktivitesi kapsamında, Mükemmellik Yolculuğunda Liderlik semineri gerçekleştirdi. Yaklaşık yetmiş kişinin katıldığı iki saat süren seminerde, mükemmellik yolculuğunda liderlik, klişe lider olunur mu, doğulur mu? Mükemmellik yolculuğunda lider neler yapmak zorunda? Hayatın örnekler yöneticilerle en çok nerede zorlanıyor? Konu başlıklarında katılımcılara liderlik anlatıldı. Seminer sonunda "lider pozitif bir tutumla inanç ve tutku yaratmalı" konusuna da değinildi.



## Dünya Kalite Ayı'na özel ücretsiz seminerler düzenlendi

KalDer Ankara Şubesi geçtiğimiz ay Dünya Kalite Ayı'na özel olarak bir dizi ücretsiz seminer gerçekleştirdi. Seminerlerde EFQM'in 8 temel kavramı ve 9 ana kriteri üzerinde durulurken, aynı zamanda kurumsal bilinirlik ve itibar için doğru proje yönetimi ve iş yaşamında iletişimimizi kuvvetlendirmek için kullanılan yöntemlere de yer verildi. Hem EFQM Mükemmellik Modeli'nin yapısına değinen hem de kalite bilincini yaymaya çalışan KalDer Ankara Şubesi, "EFQM 1. Kriter Liderlik", "EFQM 2. Kriter Strateji", "EFQM 3. Kriter Çalışanlar", "EFQM 5. Kriter Süreçler, Ürünler ve Hizmetler", "İş Yaşamında İletişim" ve "Proje Yönetimi" seminerleri sonunda yaptığı anketlere göre genel ortalamasının 4,74 olarak çıktığını açıkladı.



# P-değeri beni korkutmuyor.

## Korkusuz Veri Analizi

Verilerinizi analiz etmek Minitab İstatistiksel Yazılımı ile çok kolay. Analizinizi gerçekleştirmek için doğru aracı seğmenizden, sonuçlarınızı yorumlamanıza kadar size yardımcı olacak geliştirilmiş Asistan menüsüne sahip olan Minitab İstatistiksel Yazılımı ile verilerinizi kolayca analiz edebilirsiniz. İşinizi en iyi siz bilirsiniz, Minitab size işinizi geliştirmeniz için gereken güveni sağlar.

 **Minitab® 17**  
www.minitab.com

**İNNOVA**  
DANIşMANLIK  
inovanismanlik.com.tr



## 2. Sürdürülebilir Yaşam Konferansı Bursa'da Gerçekleştirildi

KalDer  
bursa

KalDer Bursa Şubesi iş birliği ile Bursagaz ev sahipliğinde düzenlenen "2. Sürdürülebilir Yaşam Konferansı SYK2016BURSA" iş dünyasının yoğun katılımıyla gerçekleştirildi. Konferansa STREAM İş Danışmanı-EFQM Kıdemli Değerlendiricisi Emmanuel Perakis, EY İklim Değişikliği ve Sürdürülebilirlik Hizmetleri Kıdemli Yöneticisi Richard Betts, İTÜ Meteoroloji Mühendisliği Öğretim Üyesi Prof. Dr. Mikdat Kadioğlu, Yazar & Eğitmen, Kültür ve Gıda Aktivisti Defne Koryürek, Tiyatro ve Sinema Sanatçısı İlker Aksum, Mutfak Araştırmacısı Şef Ömür Akkor'un yanısıra çok sayıda davetli katıldı. Sürdürülebilirlik uygulamalarının içselleştirilmesini sağlamak, bu sürecin önemini vurgulamak ve en iyi uygulamaları paylaşmak amacıyla düzenlenen konferansta gün boyunca; Türkiye ve yurtdışından katılım gösteren yönetici, akademisyen ve araştırmacı, konuşmacı, ülke ve dünya gündeminden örnekler, önerilerle bilgi ve deneyimlerini katılımcılarla paylaştı. "Yaşamın Özü" temalı konferansın açılışı; Bursagaz Genel Müdürü Markus Rapp'ın konuşması ve KalDer Bursa Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Elbay'ın video konferansı ile gerçekleşti. KalDer Bursa Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Arzu Toygar'ın oturum başkanı olarak görev aldığı konferansta KalDer adına teşekkür plaketi Aykan Kurkur'a takdim edildi.

## 15. Kalite ve Başarı Sempozyumu hazırlıkları başladı

2003 yılından bu yana her yıl Bursa'da değişik bir tema ile gerçekleştirilen, 15. Kalite ve Başarı Sempozyumu hazırlıkları başladı. Sempozyum, KalDer Bursa Şubesi ve Bursa Sanayicileri ve İş Adamları Derneği işbirliğinde gerçekleştirilecek. Bursa Valiliği, Uludağ Üniversitesi, Uludağ İhracatçı Birlikleri ve Aiesec Bursa destekleriyle düzenlenecek Kalite ve Başarı

Sempozyumu, 14-15 Nisan 2017 tarihleri arasında Bursa'da gerçekleştirilecek. 15.

