



TÜRKİYE MÜKEMMELLİK ÖDÜLLERİ

25
YAŞINDA

26. Kalite Kongresi Zorlu PSM'nin ev sahipliğinde DÖNÜŞÜME LİDERLİK ediyor

Dünya evrenselliğinde unutmama, hatırlama ve vefanın simgesi olan gelincikler, Ressam Hikmet Çetinkaya'nın tuvalinde hayat buluyor. Sanatçı ile eserleri ve dağ çiçeği gelinciklerin felsefesi üzerine keyifli bir sohbet gerçekleştirdik.

KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Buket Eminoğlu Pilavcı: "26. Kalite Kongresi ile Dönüşüme Liderlik edip, gündem belirlemeye hazırlanıyoruz. Amacımız net mesajlarla sadece iş dünyasına değil karar vericilere de ulaşip, esin kaynağı olmak."

mutluluk tescillendi

*"Türkiye müşterinin sesi araştırması" sonuçlandı.
opet, bir kez daha "müşteri bağlılık seviyesi
en yüksek akaryakıt markası" seçildi.
2006'dan bu yana opet'i sevgisiyle hep zirvede tutan
Türkiye'ye teşekkürler.*

opet



Türkiye Müşterinin Sesi Araştırması, 2015 yılından bu yana Ipsos tarafından KalDer işbirliğinde gerçekleştirilmektedir. Araştırma, Şubat-Aralık 2016 döneminde, 18 yaş üzeri toplam 21.533 kişi ile başarılı görüşmeler üzerinden, telefonla anket yöntemiyle (CATI) yapılmıştır. Her sektör en az 1500 yanıt üzerinden raporlanmıştır. Araştırma kapsamında, il sınırlaması olmadan Türkiye'de ikamet eden 340.000'i aşkın tüketiciyle temas edilmiştir. Her bir sektördeki marka pazar paylarına uyum gözetilerek, gerekli durumlarda ağırlıklandırma kullanılarak raporlanmıştır.





DÖNÜŞÜME LİDERLİK 26. KALİTE KONGRESİ

Tüm Sponsorlarımıza Teşekkür Ederiz.

ÖNCÜ SPONSORLAR

AYGAZ dpet TÜpraş

ARAŞTIRMA SPONSORU

BACEM

TASARIM VE YÖNETİŞİM SPONSORU

Eczacıbaşı

AR-GE VE İNOVASYON SPONSORU

FORD OTOSAN

SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ SPONSORU

OYAK MARMER METALURJİ

RESMİ HAVAYOLU SPONSORU

TURKISH AIRLINES

ETKİNLİK SPONSORLARI

dya KORDSA Polisan TIRSAN VESTEL

OTURUM SPONSORLARI

AKPLAS Anadolü Glass AŞ Enerji Akademi denge ENERJİGÖ GO GOSB K K MAXIONIC mechssoft ÖZKA Panasonic SEÇİL zipcar

İLETİŞİM SPONSORLARI

ARTI SAĞLIK Beşiktaş Cumhuriyet KOBİETOR MAC İletişim METRO İSTANBUL sanayi SUBCONTURKEY DDB Passport ULUSAL

HİZMET SPONSORLARI

AJANS PRESS arvato

AKADEMİ DÜNYASI ÜNİVERSİTE SPONSORLARI

İTOMSA İPRGAZ



KalDer TÜSİAD

ZORLU



Sahibi KalDer Adına
Buket EMİNOĞLU PİLAVCI

Genel Yayın Yönetmeni ve
Sorumlu Yazı İşleri Müdürü
Görkem ERKUŞ
gorkem.erkus@kalder.org

Yayın Koordinatörü
Mehtap AKBAŞ ÇİFTÇİ
mehtapciftci@maciletisim.com

Görsel Yönetmen
Zeynep KIRAÇ

Yayın Kurulu
Arzu ÖZEL
Baybars SOYAK
Begüm ÇETİNTARAKÇI
Begüm İSTANBULLUOĞLU
Bilal KIZAK
Faruk GÜLEN
Kadir GİRAY

İdare Merkezi
Türkiye Kalite Derneği (KalDer)

Ofisim İstanbul Plazaları Cevizli Mah.
Tugay Yolu Cad. No:20/B Kat:2
Ofis Daire No:65 PK 34846
Maltepe - 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
Sertifika No: 12799

Önce Kalite Dergisi,
Türkiye Kalite Derneği tarafından
sürekli olarak yayınlanır.
Ulusal - Türkiye
ISSN: 1301 - 4978

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

04 EDITÖRDEN

Sizler için 26. Kalite Kongremize özel bir sayı
hazırladık.

05 BAŞKANDAN

Heyecanlı geri sayım başladı. Bu yıl Dönüşüme
Liderlik temasıyla 26. Kalite Kongresi'nde
buluşuyoruz.

06/10 DÖNÜŞÜME LİDERLİK

KalDer tarafından düzenlenen 26. Kalite Kongresi
bu yıl Zorlu Performans Sanatları Merkezi'nin ev
sahipliğinde 21-22 Kasım'da
gerçekleşecek. Avrupa'nın
en etkin yönetim kongresinin
bu yıl ki teması: Dönüşüme
Liderlik. Kongre, çok özel
oturumları ve konuklarıyla iz
bırakacak.

12/13 EROL BİLEÇİK

"Dönüşümün özellikle
üzerinde durmamızı gerektiren
en önemli parçalarından biri
"insanın dönüşümü".

14/33

26. Kalite Kongresi konuşmacıları sunumlarını
KalDer Önce Kalite Dergisi için kaleme aldı.

36/42

26. Kalite Kongresi Çalıştay konuşmacıları
sunumlarını KalDer Önce Kalite Dergisi için
kaleme aldı.

44/45 TURİZM ÇALIŞMA GRUBU



KalDer, turizm sektöründe mükemmellik
kültürünün bir çalışma biçimine dönüştürmesini
desteklemek amacıyla yeni bir oluşumu hayata
geçirdi. Turizm sektöründe görev alan kalite
yöneticisi ve temsilcilerin katılımıyla oluşturulan
Turizm Çalışma Grubu, çalışmalarına başladı.

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.

46/49 DOĞANIN KUCAĞINDAN TUVALE



Dünya evrenselliğinde unutmama, hatırlama
ve vefanın simgesi olan gelincikler, Ressam
Hikmet Çetinkaya'nın tuvalinde hayat buluyor.
Yaşamda Kalite'nin bu sayımızdaki konuyu
gelincik eserleriyle ünlü Ressam Hikmet
Çetinkaya.

52/53 TARİHİ VE DOĞASIYLA SAMANDAĞ



Akdeniz'in en doğusunda yer alan ve 16
kilometrelik sahil şeridi ile dünyanın en ünlü
kumsalları arasına girmeyi başaran Samandağ,
doğası, tarihi ve enfes mutfağıyla
keşfedilmeye değer.

56/63 ŞUBE HABERLERİ

- Gelen yazılar, yayın kurulu
tarafından okunurluğunun
artırılması uzunluğunun kısaltılması
gibi durumlarda yazının içeriğinde,
başlıkta değişiklik yapılabilir. Bu
değişiklik yapma hakkı dergimizce
saklıdır.
- Makalelerden yazarları sorumludur.



BU YIL DA KALBİMİZLE ÇALIŞTIK, KALPLERİ KAZANDIK.

2. kez üst üste hem Aygaz Tüpgaz hem de Aygaz Otogaz ile 2 farklı segmentte birinci seçildik. "Türkiye Müşterinin Sesi" müşteri bağlılığı araştırmasında bizi zirveye layık gören ve sevgisiyle ödüllendiren herkese kalpten teşekkürler.



TMS – Türkiye Müşterinin Sesi araştırması, Ipsos tarafından KalDer işbirliğinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, Şubat – Aralık 2016 döneminde 18 yaş üzeri toplam 21.533 kişi ile başarılı görüşmeler üzerinden, telefonla anket yöntemiyle (CATI) yapılmıştır. Her sektör en az 1.500 yanıt üzerinden raporlanmıştır. Araştırma kapsamında, il sınırlaması olmadan Türkiye'de ikamet eden 340.000'i aşkın tüketiciyle temas edilmiştir. Her bir sektördeki marka pazar paylarına uyum gözetilerek, gerekli durumlarda ağırlıklandırma kullanılarak raporlanmıştır. Aygaz, TMS 2017 tüplü gaz ve otogaz markaları arasında birinci olmuştur.



Merhaba,

KalDer Önce Kalite Dergisi olarak kongre özel sayımızla karşınızdayız. Sizin de bildiği gibi Kasım ayının yeri KalDer'de çok farklı. 26 yıldan bu yana başarıyla sürdürülen Kalite Kongresi ve bu yıl 25'si kutlanacak olan Türkiye Mükemmellik Ödülleri sadece bizlerin değil Türk iş dünyasının bir ritüeli oldu artık. Bunun için son derece gururluyuz. Bu doğrultuda emeği geçenlere ve destek olan siz değerli üyelerimize bir kez daha teşekkür ediyoruz.

21-22 Kasım'da Zorlu Performans Sanatları Merkezi'nde gerçekleştireceğimiz 26. Kalite Kongremizin bu yılki teması ise Dönüşüme Liderlik. Biz de dergimizin bu sayısını her yıl yaptığımız gibi kongreye ayırarak, kongrenin kısa bir özetini çıkarmak istedik sizlere.

Kongre ve çalıştay konuşmacılarımız sunumlarının kısa bir özetini sizler için kaleme aldılar. O nedenle arşiv niteliği yüksek bir sayı oldu. Hepsine bir kez daha teşekkür ediyoruz. Ayrıca genel merkez, şube ve temsilcilikler bazındaki faaliyetlerimiz yine bu sayımızın konularından. Yaşamda Kalite sayfamızın konuğu ise gelincik eserleriyle ünlü ressam Hikmet Çetinkaya oldu. Seyahat sayfamızda ise hoşgörü kenti Hatay'ın upuzun sahili ile ünlü ilçesi Samandağ'a götüreceğiz sizi.

Bir sonraki sayımızda görüşmek dileğiyle, keyifli okumalar...

Buket **EMİNOĞLU PİLAVCI**

buket.pilavci@kalder.org

Dönüşüm çağı; teknolojik gelişmelerden, sosyal, kültürel, siyasi değişimlere, global ekonomik sistemdeki yeni yaklaşımlardan bölgesel politikalara kadar bir çok alanı etkilemektedir. Belirsizliğin yeni normal olarak vücut bulduğu çağımızda, çeviklik, öngörü, hızlı karar alma, uygulama ve en önemlisi uyum sağlama, kurumsal ve bireysel yetkinlikler listemizde üst sıralarda yer almaya başlıyor. Ve öyle görünüyor ki, bu yeni dünya düzeninde hem ekonomide hem de siyasette ezelden beri görmeye alıştığımız Ekonomi ve Etik, Eylem ve Derin Düşünme, Maddi Güç ve Sevgi gibi dilemmaları bağdaştırma kabiliyetine sahip yeni bir lider nesline ihtiyacımız var.

Zaman, akışkan stratejiler zamanı... Kesintisiz bir bilgi akışını yönetebilecek şekilde yapılanmak, bildiklerimizi unutarak; yeni bir girişimci gibi, paydaşlarla bir ağ içinde hareket etmeyi öğrenmek zorundayız. Ünlü yazar Noah Harari'nin Sapiens kitabında söylediği gibi, insanlık ciddi bir yol ayrımında... Bir dizi beklenmedik olay, çok farklı ve istenmeyen potansiyellerin gerçekleşmesinin önünü açabilir.

Teknolojinin yükselişi ve dijital dönüşümün baş döndürücü hızı; Endüstri 4.0 olgusunu çok bilinen ve konuşulan bir hale getirdi. Ama bizler konuşurken, bu devrimsel dönüşüm aslında gelişim eğrisinin kırılma noktasına doğru hızla yükseliyor ve insani yeteneklerin yeniden tanımlandığı Endüstri 5.0 yani işbirlikçi endüstri çağının temelleri atılıyor.

Unutmamalıyız ki gerçekleştirdiğimiz tüm küresel gelişme ve büyümeler sadece ve sadece insanlığın refahı yani yaşam kalitesi içindir. Ve elbette teknoloji, toplumlar tarafından tehdit olarak değil, küresel refaha hizmet eden bir kaldıraç olarak ele alınmalıdır. Ve bilmeliyiz ki bu felsefeyi sanal dünya ile gerçek dünyanın beraber işlemesi, nesnelerin internetinden sadece toplumun çıkarları gözetilerek yararlanılması, çevrenin ve doğanın tüm çözümlerin merkezinde yer alması ve yaşlanan dünya nüfusuna karşı çözümler üretilmesi şeklinde yaklaşmamız gerekiyor.

Son zamanlarda fazlasıyla odaklandığımız gibi, sadece dijital dönüşümün kurumlarda yayılımı ile değil, fakat aynı zamanda toplumun da akıllı topluma evrilmesi için adımlarımızı bilinçle atmalıyız. Peki; bu konudaki sosyopolitik önyargı, toplumsal ve kurumsal direnç, hukuk sistemindeki engel ve boşluklar, nesnelerin dijitalleşmesindeki bilimsel eksiklikler, kalifiye personel eksikliği ve konzervatif eğitim sistemi gibi duvarları aşabilecek miyiz?

Görülüyor ki gelecekte insanların yeteneklerine göre çok daha farklı bir eğitimden geçmeleri gerekecek. Belki Harry Potter serisinin yetenek ölçen şapkası bugün çok daha gerekli geliyor bize.

Bu baş döndüren değişim; koşulları ve beklentileri farklılaştırdığından, organizasyonları transformasyon ihtiyacı ile karşı karşıya bırakıyor. Çünkü adeta doğal bir seleksiyon gibi değişime ayak uyduramayanları da ekosisteminden çıkarıyor. Dönüşüm sürecinin başarıyla gerçekleşmesi ise; doğru bir metodoloji, isabetli ve ilham veren bir liderlikle mümkün görünüyor.

21- 22 Kasım'da ezberleri bozarak daha çok insanı konuşacağız. Dönüşüme Liderlik temalı 26. Kalite Kongremizin hepimize esin veren bir kongre olmasını diliyorum.

Sevgi ve Saygılarımla





26. Kalite Kongresi,

D Ö N Ü Ş Ü M E
L İ D E R L İ K
edecek

KalDer tarafından düzenlenen ve bu yıl Zorlu Performans Sanatları Merkezi ev sahipliğinde gerçekleştirilecek olan 26. Kalite Kongresi'nin teması: Dönüşüme Liderlik. Avrupa'nın en etkin yönetim kongresi; iş, akademi ve sanat dünyasının önde gelen isimlerini biraraya getirecek.

Zorlu Performans Sanatları Merkezi



21-22 Kasım 2017 tarihlerinde Zorlu Performans Sanatları Merkezi'nin ev sahipliğinde gerçekleşecek etkinlikte; Dijital Dönüşüme Global Bakış, Fütürizmden Realiteye Dönüşen Dönüştüren Teknoloji, Değerlenen İnsani Yetenekler, BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Riskleri, Geleceğin İş Gücü, İş Hayatında İyi Olma Hali: Ruhun Ergonomisi ve Mutluluk, Dönüşen Liderlik, Avrupa'nın Dönüşen Yüzü ve Etkileri iş, medya ve akademi dünyasının önde gelen isimleri tarafından masaya yatırılacak.

İş dünyasının saygın kuruluşu **TÜSİAD**'ın destek verdiği kongre iki gün sürecek ve çok sayıda yerli yabancı misafire ev sahipliği yapacak. Dev organizasyon Türkiye Mükemmellik Ödül Töreni ile son bulacak.

Günümüzde gerek şirketler gerekse bireyler için dönüşümün önemine dikkat çeken KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Buket Eminoğlu Pilavcı, hızlı ve sürekli uyum becerisi gerektiren çağda yaşadığımızı belirtti. Bu nedenle

kongrenin ülkemizin gelecek projeksiyonunun şekillenmesine önemli katkılar sağlayacağını öne süren Buket Eminoğlu Pilavcı, kongre ile ilgili görüşlerini şöyle açıkladı:

“Anahtar kelimemiz dönüşüm”

“Günümüzde giderek daha sık dilendirilen açık inovasyon, ortak ve akıllı tasarım, kuantum merceği gibi kavramaların iş yaşamına girmesi; şu anki yönetim ve üretim metodlarını,

çok kısa zamanda geçmişte kalan bir nevi 'arkeik' metodlar haline getirme riski taşıyor. Artık değişen koşullara uyum, geniş zamanlarda bir nesilden diğer nesile geçiş ile gerçekleşmiyor. Son derece hızlı ve sürekli bir uyum becerisi gerektiriyor. Kurumlar, şirketler; şu anda el yordamı ile kontrol etmeye çalıştıkları çok boyutlu bilgi karmaşası ile başetmek, sürekli değişen ve uygun stratejiler belirlemek durumundalar. İşte bu yüzden anahtar kelimemiz dönüşüm... Koşulların ve beklentilerin değişimi



Buket Eminoglu Pilavci
KalDer Yönetim Kurulu Başkanı

organizasyonları başka bir biçime girme yani transformasyon ihtiyacıyla karşı karşıya bırakıyor. Bu sürecin başarıyla gerçekleşmesi ise doğru metodoloji ile ilham veren isabetli bir liderlikle mümkün görünüyor. Bu yıl kongremizin ana temasını “Dönüşüme Liderlik” olarak tanımladık. 2 gün sürecek kongremizde akademi, iş ve sanat dünyasından başarılı dönüşüm liderlerinin paylaşımlarını dinleyecek, bu konudaki temel konuları irdeleyeceğiz.”

2 gün sürecek kongremizde akademi, iş ve sanat dünyasından başarılı dönüşüm liderlerinin paylaşımlarını dinleyecek, bu konudaki temel konuları irdeleyeceğiz.

100 okul mükemmellik kavramı ile tanışacak

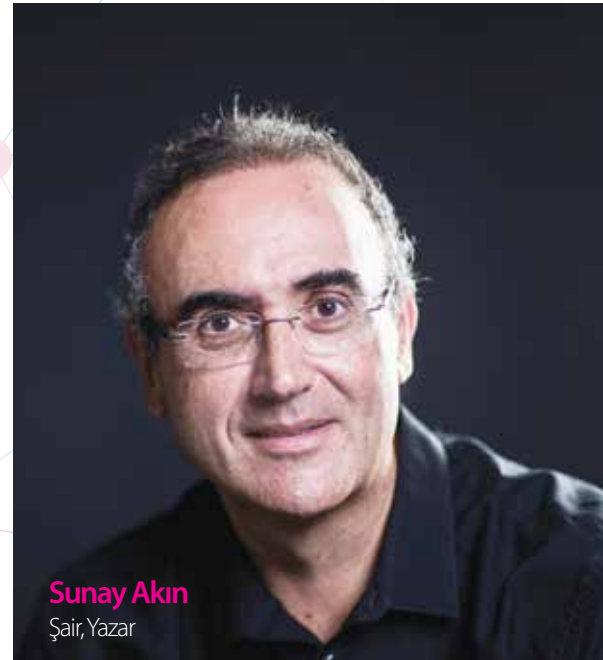
KalDer'in 26. Kalite Kongresi kapsamında yürüttüğü 'Herkes 1 Biletten Fazlası' isimli kurumsal sosyal sorumluluk projesine de değinen Buket Eminoglu Pilavci, 26. Kalite Kongresi'nin sözkonusu projeye taçlanacağını söyledi. Buket Eminoglu Pilavci, KSS projesiyle ilgili şöyle konuştu: “KalDer, üstlendiği misyon ve tecrübesiyle ülkemiz yönetim yaklaşımlarına, sanayi ve ticaret hayatına, iş dünyasının her dönemdeki gündemine derin etki ve katkılarda bulunmayı başarmış bir sivil toplum kuruluşudur. Çalışmalarının odağına her zaman eğitimi koymuştur. Buradan hareketle bu dev organizasyonu faydalı ve örnek bir projeye birleştirdik. Dönüşüm çağına tanıklık etmek için alacağımız biletlerin sayısı bini aştığında 100 okulumuzu mükemmellik kavramı ile tanıştıracacağız. Yaş alan ancak her daim gençleşen KalDer Ailesi'nden bu projemizi hayata geçirebilmek için destek bekliyoruz.”