Kalite ve Başarı Sempozyumu'nda, konusunda uzman konuşmacılar bilgilerini paylaşacak. Bursa Mükemmellik Ödül töreni ile sona erecek sempozyumda her yıl olduğu gibi bu yılda Kalite ve Başarı Fuarı, kitap imza saatleri, sergi, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında etkinlikler düzenlenecek.

## GESİAD'a inovasyon sunumu gerçekleştirildi



KalDer Bursa Şubesi, Bursa Genç Sanayici İşadamları ve Yöneticileri Derneği (GESİAD), yönetim kurulu toplantısının konuğu oldu. Toplantıda GESİAD üyelerine KalDer Bursa Şubesi Genel Sekteri Aykan Kurkur tarafından KalDer çalışmaları hakkında bilgiler verildi. Sonrasında KalDer Bursa Şubesi Genel Sekteri Aykan Kurkur, katılımcılara 'İnovasyonla Mükemmelliğe Ulaşın' konulu bir sunum gerçekleştirdi. Sunumun tamamlanmasının ardından GESİAD Yönetim Kurulu Başkanı Ramazan Kaya, Aykan Kurkur'a teşekkür plaketi takdim etti.



#yüzdeyüzyaşamkalitesi

SON BAŞVURU  
31 Mart 2017

ÜNİVERSİTELİLER  
ARASI

%100

YAŞAM

KALİTESİ

YARIŞMASI

## ÖDÜLLER

Büyük Ödül: 15.000 TL

Kategori 1.'lik Ödülü: 6.000 TL

Kategori 2.'lik Ödülü: 4.000 TL

Kategori 3.'lük Ödülü: 2.000 TL

## YARIŞMA KATEGORİLERİ

- Bireysel Yaşam Kalitesi
- Çevre ve Yaşam Kalitesi
- Eğitim ve Yaşam Kalitesi
- Engellilerin Yaşam Kalitesi
- Kadınların Yaşam Kalitesi

Ayrıntılı bilgi için:

[www.yuzdeyuzyasamkalitesiyarismasi.com](http://www.yuzdeyuzyasamkalitesiyarismasi.com)

f YuzdeYuzKaliteYarismasi  KaliteYarismasi  YuzdeYuzKaliteYarismasi

TÜRK  
TUBORG A.Ş.



KalDer

katkılarıyla



## KalDer Sohbetleri Kaliteli 1.0 "Yönetimde Dördüncü Dalga"

KalDer İzmir Şubesi'nin üyelere ve iş dünyası temsilcilerine yönelik gerçekleştirdiği Kaliteli 1.0 başlıklı sohbet toplantılarının ilki İzmir Hilton Otel'i'nde gerçekleştirildi. "Yönetimde Dördüncü Dalga" konulu özel oturum ile gerçekleşen toplantının moderatörlüğünü Vira Stratejik Ortaklık Genel Müdürü ve KalDer İzmir Yönetim Kurulu Üyesi olan Senem Kılıç yaptı. Toplantıda, farklı sektör temsilcileri bir araya gelerek fikir alışverişinde bulundu.

## TSE ile işbirliği yapıldı

KalDer  
izmir

KalDer İzmir Şubesi Türk Standartları Enstitüsü (TSE) İzmir Bölge Müdürlüğü'ne bir ziyaret gerçekleştirdi. Yapılması planlanan ortak çalışmaların görüşüldüğü ziyarette İzmir Şube Genel Sekreteri Ebru İlikli, Yönetim Kurulu Üyeleri Sönmez Alev ve Mustafa Kalyoncu, TSE Personel ve Belgelendirme Müdürü Ahmet Namli ile bir araya geldi. KalDer'in geçmişten günümüze uzanan çalışmaları hakkında bir sunum gerçekleştiren İzmir Şube Genel Sekreteri Ebru İlikli, ayrıca Yerel Kalite Ödülleri kapsamındaki Ege Bölgesi Mükemmellik Ödülü ve Yılın Başarılı Ekibi Ödülü süreçleri ve kurumlara kazanımları hakkında bilgiler verdi.



## İzmir Büyükşehir Belediyesi'ne ziyaret

KalDer İzmir Şubesi, İzmir Büyükşehir Belediye Başkanı Aziz Kocaoğlu'na nezaket ziyaretinde bulundu. Ziyarete KalDer İzmir Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Osman Ünal, Yönetim Kurulu Üyelerinden Burak Oğuz, Kenan Doğan, Mustafa Şahingöz, Mustafa Kalyoncu ve Sönmez Alev ile İzmir Şube Genel Sekreteri Ebru İlikli katıldı. İzmir Şube süreçleri ile ilgili görüşmeler yapıldığı ziyarette, İzmir Büyükşehir Belediye'sinin KalDer ile işbirliğinin artacağı ve süreçlerde daha çok yer alması konusunda gelişmeler olacağını sinyalleri verildi.