Artık değişen koşullara uyum, geniş zamanlarda bir nesilden diğer nesile geçiş ile gerçekleşmiyor. Son derece hızlı ve sürekli bir uyum becerisi gerektiriyor. Kurumlar, şirketler; şu anda el yordamı ile kontrol etmeye çalıştıkları çok boyutlu bilgi karmaşası ile başetmek, sürekli değişen ve uygun stratejiler belirlemek durumundalar. İşte bu yüzden anahtar kelitemiz dönüşüm...



Türk edebiyatının önemli ve sevilen isimlerinden şair, yazar Sunay Akın ise hikayeleriyle kongreye renk katacak.



Sunay Akın
Şair, Yazar



TUSIAD



2017 TÜRKİYE MÜKEMMELLİK ÖDÜLLERİ



TMÖYK

Türkiye Mükemmellik Ödülleri Yürütme Kurulu



Ahmet Nazif Zorlu

Zorlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı



Dr. Canan Dağdeviren

MIT Media Lab Öğretim Üyesi

Zorlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Nazif Zorlu ve giyilebilir kalp pilinin mucidi Dr. Canan Dağdeviren organizasyonun konuğu.

Kimler katılacak?

Agah Uğur (Borusan Holding CEO'su), **Ahmet Nazif Zorlu** (Zorlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı), **Ali Gizer** (Su CSR, Araştırma ve Sürdürülebilirlik Danışmanı), **Ayper Topcu** (OYAK Maden Metalürji Grubu Kurumsal İletişim Müdürü), **Ayşenur Evcil** (BSH Dijital Dönüşüm Direktörü), **Berna Öztınaz** (PERYÖN Yönetim



Kurulu Başkanı), **Bahar Kayserilioğlu** (KAGİDER Yönetim Kurulu Üyesi), **Doç. Dr. Burak Küntay** (Bahçeşehir Üniversitesi Öğr. Üyesi), **Burcu Ateş** (İstanbul Business School Stratejik Pazarlama ve Marka Yönetimi MICRO MBA Eğitmeni), **Dr. Canan Dağdeviren** (MIT Media Lab Öğretim Üyesi), **Canan Ercan Çelik** (SKD Yönetim Kurulu Başkanı ve Borusan Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı), **Cengiz Ultav** (TTGV Yönetim Kurulu Başkanı & Vestel Ventures Yönetim Kurulu Üyesi), **Cenk Alper** (Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanı), **Cenk Kıvılcım** (Cisco Systems Türkiye Genel Müdürü), **Didem Gürcüoğlu Tekay** (MCT Yönetim Kurulu Üyesi ve Ortak), **Ebru Dildar Edin** (Garanti Bankası Genel Müdür Yardımcısı), **Elif Ergü Demiral** (Hürriyet Gazetesi, Gazeteci), **Prof. Dr. Emre Alkin** (Altınbaş Üniversitesi Rektör Yardımcısı), **Ender Yorgancılar** (EBSO Yönetim Kurulu Başkanı), **Erol Bilecik** (TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı), **Hakan Güldağ** (Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni), **Hakan Ünlü** (MAXION Türkiye Operasyonları Genel Müdürü), **Prof. Dr. Haluk Kabaalioğlu** (İKV Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı), **Yrd. Doç. Dr. İdil Işık** (İstanbul Bilgi Üniversitesi Öğretim Üyesi, Türk Psikologlar Derneği Genel Başkan Yardımcısı), **İdil Yiğitbaşı** (Yaşar

Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili), **Kaan Gürgeç** (KalDer Türkiye Mükemmellik Ödülleri Yürütme Kurulu Başkanı & Ekol Lojistik Yönlendirme Kurulu Üyesi), **Melek Pulatkonak** (Binyaprak Kurucusu), **Murat Yalınzoğlu** (Yönetim Danışmanı – Ülker Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi), **Murat Yasa** (Aromsa Yönetim Kurulu Başkanı), **Mustafa Seçkin** (Global Compact Türkiye Ulusal Ağı Yönetim Kurulu Başkanı – Unilever Türkiye Başkan Yardımcısı), **Necip Özçer** (LC Waikiki Yönetim Kurulu Üyesi – KalDer Yönetim Kurulu Sayman Üyesi), **Nusret Kayhan Apaydın** (Panasonic Eco Solutions Türkiye Genel Müdürü), **Rabia Coşkun** (JLL Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü), **Prof. Dr. Sadettin Hülagü** (Kocaeli Üniversitesi Rektörü), **Salih Cem Oral** (İSDEMİR İşletmeler Genel Müdür Yardımcısı), **Dr. Serdar Savaş** (Genar-Gentest Kurucu Başkanı), **Soner Cesur** (Arvato Türkiye CEO'su), **Sunay Akın** (Şair, Yazar, Araştırmacı), **Ufuk Kardaş** (UPS İK Ülke Yöneticisi), **Ünal Çeviköz** (Emekli Büyükelçi, Kadir Has Üniversitesi Mütvevelli Heyeti Üyesi), **Vedat Erol** (Danışman ve Lider Koçu), **Yeşim Pınar Kitapçı** (Koç Finans A.Ş Genel Müdürü), **Dr. Yılmaz Argüden** (ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Argüden Yönetişim Akademisi Kurucusu).

pdf png baskı sualtı **prodüksiyon** hizmetleri **dijital** pazarlama itibar yaratıcılık güven **sosyal medya** profesyonel bilgi teknoloji vizyon reklam medya fikir grafik tasarım logo katalog **kurumsal** organizasyon iletişim ekip başarı çalışması memnuniyet photography **underwater** banner vektör font cmyk pantone tipografi photoshop danışmanlığı **dergi ve içerik** tasarım yönetmenliği MAC iletişim

“ 26. Kalite Kongresi'nin iletişim danışmanlığını yapmaktan gurur duyuyoruz! ”

MAC iletişim

Tel : +90 262 349 47 49 Gsm: +90541 456 27 86

E-posta: info@maciletisim.com





Erol Bilecik
TUSIAD Yönetim Kurulu Başkanı

İçinde yaşadığımız yeni çağı en doğru ifade eden kavram “dönüşüm” olgusu. Bu olguyu tüm alanlarda hissediyoruz. Dönüşüm artık tüm kapıları çalıyor ve içeri girmeyi bekliyor. Bu dönüşümün en belirleyici faktörü olarak ortaya çıkan dijital teknolojilerin değişim hızı ise lineer değil, katlanarak artıyor. Dolayısıyla kapının çalınma şiddeti de aynı oranda artıyor.

Yaşadığımız çağda kabullenilmesi gereken en kritik gerçek, dönüşümü görmezden gelemeyeceğimiz, yok sayamayacağımızdır. Onun kalıcı olduğunu, ona uyum sağladığımız ölçüde bu çağın içerisinde var olabileceğimizi bilmemiz, dönüşümün fırsatlarını ve faydalarını kucaklayabilmemizin ön koşuludur.

Bu dönüşümün sektörler temelinde yansımalarını saymakla bitiremeyiz: sağlıkta, enerjide, otomotivde, yazılımda,



Üretimde dönüşümü benimsemek, küresel rekabet gücünün yeni belirleyici alanı olan 4. Sanayi Devrimini salt ekonomik veya teknoloji boyutlarıyla değil, sosyal unsurları da merkezi konumda görecek bir yaklaşımla ele almakla mümkün olabilir.



hizmetlerde, hukukta, emlakta, kısacası her sektörde dönüşüm kapıyı çaldı, bir çoğunu büsbütün değiştirdi. Fakat yaşadığımız bu çağın en önemli olarak nitelendirebileceğimiz üç ayağı bulunuyor: üretimde dönüşüm, zihniyette

dönüşüm, insanda dönüşüm. Üretimde dönüşümü benimsemek, küresel rekabet gücünün yeni belirleyici alanı olan 4. Sanayi Devrimini salt ekonomik veya teknoloji boyutlarıyla değil, sosyal unsurları da merkezi konumda görecek bir yaklaşımla ele almakla mümkün olabilir. Daha kalitelisini veya kapsamlısını, daha farklısını veya tercihlere göre kolayca değiştirilebileni, daha hızlı temin edilebileni, daha çevre dostu olanı veya daha az doğal kaynak kullananı kısaca “daha” fazlasını talep eden bir dünya var ve ekonomiler buna kayıtsız kalamıyor. “Yıkıcı inovasyon”, küresel rekabet gücünü bu dinamiklerle şekillendiriyor. Gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkeleri, ekonominin tüm aktörlerini farklı düşünmeye, politikaları çok boyutlu kurulumaya ve uygulamaları en hızlı ve en hatasız şekilde gerçekleştirmeye zorluyor.

Dünyanın birçok yerinde örnekleri görülen ve uygulanan sanayide dijital

TÜSİAD

teknolojilerin yurtiçinde geliştirilmesi için kamu, özel sektör ve akademi işbirliğinde gerekli çalışmaların yapılması, katma değeri yüksek üretimi mümkün kılacak teknolojik dönüşümü sağlamak ve bu teknolojiyi besleyecek mekanizmaları kurup desteklemek tartışmasız önceliklerimiz olmalı.

TÜSİAD olarak, iş dünyasının dijital dönüşüm ve dijital ekonomi alanında bilinçlendirilmesine yönelik çalıştaylar ve araştırmalar yapıyoruz. Sanayideki dijital dönüşümün Türk sanayisinin rekabet gücüne etkisini ortaya koymak ve Türk iş dünyasının iyi örneklerin paylaşımı yoluyla dördüncü sanayi devrimini yakalamasını sağlamak amacıyla düzenlenen TÜSİAD Sanayi 4.0 Günleri farklı tema ve konuklarıyla iş dünyasını dijital ekonomi ve dijital dönüşüm konularında Adan Z'ye bilgilendiriyoruz.

Zihniyetin dönüşümünün merkezinde girişimcilik kültürü yer alıyor. Zira içinde yaşadığımız çağda yalnızca bugünü değil, geleceği de takip eden, inovasyonu sürekli kılan bir anlayışa ihtiyaç var. Teknolojinin refahı artırdığına hepimiz her gün şahit oluyoruz. Ancak yaratılan değerın dünyanın sadece birkaç yerinde toplandığını da görüyor, bu değişime ayak uyduranlarla uydurmayanlar arasındaki uçurumun gitgide derinleştiğini gözlemliyoruz. Dünya çapında şehirlerin girişimcilik ekosistemlerini ve potansiyellerini ölçen Startup Genome raporuna göre dünyada bulunan 55 ekosistemin 11'i küresel ekosistemin %78'ni oluşturuyor. Bir başka değişle, girişimcilik ekosisteminin %20'si, yaratılan değerın %80'ne sahip. Bir ekosistemi sıfırdan oluşturmak neredeyse 20 seneyi alıyor. Türkiye'de bulunan ekosistemler, kararlı politikalar ile 5 ila 10 sene içinde dünyada kendini duyurabilecek seviyeye ulaşabilirler. Bu döngünün dışında kalmak gibi bir lüksümüz yok.

Özellikle teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyet gösteren girişimlerin 2017 yılına gelindiğinde bugüne kadar 2,6 milyar dolarlık ihracat yapması, girişimciliğin önümüzdeki yıllarda Türkiye ekonomisinin lokomotifleri olarak değerlendirileceğinin açık bir göstergesi. Zihniyetteki dönüşüm de girişimcilik

alanında atılacak adımları birer proje olarak görmemizi değil, başlı başına bir kültür olarak benimsememizi bizlere öğütüyor. Bu kültürü geliştirecek "girişimcilik iştahı" ülkemizde fazlasıyla mevcut. Biz de girişimcilerin birbirlerini ve girişimci adaylarını desteklemesine yönelik platformlar kuruyor, yarışmalar düzenliyor, iş birlikleri tesis ediyoruz. Son olarak hayata geçirdiğimiz TÜSİAD Silikon Vadisi Ağı, Silikon Vadisi'nde faaliyet gösteren girişimci, yönetici, mühendis, bilim insanı ve yatırımcılarla ilişki geliştirme ve nihayetinde girişimcilik kültürünü besleme açısından önemli katkılar sunacak.



Zihniyetin dönüşümünün merkezinde girişimcilik kültürü yer alıyor. Zira içinde yaşadığımız çağda yalnızca bugünü değil, geleceği de takip eden, inovasyonu sürekli kılan bir anlayışa ihtiyaç var.



Dönüşümün özellikle üzerinde durmamızı gerektiren en önemli parçalarından biri de "insanın dönüşümü". Teknoloji, insanı hem bugünü hem de geleceği değerlendirme anlamında bambaşka noktalar getirdi. Yeni nesil profesyonellerin bu dünyaya ifade ettiği en önemli gerçeklerden biri budur. Zira gençler de bu dönüşümü en yakından takip eden kesimi oluşturuyor.

Görüyoruz ki, ömür boyu aynı işte kalmak, işe ve işyerine duyulan bağlılık kavramları, gençler için eski çekiciliğini yitiriyor. On sene gibi kısa bir süre içerisinde yeni jenerasyonun iş hayatındaki ağırlığı iyice artmış olacak. Bu sebeple, var olan iş yapış şekillerinde değişiklikler olması kaçınılmaz. İnsanın dönüşümünün farkına varan kurumlar,

farklı düşünen ve 'neden olmasın' diye sorabilen yaratıcı kuşaklarla yoluna devam ediyor. Y ve ardından gelen dijital kuşak, şirketlerle ve insanlarla daha farklı iletişim kuruyor, iş dünyasındaki davranış kurallarını değiştiriyorlar. Hiyerarşik yapılardan ziyade ekiplerce yönetilen yeni şirketler buna bir örnek. Karşılıklı etkileşime dayanan, yeni nesil profesyonellere karar alma süreçlerinde daha fazla yer veren ve kurumsal kültürü insanın dönüşümüne göre yorumlayan bir yönetim anlayışının kurumlarımızda hakim olması gerektiğine inanıyoruz.

TÜSİAD olarak, insanın dönüşümü noktasında dünyadaki paradigma değişikliklerine cevap verebilecek, kolay adapte olacak ve geliştirilebilecek bir eğitim anlayışını benimseyen ülkeler arasında yer almamız gerektiğini düşünüyoruz. Bilim ve teknolojiye öne geçen ülkelerin diğerleri ile arayış açtığı bir çağda, müfredatımızın bilimsel temellere dayanması hayati öneme sahip. Farklı düşünebilen bireylerin fikirlerini iş biçimlerine dökerek ön plana çıktığı ve yön verdiği bir ekonomik sisteme doğru hızla ilerliyoruz. Eğitim sistemimiz, başta eleştirel düşünme, problem çözme, dijital okuryazarlık ve yabancı dil becerileri olmak üzere çocuklarımızı 21. Yüzyıl ve STEM+A becerileriyle donatabilmeli. Hayat boyu öğrenme anlayışı insan kaynağı politikalarımızın her aşamasında öncelikli olmalı.

Sözün özü, kapımızı çalan dönüşüm kavramını içeriye buyur edip, ondan en iyi şekilde faydalanabilmemiz kendi dönüşümlerimizi sahiplenme becerilerimizle doğru orantılı. Küresel rekabette daha güçlü bir ülkede, büyüyen, gelişen ve katma değer üreten kurumlar olmak istiyorsak, dünyaya gözlerimizi kapatamayız.



Ali Gizer

SU CSR Araştırma ve Sürdürülebilirlik Danışmanı

Sürdürülebilirlik için Kaçınılmaz Dönüşüm

Neler yaşandı ve buraya nasıl geldik?

İnsanoğlunun sürdürülebilirlik hikayesi bin yıllardır devam ediyor. Sürdürülebilirlik, diğer tüm canlılar ile birlikte, dünya üzerinde bir varoluş çabasının ortak adıdır. Ancak I. Dünya Savaşı'nı takip eden son yüz yıllık süreçte sürdürülebilirlik, doğal bir davranış olarak değil, daha programlı bir insan davranışı olarak planlanmaktadır.

Bundan 42 yıl önce, Dünya nüfusu henüz 4 milyar civarında iken, 1976 yılında Vancouver'da (Kanada) yapılan **Habitat-1** konferansının daktilo ile yazılan kapanış deklarasyonundan başlayarak, insani gelişimin sosyal, çevresel ve ekonomik boyutları ele alınmaya başlanmıştır. Bundan sonraki dönemde planlamaların odak noktasını ise, insani yaşam kalitesinin çevresel uyumluluk içinde geliştirilmesi oluşturmuştur.

Vancouver'dan 20 yıl sonra, bu sefer daha yakınımızda, İstanbul'da gerçekleştirilen **Habitat-2** konferansında da, aynı öze odaklanılmış ve insanın sürdürülebilir gelişiminde ekonomik, sosyal ve çevresel dengenin sağlanmasının ne derecede önemli olduğu bir kez daha vurgulanmıştır. Hatta, bu vurgunun yanı sıra, takiben 2003 yılında bir **Küresel Eylem Planı** açıklanmış ve sürdürülebilirlik için yapılması gereken eylemler açıklıkla sıralanmıştır.

MDG, UNGC ve ikiz kulelerin yıkılışı... Habitat-2'yi takiben BM tarafından iki çerçeve daha yayınlandı. **Binyıl Kalkınma Hedefleri** (=MDG, Millenium Development Goals) ve **BM Küresel İlkeler Sözleşmesi** (=UNGC, United Nations Global Compact).

Çok sade bir analiz ile, bu deklarasyonlardan ilki yani MDG sosyal ve politika alanına, ikincisi olan UNGC ise ekonomik alana, yani iş dünyasına yönelik olarak

yapılmıştı. İkisi birden takip edilerek işletildiği halde, dünyanın daha yaşanır bir gezegen olması mümkün olabilecekti. Ancak Dünya, BM tarafından Eylül 2000 tarihinde duyurulan MDG'ye ne yazık ki bir yıl kadar odaklanabildi. Zaten, yeni bir bin yıla geçiş sürecinde olan dünyada, bu heyecanı besleyen öyle çok reklam kampanyası vardı ki, zaten çok fazla da odaklanılmış olduğunu söylemek mümkün değildi. Ekonomide, sosyal alanda, politikada hemen her küresel ve yerel aktör yeni bin yılın insanlığa neler sunacağından bahsediyordu. Ancak MDG'nin asıl yıkılışı; yayınlanmasından tam bir yıl sonra, hem de yayınlandığı BM binasına komşu sayılabilecek Dünya Ticaret Merkezi'nin ikiz kulelerinin yıkılışı kadar sert, hızlı ve şiddetli oldu.

Hedeflerin durumu ve yeni ekonominin liderleri...

Hedeflerine 2015 yılına kadar ulaşmayı planlayan BM'nin ve MDG'nin genel performansını gözden geçirirsek, Dünya geneli olarak şöyle bir tablo ile karşılaşlıyoruz.

1. Aşırı yoksulluğu ve açlığı ortadan kaldırmak... Kaldıramadık!
2. Herkes için evrensel ilköğretim sağlamak... Sağlayamadık!
3. Cinsiyet eşitliği ve kadının güçlendirilmesi... Güçlendiremedik!
4. Çocuk ölümlerini azaltmak... Azaltamadık! (Özellikle savaş alanlarında)
5. Anne sağlığını iyileştirmek... Yeterince iyileştiremedik!
6. HIV/AIDS, sıtma ve diğer hastalıklarla mücadele... Mücadeleye devam ediyoruz!
7. Çevresel sürdürülebilirliği sağlama... En kötü olduğumuz alan!
8. Kalkınma için küresel bir ortaklık kurmak... Aksine parçalandık!

Bir diğer çerçeve olarak, ekonomi ve iş dünyasına yönelik UNGC'de durum nedir? Bu sözleşmenin maddelerinde Dünya

olarak performans tablomuz ise aşağıdaki gibidir.