YENİ YILDA  
YENİ OFİSİNİZ  
İLE **İŞİNİZE**  
**PRESTİJ KATIN.**

**BÜROSİT®**



Bürosit, 2015 EFQM Bursa  
Mükemmellik Büyük Ödülü sahibi.

burosit.com    burosit

# İstişare kurulu Kayserigaz'da toplandı

KalDer Kayseri Temsilciliği İstişare Kurulu Olağan Toplantısı Kayserigaz ev sahipliğinde yapıldı. Başyazıcı Grubu Yönetim Kurulu Üyesi Murat Başyazıcı başkanlığında toplanan kurula Muka Metal A.Ş. Danışmanı Ebru Kantarcı Kayaoğlu, Kayserigaz A.Ş. Genel Müdürü Hasan Yasir Bora ve Genel Müdür Yardımcısı Adem Dinçay, Kayseri Ulaşım A.Ş. Genel Müdürü Feyzullah Gündoğdu, KAYSO Kalite Temsilcisi Özlem Göksu, Kilim Mobilya Soft İşletmeler Müdürü Veysel Aslankaya ve KalDer Kayseri Temsilcisi Salih Yalçın katıldı. Toplantıda KalDer'in son aylardaki faaliyetleri hakkında bilgiler aktaran KalDer Kayseri Temsilcisi Salih Yalçın, 2. Erciyes Mükemmellik Zirvesi'nin ardından yapılan ilk kurul toplantısı olması dolayısıyla söz konusu zirveyle ilgili geri bildirimleri ve istatistikleri kurulla paylaştı. 2. Erciyes Mükemmellik Zirvesi'ni 580 katılımcının izlediğini ifade eden KalDer Kayseri Temsilcisi Salih Yalçın, katılımcıların



yüzde 65'inin iş dünyasından; yüzde 35'inin de öğrencilerden oluştuğunu söyledi. Yalçın, ayrıca zirvenin genel memnuniyet oranının yapılan anketlerden elde edilen sonuçlara göre, 5 üzerinden 4,5 olarak gerçekleştiğini dile getirdi. Toplantı sonunda konuşan kurul başkanı Murat Başyazıcıoğlu ise, ev sahipliği için Kayserigaz'a teşekkürlerini iletti. Kayserigaz A.Ş. Genel Müdürü Hasan Yasir Bora da KalDer faaliyetleri için tesislerinin kapılarının daima açık olduğunu ifade etti. Bir sonraki toplantının Kayseri Ulaşım A.Ş.'de olması kararlaştırılarak toplantıya son verildi.

## 2. Hava İkmal Bakım Merkez Komutanlığı'nda Kalite Günü

KalDer  
kayseri

2'nci Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı Kalite Yönetim Koordinatörlüğü tarafından geleneksel olarak düzenlenen Kalite Günü bu yıl 30 Kasım 2016 tarihinde düzenlendi. Her Şey İnsanla Başlar ana temasıyla düzenlenen etkinlik 2'nci HİBM ve Garnizon Komutanı Hv.Tuğg. Ercan Teke'nin katılımı ile gerçekleşti. Etkinlikte KalDer Ankara Şubesi eski Başkanı, emekli general Fahir Altan ve KalDer Eskişehir Şubesi Yönetim Kurulu Üyesi emekli Albay Bülent Özdoğan da konuşmacı olarak katıldı. Altan, konuşmasında EFQM Mükemmellik Modeli hakkında bilgiler verip modelin temel kavramları üzerinde dururken Özdoğan, Güç Bende başlıklı ve çalışanın motivasyon dinamikleri üzerinde duran bir konuşma yaptı. Kalite Günü'nde ayrıca ERÜ Spor Hekimliği Ana Bilim Dalı Öğr. Gör. Dr. Mehmet Karakuş, Uzm. Klinik Psikolog Derya Oğuz Sarıalp ve ERÜ İİBF Arş. Gör. Ahmet Coşkun da birer konuşma yaptı. Etkinlik çekilen hatıra fotoğrafı ile son buldu.



## KAYSO'nun yeni başkanına ziyaret

KalDer Kayseri İstişare Kurulu Başkanı Murat Başyazıcıoğlu, Başkan Yardımcısı Ebru Kantarcı Kayaoğlu ve Temsilcilik Yöneticisi Salih Yalçın, Kayseri Sanayi Odası (KAYSO) Yönetim Kurulu yeni Başkanı Mehmet Büyüksimitçi'yi makamında ziyaret etti.