1. İnsan haklarına saygı, koruma ve yaygınlaştırma... Koruyamıyoruz!
2. İnsan hakları ihlallerini azaltmak... Azaltamıyoruz!
3. Sendikalaşmayı desteklemek... Örgütlenmeden çekiniyoruz!
4. Zorla çalışmaya son vermek... İnsan kaçakçılığı hala gündemimizde!
5. Çocuk işçiliğini sonlandırmak... Sadece istatistiklerden çıkartabildik!
6. Ayrımcılığa son vermek... Batıda dahi ırkçılık, ülke politikası derecesinde yaygın!
7. Çevre sorunlarına ihtiyati yaklaşımı desteklemek... Kyoto'yu imzalamayanlar var!
8. Çevresel sorumluluk artışını desteklemek... Çevrecilik bir politik alan konumunda!
9. Çevre dostu teknolojileri geliştirmek... İlerliyoruz ancak erişim çok düşük!
10. Yolsuzluklar ile mücadele... Aksine, yeni türleri ile mücadele ediyoruz!

Gerek MDG gerekse de UNGC hedeflerinin yakalanması ve yaygınlaştırılmasındaki küresel başarısızlık, yalnızca sosyal ve çevresel alanı değil, aynı zamanda ekonomik alanı da derinden etkilemiştir ve etkilemeye de devam etmektedir.

Dünyanın daha önce benzeri görülmemiş şekilde yaşadığı ekonomik krizler, daralma ve geri çekilmeler ile tahminleri zorlayan büyük yıkılış ve batışlar, hepsi son on yıllık süreçte gerçekleşmiştir. Dünya ekonomisinin sürdürülebilirlikten uzaklaşması yeni çözüm arayışlarını da beraberinde getirmiştir. Dünya genelinde ve yerel ekonomilerde finans yapısı yeniden ele alınmış, büyüklerin yanında küçüklerin de yaşayabilmesine ve devamlılığına olanak sağlayacak projeler gündeme alınmıştır. BM'nin 2010 tarihli Yaratıcı Ekonomi raporu, küçüklerin de dünya ekonomisinde varoluşu için önerilerde bulunmakta ve



finansal yapının devamlılığını hedeflemektedir. Yeni ekonominin liderleri de, bu çözümsüzlüğün devamı halinde, dünyanın önce ekonomik, eş zamanlı olarak sosyal ve en nihayetinde de çevresel olarak büyük bir yıkılış yaşayacağını görmektedir.

Eski ve yeni ekonominin kökten farklılaşması...

Dünyanın, kendi ekonomik alanları ile sosyal alan ve çevresel alan gibi, birbirinden bağımsız üç alandan oluştuğunu zanneden eski ekonominin aktörlerinin aksine, yeni ekonominin liderleri, bu üç bacağın da aynı düzeyde sağlıklı olması halinde iş yaşamının devam edebileceğini görmektedir.

Çok değil bundan elli yıl önce, dünya üzerindeki her yüz doların tamamı, eski ekonominin elinde, ve onun üretimine harcanır iken, bugün her yüz doların yarısı yeni ekonomi tarafından üretilmekte ve kullanılmaktadır. Günümüz ekonomisi bizden ömür boyu birikim yaparak binlerce doları onlara vermemizi beklemiyor. Aksine, üretim ve hizmetlerine karşılık olarak bizden günde ancak bir veya iki dolar talep ediyor.

Dünyanın yedi milyarlık yeni demografik profilinde, üretim ve değer yaratma anlayışımızı yeniden gözden geçirmek ve bu yeni nüfusun yaşam kalitesi ve iş anlayışının nasıl planlanması gerektiğini düşünmek zorunda olduğumuz açıktır. İşte bu değişim süreci ile uyumlu olacak şekilde BM 2015-30 dönemini kapsayacak ve öncellerinden farklı bir çerçeve üzerinde çalışmaya başlamış, 2015 yılı sonunda da yeni hedefler ile bu hedeflere ulaşmak için gerekli eylem basamaklarını açıklamıştır.

SDG'nin deşifresi ve sunumu...

BM'nin yeni çerçevesi olan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (=SDG, Sustainable Development Goals) gerek içeriği gerekse de sunumu itibarı ile önceki girişimlerden farklı bir yapıya sahiptir. Önce sunumundan başlayalım.

BM tarafından yayınlanan hedeflerin görsel kimlikleri, Apple, IBM, MTV, NBC, Spotify, NatGeo, BBC ve TED gibi kuruluşların da kurumsal kimlik çalışmalarını yapan Trollback+Company tarafından oluşturulmuştur. Bu tercih dahi, bizlere BM'nin değişen hedef kitle profilini nasıl algıladığını ve ne ölçüde kapsayıcı bir çalışmanın içinde olduğunu göstermektedir.

BM tarafından belirlenen ve 2030 tarihine takvimlenen 17 hedef; bir Windows10 veya akıllı telefon ekranındaki uygulama-

lar gibi ikonik şekilde duyurulmuştur. Bu ikonik paylaşımlar, BM'nin farklılaşan hedef kitlesine yönelik olarak çeşitli arayüzler ile de uyumlu olarak çalışmaktadır.

BM tarafından hedefler ile ilgili olarak oluşturulmuş her platformunda, hedefler ayrı ayrı incelenebilmekte ve bu hedefler çerçevesinde yapılması gerekenler açıklıkla paylaşılmaktadır. Sosyal alana yönelik olarak hazırlanan globalgoals.org ile iş dünyasına yönelik olarak hazırlanan sdgcompass.org ana siteleri üzerinden hedeflere erişilebilmektedir.

SDG'yi nasıl okumalıyız? Hedef mi, risk mi?..

BM SDG, yeni sürdürülebilirlik hedefleri olarak duyurulmuştur. Onyedii maddeden oluşan bu hedefleri akılda tutmak ve hangisinin bizim ile ilgili olduğunu çözümlenmek zor olabilir. Bu nedenle, hedefleri tek bir mantıksal cümlede toplamak belki daha basit bir yol olacaktır.

- Sağlıklı bireylere erişmek istiyoruz (Hedef 3)
 - Ayrıca sürdürülebilir tarım ile açlığı da sıfırlamamız gerekiyor (Hedef 2)
 - İnsanların yoksulluğuna da son vermeliyiz (Hedef 1)
 - Önce insana yakışır bir işe ve iş için ekonomik büyümeye ihtiyacımız var (Hedef 8)
 - Büyüme için sanayide inovasyona ve altyapıya odaklanmalıyız (Hedef 9)
 - Bunun için de erişilebilir ve temiz enerjiye ihtiyacımız var (Hedef 7)
 - Ayrıca gelişimi ancak nitelikli eğitim ile sağlayabiliriz (Hedef 4)
 - Kadınların eşit katılımı olmadan ise eğitim eksik kalacaktır (Hedef 5)
 - Ayrıca ayrımcılık yapmadan herkesi sürece katmalıyız (Hedef 10)
 - Hep birlikte sürdürülebilir yaşam alanlarına sahip olmalıyız (Hedef 11)
 - Bu alanlarda ise temiz suya ve halk sağlığına ihtiyacımız var (Hedef 6)
 - Bütün bunları sorumlu bir tüketim ve üretim ile koruyabiliriz (Hedef 12)
 - Geleceğimiz ise gezegenin iklim koşullarına bağlı (Hedef 13)
 - Gezegen ise suda yaşayan canlılar (Hedef 14) ile
 - Karada yaşayan canlıların çeşitliliği korunduğu halde sağlıklıdır (Hedef 15) ve
 - Bütün bunları barış ve adaleti sağlarsak gerçekleştirebiliriz (Hedef 16)
 - Bunu için de hep birlikte ortaklaşa hareket etmeliyiz (Hedef 17)
- Bu cümle aslında, BM hedeflerinin nasıl birbiri ile ilişkili olduğunu ve herhangi birini gerçekleştirmediğimiz halde

zincirin nasıl kopacağını da bize göstermektedir.

Dolayısı ile, BM'nin altına imzasını attığı 2030 tarihli SDG birer hedefler manzumesi olduğu kadar, gerçekleştirilememesi halinde risklerimizin de ifadesidir. Bu risklerin bertaraf edilmesi gücü ise topyekün bir hareket içinde olacak insanlığın elindedir.

Yeni hedefler ve dönüşüm için liderlik planımız...

BM, MDG'den farklı olarak SDG'nin duyurumu ile birlikte öncelikle iş dünyasına yönelik olarak basit bir yol haritası da sunmuştur. Buna göre yapmamız gerekenler sırasıyla (i) SDG'yi anlamak ve bizimle ilişkili olan SDG maddesini belirlemek, (ii) kendi iş hedeflerimizi (KPI) yeniden gözden geçirmek ve netleştirmek, (iii) iş hedeflerimiz ile ilgili SDG hedefini karşılaştırmak ve buna göre hizalanmak (iv) hizalanmayı başarıyla gerçekleştirmek için stratejik bir eylem planı yaparak uygulamak ve son olarak (v) eğer başarılı olursak bunu raporlayarak, herkes ile paylaşmak.

Dünyanın sürdürülebilirlik dönüşümüne liderlik etmek, büyük ölçekli projelere imza atmak değildir. Liderlik aslında, öncelikle kendi hedeflerimizi gözden geçirmeyi ve yeni hedeflerimizi yer değiştiren yeni gerçekler ve doğrular zeminine göre hizalamayı ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik, Julie Nelson'un da ifade ettiği gibi, mekanikleşen ekonomiyi yeniden ruhu ile buluşturmak ve insani boyutuna, yani olması gereken ve yaşayabileceği konuma çekmektir.

Güncel okuma önerileri...

Ayrıca BM, SDG ile UNGC arasındaki ilişkiyi de kurgulayarak, sosyal ve çevresel boyuttaki küresel hedefler ile iş dünyasının hedefleri arasındaki ilişkiyi de detaylı olarak ele almış ve bazı öncü sektörler için endüstri raporları hazırlayarak sunmuştur. Sürdürülebilirlik dönüşümünde sizlere rehberlik edecek bazı yararlı rapor ve dökümanlar bulunmaktadır. Bu rapor ve dökümanlar, sürdürülebilirliğin yeni boyutlarının anlaşılması, yeni çerçeveye uyumluluk için sade örneklerle ulaşılabilirliği ve kişisel ve kurumsal vizyonun geliştirilebilmesi için de yardımcı olmaktadır. İşte bazıları; Blueprint for Business Leadership on the SDGs, Blueprint for Corporate Sustainability Leadership, Business reporting on SDGs Analysis of the Goals and Targets, UNGC Progress Report Business Solutions to Sustainable Development...



Ayper Topcu
Salih Cem Oral
OYAK Maden Metalürji Grubu

Sürdürülebilirlik Dönüşümünde Çalışanın Önemi

Sürdürülebilirlik performansının omurgası olarak çalışanlar...

Son yirmi yıldır, kurumsal yapılar için sürdürülebilirlik performansının raporlamasında kullanılan standartları geliştiren GRI (=Global Reporting Initiative, Küresel Raporlama İnisiyatifi), bu yönde harcanan performansı altı ana başlıkta gözden geçirmeyi önermektedir.

Sürdürülebilirlik raporu, öncelikle kurumun sürdürülebilirlik stratejilerini iç/dış paydaşları ile paylaşma yöntemi olarak görülsün de; esasen kurum için bir öz değerlendirme niteliği taşımaktadır.

Kurumlar aşağıdaki altı ana başlıkta kendilerini gözden geçirmekte ve aralarındaki etkileşimi insani bir yaklaşım ile stratejik boyutta çözümlenmekte, gelecek için bir yol haritası hazırlamaktadır. **Kontrol edebildiğimiz alanlar:**

- Ekonomik performans (kurumun ekonomik değeri, büyüklüğü ve etkisi)
- Ürün performansı (ekonomik değeri yaratan esas üretim anlayışı)

• Kontrol edemediğimiz ancak etkileşim içinde bulunduğumuz alanlar:

- Sosyal performans (toplumla her türlü ilişkimiz)
- Çevresel performans (yani gezegen ile uyumluluğumuz)

• Yukarıdaki iki alan arasındaki uyumluluğu sağlamamıza olanak sağlayan alanlar:

- İş yaşamı performansı (çalışma koşulları ve yönetim kabiliyeti)
- İnsan hakları performansı (yani sosyo-

ekonomik yapı ile ilişkilerimiz)

Buna göre; kurumun varoluşu ve sürekliliğinde birincil derecede önem taşıyan sosyal ve çevresel alan ilişkisini planlayan ve uyumluluğunu sağlayan en önemli gücün kurumun çalışanları olduğu görülmektedir.

İnsani zekanın vazgeçilmezliği...

Kurumun çalışanlarını bir bütün olarak ve işletmenin robotik olmayan insani hafızası ve bilgisi olarak düşünmek doğru bir yaklaşım olacaktır.

Her ne kadar, Endüstri 4.0 başlığı altında, gelecekte yapay zekanın üretimi yönetebilecek olmasından bahsediliyor olsa da, bu yapay zekayı da yine insani belleğin ve vizyonun yöneteceği öngörülmektedir. Yapay zeka niceliksel işlemlerde üstün bir başarı elde etmekle birlikte, henüz niteliksel boyutta istenen başarıyı bizlere sunamamıştır. Kaldı ki bunu yapabilmesi deneysel düzeyde mümkün olduğunda da, robotik varoluşun, niteliksel hedeflerinin ve vizyonunun neler olabileceği konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır.

Dolayısıyla, henüz gerçekleşme olasılığı düşük kabul edilen, robotik CEO'lar gibi, üretim süreçlerinin de tümüyle robotlar tarafından yönetiminin yakın vadede mümkün olmadığı değerlendirilmektedir.

Bu çerçevede, bir kuruluşun hala en değerli varlığı, onun sosyal ve çevresel uyumluluğu ile ekonomik gelişimini gözetken, çalışanları olmaktadır.

Önce, birlikte hareket etmek...

Bir kurumda çalışanların bu geliştirici yaklaşım ve işbirliği içinde olabilmesi için ise; (i) çalışanın kuruma güven duyması, (ii) kurum ile arasında karşılıklı saygı temelli bir ilişki olması, (iii) kurumun bu ilişkide hakkaniyet ilkesine bağlı olarak hareket etmesi, (iv) çalışanın kurumdan ve burada çalışmaktan gurur duyması ve (v) çalışanların takım ruhu anlayışı ile işbirliği içinde bulunması gerekmektedir. Bu beş temel unsur, Great Place to Work tarafından bir işyerini gözden geçirirken dikkate alınan kriterlerin de ana başlıklarını oluşturmaktadır.

Kurumun, varoluş değeri olan ürününün üretimi süreçlerinde yapılması gereken her türlü teknik çalışmanın uyumluluk içinde gerçekleştirilebilmesi için yukarıda tanımlı yapıldığı şekilde bir iş ortamına sahip olmamız gerektiği açıktır. Günümüzde, klasik anlayışta formüle edildiği gibi, atanan işlerin zamanında, kaliteli ve verimli yapılması tek başına yeterli değildir. Buna ek olarak, tüm üretim anlayışının, sadece ekonomik boyut ile sınırlı olarak değil, sosyal ve çevresel boyutu ile birlikte, değişen dünyanın dinamiklerine uyumlu kılınması ve her iş parçasığında kurumun sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bunun için de kurumsal ortak zekaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurumsal ortak zekanın yaratıcı ve kapsayıcı bir niteliğe sahip olabilmesi, çalışanların fiziksel ve mental sağlığına bağlıdır. Fiziksel sağlık, iş sağlığı ve

güvenliği uygulamalarında somutlaşmakla birlikte, bu uygulamalara dahi katılımında esas unsuru mental sağlık ve iyilik hali oluşturmaktadır. Çalışanın kendisini mental boyutta iyi ve sağlıklı hissetmesi, buna bağlı olarak da önce kendisinin ve takiben birlikte iş yaptığı kişilerin fiziksel sağlığını gözetmesi de yine yukarıda kriterlerini paylaştığımız bir çalışma ortamında bulunmasına bağlıdır.

Kendisine saygı duyulduğunu bilen, kurumuna güvenen ve tüm iş ve diğer faaliyetlerin hakkaniyet çerçevesinde delege edildiğini ve yapıldığını bilen bir çalışan, kendi tercihi ile geliştirici ortak hafızanın etkin bir unsuru olabilecektir. Daha da önemlisi, çalışan bu ortak hafızaya dahil olmadığı durumda, eksikliğini hissedileceğini ve esas olarak kurumsal faaliyetlerin doğru bir şekilde gerçekleştirilemeyeceğine de inanacaktır. Bu inanç kendisi dışında, dikey ve yatayda kurumda da aynı şekilde karşılık bulacaktır.

Birlikte güvenlik yönetimi

Bu kapsamda, bir kurumda kaliteyi koruyarak, kurumun dünya ile uyumlu bir biçimde sürdürülebilirliğini garanti altına alan ana faktörün çalışanlar olduğu ortadadır. Çalışanların kurumsal anlamda geliştirici katkısı ise motivasyonlarına ve iş memnuniyetlerine bağlıdır. Çalışan memnuniyetinin alt yapısını ise öncelikle kurumun güvenlik anlayışı ve uygulamaları oluşturmaktadır.

Bireysel korunmadan, birbirini korumaya uzanan güvenlik anlayışını (farklı coğrafyalarda ve işletmelerde), yaklaşık 12 bin kişinin çalıştığı bir kurumda, ortak bir kültürel harekete dönüştürmek ise; kurumun tüm çalışanları ile birlikte, sabırla ve kararlılıkla sürdürülmesi gereken bir mücadeledir.

Günümüzde, olumsuzluk odaklı güvenlik anlayışına karşılık geliştirilen, kurumsal anlayışı da içerecek şekilde olumlu yaklaşım/davranış odaklı güvenlik anlayışını en yalın halde ifade eden Dupont Bradley eğrisi, iş sağlığı ve güvenliğinin kalıcı tesisinde katılımcı anlayışın önemini göstermektedir.

Çalışanların kuruma güvenleri ve birlikte çalışma istekleri geliştikçe, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına uyumlulukları da artmaktadır. Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına, “kaza

olmazsa kuruma zarar gelmez” anlayışı ile değil, “kaza olmazsa iş arkadaşlarımıza zarar gelmez” anlayışı ile bakması, ortak hareketin tesisinde en kritik unsurdur.

Kurumun faaliyetlerinde, her türlü delegasyon ve motivasyonu dikey ve yatay olarak eşitlikçi bir anlayış ile gerçekleştirilmesi, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının da yine aynı samimiyetle oluşturulduğunu düşünmemizi sağlayacaktır. İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını, iş kaybını önlemek, kurumsal itibar kaybını önlemek, iletişim krizleri yaşamamak ve adli sorunlar ile uğraşmamak adına gerçekleştiren kurumlarda, bu alanda başarı sağlanması ancak bir hayal olacaktır. Kaldı ki bu hayalci anlayış, Bradley eğrisinde ancak yönetsel önlemleri içeren Faz.2 olarak tanımlanmıştır ve iş sağlığı açısından önce çalışanı yargılayan, yüksek tehlikeli bir alandır.

OYAK Maden Metalürji Grubu’nda bu anlayış çok öncesinde terk edilmiş ve işletmelerde, yönetim ve çalışanların samimiyetli katılımları ile öncelikle özdenetim anlayışını içeren Faz.3’ün yaygınlaşması sağlanmıştır. Yüksek riskli çelik üretimi sektöründe, her düzeydeki tüm çalışanlar ile birlikte geliştirilen iş sağlığı ve güvenliği anlayışının takım ruhu anlayışı ile taçlandırılarak pratiğe taşınması için de yoğun çalışmalar devam ettirilmektedir. Buradaki kritik dönüşüm noktası ise, bu çalışmaların sadece yönetsel olarak değil, çalışan inisiyatifi ile birlikte ele alınmaya başlanması olmuştur.