Aynı zamanda KAYSO Yönetim Kurulu Üyesi olan Başyazıcıoğlu,

KAYSO tarafından her yıl Sanayi Gecesi düzenlendiğini belirterek bu yılki Sanayi Gecesi'nin Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, 11. Cumhurbaşkanı Abdullah Gül, Başbakan Binali Yıldırım, Gümrük ve Ticaret Bakanı Bülent Tüfenkci, Çevre ve Şehircilik Bakanı Mehmet Özhaseki, TOBB Başkanı Rifat Hisarcıklıoğlu'nun katılımı ile gerçekleştiğini ifade etti. Başkan Yardımcısı Ebru Kantarcı Kayaoğlu ise, gerek yeni üstlendiği başkanlık görevi gerekse başarılı geçen Sanayi Gecesi dolayısıyla tebriklerini iletmek üzere ziyaret ettiklerini belirtti. Büyüksimitçi, KAYSO olarak KalDer'e verdikleri desteğin artarak devam edeceğini, KalDer'le birlikte Kayseri sanayisine katma değer sağlayacak yeni projeler yapmaya hazır olduklarını belirtti.



# 25.

## KALİTE KONGRESİ

**JOLLY**  
**MICE**  
MEETINGS INCENTIVES CONGRESS EVENTS



25. Kalite Kongresi 15 – 16 Kasım 2016 tarihlerinde Hilton Bosphorus İstanbul Convention Center da Jolly M.I.C.E. organizasyonu ile gerçekleşti. 1200 kişini katıldığı kongrenin sloganı “Yeni Normal”di. Organizasyonda; yenilikçi, sürdürülebilir, esnek, ezber bozan strateji, yaklaşım, yeni iş yapma biçimleri ve pazarlama yöntemleri geliştiren markaların Yeni Normal’leri tartışıldı.

25. yıllık geleneğe farklılık katmak önemliydi, bu doğrultuda “Yeni Normal” sloganı ile sunumlar ve kayıtlarda en yeni teknolojilerin kullanılması gerekiyordu. Bu sebeple kongrenin açılışında teknoloji sanat ile harmanlanarak, dansçıların müzik ile birlikte hayalet perdede görüntüleri ile dans koreografisi bambaşka bir illüzyon yarattı. Sunumların görüntü rejisi ile desteklenmesi kongreye özel mobil uygulamalar ile iletişim kurulması ve istatistiksel verilerin software olarak depolanması sağlandı.

Açılış konuşmasını KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Buket Eminoğlu Pilavcı ile TÜSİAD Başkan Yardımcısı S. Şükrü Ünlütürk’ün yaptığı kongrenin özel konuğu ise Türkiye Cumhuriyeti Devleti 11. Cumhurbaşkanı Abdullah Gül oldu.

Toplam kalite yönetim felsefesinin yaygınlaşmasında önemli rol oynayan organizasyon, kongre ödül töreni ile sona erdi.



[www.jollymice.com](http://www.jollymice.com)

# 6 YALIN 6σ KONFERANSI

6. Konferansımızı 3-4-5 Kasım 2016 tarihlerinde yoğun bir katılım ile Antalya'da gerçekleştirdik.  
Konuşmacularımıza, katılımcularımıza ve sponsorlarımıza katkıları ve destekleri için

# Teşekkür ederiz.





# KALİTE! bulaşıcıdır.

Kalite, bulunduğu yerden başlayarak çevresine doğru giderek yayılır.

Kadın politikalarımız, Engelsiz Kent uygulamalarımız ve Mahalle Komitelerimiz gibi pek çok yöntemle, toplumsal kesimleri yönetim süreçlerimize dâhil etmeyi hedefliyoruz. Çünkü Nilüfer'in sahipleri olan Nilüferlileri önemsiyoruz.

Aldığımız EFQM Avrupa Mükemmellik Ödülü, sokağı ve mahallesi için kendi sözünü söyleyen ve kendi kararlarını veren Nilüferlilerle birlikte geliştirdiğimiz, Avrupa'daki yerel yönetimlere ilham veren sayısız projemizin bir sonucu.

Türkiye'nin örnek ve lider kurumu Nilüfer Belediyesi olarak, sürdürülebilir kalite politikamızda ısrar ediyor ve çağdaş, yaşanabilir Nilüfer'i ortaya koyuyoruz.

**Çünkü biliyoruz ki kalite bulaşıcıdır!**

1982'den beri



yazıyoruz...

*Komuta Kontrol ve Savaş Sistemleri*

*Eğitim Teknolojileri ve Simülasyon Sistemleri*

*Yönetim Bilgi Sistemleri*

*Ülke ve Siber Güvenlik Çözümleri*