Elbette ki kurumun, çalışanlarının inisiyatifi destekleyecek ve bu inisiyatifi yaygınlaşmasına olanak sağlayacak kolaylaştırıcı bir zemini de yaratması beklenmelidir. OYAK Maden Metalürji Grubu’nda, daha önce hiçbir işletmede örneği yaşanmamış halde, iş sağlığı ve güvenliği konusu yönetsel bir odak konu olmanın ötesine taşınarak bir kurumsal sosyal sorumluluk projesi olarak da ele alınmıştır. Bu amaçla geliştirilen “Güvenli Üretiyorum” kurumsal sosyal sorumluluk projesi OYAK Maden Metalürji Grubu’nun öncelikle Erdemir ve İsdemir fabrikalarında, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği deneyimlerini yaşamlarına ve sosyal çevrelerine taşımalarına olanak verecek bir uygulamalar bütünü olarak tasarlanmıştır. İş sağlığı ve güvenliğinin, insan sağlığı ve güvenliği olarak ele

alındığı ve çalışanların bu alandaki bilgi ve yetkinliklerini önce yakın çevreleri, sonra da sosyal çevreleri ile paylaşmaları kurum tarafından desteklenmeye başlanmıştır.

Davranış odaklı güvenlik yönetimi...

Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi, iş güvenliğinde kalıcı çözüm üreten ve hayatın her alanını kapsayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın gereği olarak öncelikle kurumda bir gözden geçirme yapılmaktadır.

Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi yaklaşımı kurum tüm alt sistemleri ile gözden geçirilmektedir. Bu aşamada kurumun (i) teknoloji alt sistemi, (ii) yapı alt sistemi, (iii) psiko-sosyal alt sistemi, (iv) örgüt kültürü ve değerler alt sistemi ile (v) amaçlar alt sistemi ve (vi) yönetim alt sistemi analiz edilmektedir. Bu başlangıç analizi ile iş sağlığı ve güvenliği konusunda en belirleyici ve etkili unsurlar tespit edilmekte ve aralarındaki etkileşim deşifre edilmektedir.

Kurumlar iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını tek veya en çok bir iki boyutu ile ele alırken, geliştirilen uygulama prosedürlerinin işleyeceğini varsaymakta ve kişisel koruyucu ekipmanları da temin ederek, güvenlik başlığı altında tüm ihtiyaçları karşıladığı yanlışına kapılmaktadır.

Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi yaklaşımı ise, tüm kişisel koruyucu ekipmanlara ve prosedürlere rağmen kaza riskinin farklı alt sistemlerdeki uygunsuzluklardan kaynaklanabileceğini öngörmekte ve olumlu yaklaşım/davranış odaklı güvenlik anlayışına bir adım daha yaklaşmaktadır.

OYAK Maden Metalürji Grubu’nda, iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları ekonomik ve teknik boyutu ile Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi yaklaşımı ile ele alınırken, bu yaklaşımın bir uzantısı olarak iş faaliyeti dışına taşınan boyutları için de bir kurumsal sosyal sorumluluk projesi ile desteklenmektedir.

Ancak iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları, süreklilik arz eden, iç ve çevresel koşullara bağlı olarak dinamik bir odak konusudur. OYAK Maden ve Metalürji Grubu bu alandaki çalışmalarını, tıpkı üretim sürecinin sürekliliği gibi süreklilik arz eden bir alan olarak benimsemiştir.



Cengiz Ultav

TTGV Yönetim Kurulu Başkanı

Vestel Ventures Yönetim Kurulu Üyesi

Somutluklar Dönemi

Bugün içinde bulunduğumuz kavşak çok önemli. Bunun geçmişteki en büyük benzeri 1775 yılındaki Endüstriyel Devrimdir. Bundan önceki dönemde kendi içine enerji üreten bir enerji yani teknoloji için teknoloji vardı. Önümüzdeki döneme verilen isim ise “Somutluklar Dönemi”. Teknolojinin hızla dönüştüğü ve gerçek dünya ile buluştuğu bir dönem... Bu dönemde yeni verimliliklerin ortaya çıkarılması ve pazar ile buluşturulması çok büyük önem arz ediyor. Artık uluslararası rekabet gücünü, ekosistemdeki paydaşların çoklu, bilim ve inovasyona dayanan bir takım oyunu oynayabilmeleri ve yaratı, yüksek katma değeri talebin merkezine gömme becerileri belirleyecek. Bu dönüşüm dönemini üç temel kavramla yeniden tanımlayabiliriz; Veri (data), Sayısal (digital) ve Tasarım (design). Sağlık, eğitim, tarım, yeşil teknolojiler veya savunma sanayii... Odak alanınız ne olursa olsun artık tüm üretim ve hizmet inovasyonlarında anlamlı “veri” toplayabilme ve analiz etme neredeyse bir zorunluluk haline geldi. Öte yandan veri ile birlikte hızla gelişen teknolojiler olan yapay zeka ve makine öğrenme teknolojik gelişimin önemli bir parçasını

oluşturuyor. Ürün geliştirme ve hizmet süreçlerinin “dijital” ortama taşınmasıyla yapılan işlerin hızı ve ulaşılabilirliği yüksek katma değer sağlıyor. Son olarak bu yeni dönemdeki “tasarım” kavramına geldiğimizde, endüstriyel tasarım



Bu dönüşüm süreci dünyadaki üretim şekillerinin insanların karakterleri ile en hızlı ve akıllı şekilde buluşmasının yollarını içeriyor.



süreçlerinde elde edilen bilgi ve deneyimlerin inovasyona dayalı servis, süreç ve iş modeli oluşturmada uygulanmasıyla çok daha verimli ve sürdürülebilir çıktılar elde edebiliyoruz.

Son on yıldır gerek teknolojinin geliştirilmesinde, gerekse geliştirilen teknoloji ile ortaya çıkarılan ürün ve hizmetlerde önemli olan geliştirilen ürün ve hizmetin gerçek hayatla buluşması ve yüzyıllardır değişmeyen yapıların dijitalleşmeye başlamasıdır. Özellikle sağlık, tarım, ulaşım, eğitim ve endüstri gibi alanlarda önemli değişimler gözlemlenecek. Örneğin MR ve robotik gibi ileri teknolojiler sağlık sistemine entegre olsa da, önleyici tıp aynı düzeyde bir gelişmeye ulaşamadı. Tarımsal ürünlerde karmaşık ürünler kullanılmaya başlansa da, tarlalar hala binlerce yıldır Mezopotamya’da ekildiği gibi ekilmekteydi. Otomobillerdeki teknoloji kadar yollardaki trafik lambalarının da önemini ortaya çıkacağı bir döneme giriyoruz. Dolayısıyla bu bir dijital devrim, dijital ekonomidir. Bu yeni dönemde teknoloji yardımıyla akıllı yapıların hayatın neredeyse her alanına entegre olmasıyla yeni verimliliklere ve kolaylıklara ulaşmaya başlıyoruz. Bu süreçte disiplinler ve aktörler arası etkileşimin etkisi oldukça önemli. Savunma, havacılık gibi ileri teknoloji içeren alanlardaki gelişmelerin doğrudan alana katkısı ile bir çok alanla ilgili tasarım ve inovasyon çalışmalarında

oldukça ileri gidileceğini öngörmek zor değil. Özellikle nanoteknoloji, bilişsel (cognitive) bilimler, enformatik teknolojileri ve malzeme bilimindeki ilerlemeler sonucunda doku mühendisliği ve benzeri alanda yeni ürün ve üretim sistemleri gelişmeye devam edecek.

Bu dönüşüm süreci dünyadaki üretim şekillerinin insanların karakterleri ile en hızlı ve akıllı şekilde buluşmasının yollarını içeriyor. Fikirlerin en hızlı şekilde para ile buluşması süreci, para yaratan katma değer ve müşteri memnuniyeti gibi her türlü unsuru içinde barındırıyor. Bunun en hızlı şekilde olması için gençlerin fikirlerinin hızlandırılması gerek. Hız kavramı burada ön plana çıkıyor. Y ve Z kuşaklarına yeni talepler gelmeye başlıyor. Gelen bu taleplere hangi ülke en hızlı bir biçimde cevap verirse o ülke en fazla katma değeri sağlayacak. Gençlere odaklanıp onların istedikleri yeniliklerin sağlık da, eğitim de, ulaşım da ne olduğunu anlayıp, taleplerine hızla cevap verirse katma değer sağlayabiliriz.

Endüstrinin büyük veri, bütünsel tasarım ve dijitalleşme kavramları üzerinden yeniden tanımlandığı bu süreci öncelikle doğru bir platform üzerinde çalışmak gerekiyor. Türkiye'nin katma değerli ürünlerini bu tür platform modellerinin sağlayacağı motivasyon ile gerçekleştireceğini düşünüyoruz. Sanayi'de Dijital Dönüşüm sürecinde Türkiye ekonomisi çok büyük bir şansa ve potansiyele sahip, bunun nedeni, Türk sanayinin "çeşitlilik ve esneklik" gibi çok önemli özellikleri barındırması. Türkiye'nin de esneklik ve çeşitlilik temelli kendi dijital dönüşümünü oluşturması; kendi senaryosunu doğru yapması gerekiyor. Platform türü yapılarda oluşturulan işbirliği sayesinde doğru verimlilik noktalarına ulaşabileceğimize inanıyoruz. Teknolojide motivasyonu kaybetmemek gerekiyor, çünkü Türkiye'nin kurtuluşu teknolojide. Bugün geldiğimiz noktada önemli olan dijital dönüşümün insan odaklı olması ve yaşam kalitesini bütünsel anlamda yükseltmesi. Bu birikimin herkes tarafından ulaşılabilir kılınması gerekli. Platform modellerinin, önümüzdeki dönemde, sadece ekonomik değil toplumsal alanda da dönüşümleri etkileyeceğini ve sosyal ihtiyaçlara hizmet eden faydalar üreteceğini görüyoruz.

Sanayinin sürekli bir evrim geçireceğini düşünürsek, örneğin 2023 sonrasında Yapay Zeka ve Büyük Veri Analitiğinin çok önemli bir rekabet katmanı oluşturacağını öngörmek mümkün. Bu Büyük Veri'nin 21. yüzyılın petrolü rolünü pekiştirdiği gibi üzerinden rafine edilecek katma değerli ürünlerin de büyük bir talebi yaratacağını gösteriyor. İşte tam da bu noktada inovasyonun birbirinden kopuk bireysel çabalardan ve lineer bir yapıdan öte; çok daha kolektif ve karmaşık bir çalışmanın sonucu olduğunu yeniden hatırlıyor ve daha sağlam bir inovasyon rehberliğine ihtiyaç duyuyoruz. Endüstriyi son dönemde en çok şekillendiren gelişmelere bakalım olursak, en başta yeni/innovatif hatta yıkıcı teknolojilerin ortaya çıkışı ve yeni iş modelleri ve yeni iş süreçlerinin kullanılması gelmekte.



Bu bir dijital devrim, dijital ekonomidir. Bu yeni dönemde teknoloji yardımıyla akıllı yapıların hayatın neredeyse her alanına entegre olmasıyla yeni verimliliklere ve kolaylıklara ulaşmaya başlıyoruz.



TTGV'nin son yıllarda öncelikli hedefi Türkiye'de özel sektörün teknoloji ve inovasyon faaliyetlerini destekleyecek proje ve programlar tasarlamak ve bunları uygulamaktır. "Teknoloji Üreten Türkiye" vizyonuyla çalışmalarına devam eden TTGV, yine bu amaca hizmet edecek proje ve programlar tasarlayarak, ekosistemin kullanımına sunuyor.

Daha önce özel sektörün arge ve inovasyon faaliyetlerini geri dönüşlü kaynak mekanizmasıyla desteklemeye odaklanan TTGV, bundan sonraki süreçte özel sektörün hızla değişen ve gelişen teknolojik dönüşüme ayak uydurabilmesini kolaylaştırmak adına faaliyetlerini güncelledi. TTGV'nin geliştirdiği ve geliştirmekte olduğu tüm faaliyetlerine

uyguladığı "tasarla, doğruyla, uygula, değer kat ve ölçeklendir" modeli ile pazarın ihtiyaçlarını tespit ederek, ihtiyaçlara yönelik programlar tasarlamak ve test etmek üzerine kurulu. TTGV'nin içine girmiş olduğu bu değişim sürecinin en yeni ve güncel faaliyetlerinden İdeanest, erken aşama ürün fikirlerine, başlıca kitle fonlama yoluyla kaynak yaratmayı hedefleyen bir kitlesel kaynak geliştirme platformu. Platform, teknoloji projelerine kaynak geliştirmeye odaklanması amacıyla pek çok kitlesel kaynak geliştirme platformlarından ayrılıyor. TTGV'nin yine güncel faaliyetlerine uygun olarak geliştirdiği Kıvılcım Programı ise inovasyon ihtiyaç sahipleri ve uygulayıcıları bir araya getirerek, ihtiyaç sahiplerine uygun çözümler sunmayı hedefliyor. TTGV'nin fikir ve politika geliştirme platformu olarak tasarladığı İdeaport ise, Türkiye teknoloji ekosisteminin iş, fikir ve politika geliştirme platformu olarak yenilikçi fikirleri kitlelerle buluşturmayı hedefliyor.

TTGV bugün özellikle üç şeyin altını önemle çiziyor:

- Bugün artık küresel rekabetçilik için yeni değer yaratan yeni fikirler geliştirmemiz ve bu fikirleri ekosistem içerisinde yayabilmemiz zorunlu hale geldi.
- Mevcut kaynaklarımızı daha etkin ve verimli kullanmamız gerekiyor, bunu da bilgimizi daha çok paylaşarak ve iletişimde bulunarak yapabiliriz.
- TTGV'nin entelektüel sermayesi ve paydaşlar arasındaki köprü görevi her zamankinden çok daha fazla kıymetli.

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı olarak, 1991 yılından bugüne Türkiye'nin teknoloji geliştirme öyküsünün önemli bir parçasıyız. İnovasyonu ve uygulayıcı tarafındaki ihtiyacı anlayarak; özel sektörün yenilikçi çalışmaları için yeni fikirlerin, yeni yöntem ve metodların, yeni bilgi ve çok kültürlü uzmanlıkların etkin yayılımını ve bu alanlarda çözüm ortağı olarak rehberlik sağlamayı amaç edindik. En iyi uygulamaları izleyerek ve bu uygulamalara öncülük olarak; tecrübe ve uzmanlığı daha geniş kitlelere ulaştırabileceğimiz araç ve ortamları geliştirmeye devam edeceğiz.



Ebru Dildar Edin

Garanti Bankası Genel Müdür Yardımcısı

Sürdürülebilir kalkınmada finans sektörünün rolü

Sürdürülebilir kalkınma, hükümet politikalarından iş dünyasına ve hatta bireylerin günlük hayatlarına kadar çok yönlü bir dönüşüm hareketi gerektiriyor. Bu dönüşümü sağlayacak olan algı ve davranış değişikliğini ortaya koyabilmek ve içselleştirmek oldukça zorlu bir süreç. İkinci yılını kutladığımız Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH), bu dönüşüm hareketi için küresel çapta yol gösterici ve ortak bir paydada buluşturucu nitelikte oldu.

Geçtiğimiz iki yıl boyunca bu hedeflerin iş dünyasını nasıl şekillendirmeye başladığına bizzat şahit olduk. Şirketler artık iş modellerini ve stratejilerini bu hedefleri de göz önüne alarak geliştiriyor ve başarı göstergelerini bu hedeflere hizmet edecek şekilde belirliyor.

Sürdürülebilirlik uygulamaları çerçevesinden bakıldığında, sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleşmesi, çevresel teknolojilerin, yeni enerji sistemlerinin, doğaya duyarlı altyapıların ve bunu destekleyecek bilgi teknolojisinin

sağlanması için yatırım gerekir. Birleşmiş Milletler'in hesaplamalarına göre SKH'nin tamamına ulaşabilmek için 2,5 trilyon dolar finansman gerekiyor. Bu muazzam tutarın karşılanabilmesi için kamu, özel sektör ve toplum işbirliği çok önemli. Elbette bu ekosistemde finans sektörünün rolü çok daha kritik bir hal alıyor. Geçmişte bu alanın temel kaynağı olarak devletler ve kamu kuruluşları görülüyordu. Ancak zamanla bu yatırımların yeterli olamayacağı anlaşıldı. Bu noktada finans sektörünün misyonu, bu alana yapılan yatırımlar için finans erişimin önündeki engelleri kaldırmak ve finansal işlemlerin en ucuz şekilde erişilebilir olmasını sağlamak oldu. Bu anlamda yine finans sektörünün yasa yapımcılarla da müzakerelerde bulunması, gerekli yasal kolaylıkların sağlanması için çaba sarf etmesi bir gereklilik haline geldi.

Çünkü finans sektörü sadece kendi etkisi değil, proje finansmanından bireyselle kadar tüm müşteri portföyünün bu kapsamda yapacağı faaliyetler nedeniyle de önemli etki sağlayabilir.

Finans sektörünün en büyük farkı ve katkısı yaratabileceğine inandığımız alanlar:

- . İklim Eylemi
- . Erişilebilir ve Temiz Enerji
- . Karasal Yaşam
- . Sudaki Yaşam
- . Temiz Su
- . İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme
- . Nitelikli Eğitim
- . Eşitsizliğin Azaltılması
- . Cinsiyet Eşitliği ve
- . Hedefler için Ortaklıklar Kurulması

İlgili alanlarda teşvik mekanizmaları gibi desteklerin sağlanması, özel sektörün gayretleri açısından katalizör rolü görecektir. Bu bilinç ve farkındalıktan hareketle,

biz de uzun yıllardır gerçekleştirdiğimiz başarılı çalışmaları bu hedefler ile eşleştirerek daha da geliştirmeye başladık. Bunun en somut örneklerini bu sene Nisan ayında yayınladığımız 2016 Sürdürülebilirlik Raporumuzda görebilirsiniz. Bu yılki raporumuzda her bir odak altında yapılan çalışmaların hangi SKH'ye katkıda bulunduğunu belirtiyor ve yaptığımız katkının hem niteliksel hem de niceliksel değerini paylaşıyoruz.

Sürdürülebilir kalkınma kapsamında iklim değişikliği ile mücadele ve Türkiye'nin düşük karbonlu ekonomiye geçişine destek olmak en öncelikli konularımızdan biri. 2015 yılında yayınladığımız İklim Değişikliği Eylem Planı ile bu konudaki çalışmalarımızı dört ana başlıkta topladık:

. Karbona fiyat vermek ve yenilenebilir enerji yatırımlarını önceliklendirmek

. Ormansızlaşmayı azaltmak

. İklim değişikliği adaptasyonu kapsamında su risklerini yönetmek

. Yeşil ofis standartları oluşturmak

Bu başlıklar altındaki çalışmalarımız doğrudan İklim Eylemi ve Temiz Enerji hedeflerine katkıda bulunuyor. Bunun yanı sıra yenilenebilir enerji yatırımlarına bugüne kadar yaklaşık 5 milyar TL finansman desteği sağladık. Bu yatırımlar sayesinde toplam 6,3 milyon ton CO₂ eşdeğeri sera gazı emisyonunu engellemiş olduk. Diğer yandan, Çevresel ve Sosyal Etki Değerlendirme Sistemimiz ile bugüne kadar toplam 40 milyar dolar değerinde yatırımı uluslararası standartlara tabi tutarak çevresel ve sosyal etkilerini minimuma indirmelerini sağladık. Bu da İklim Eylemine ek olarak Karada Yaşam ve Suda Yaşam hedeflerine de doğrudan katkıda bulundu.

Sosyal tarafta ise, Cinsiyet Eşitliği hedefi kapsamında kadınların sosyal ve ekonomik açıdan güçlenmesine destek olmak amacıyla çalışanlarımız, müşterilerimiz ve toplum nezdinde pek çok başarılı uygulamalarımız bulunuyor. 2006 yılından beri devam ettirdiğimiz Kadın Girişimciler Programı ile bugüne kadar kadın girişimcilere toplam 3,2 milyar TL kredi desteği sağladık. Buna ek olarak 2012'den beri Boğaziçi Yaşamboyu Eğitim

Merkezi işbirliğimizle, işlerini büyütmek ve daha iyi yönetmek isteyen kadın girişimcilere, Kadın Girişimciler Yönetici Okulu ile ücretsiz eğitim imkanı sağladık ve Kadın Girişimci Buluşmaları ile 32 şehirde 7.000 kadın girişimciye ulaştık.

İK tarafındaki cinsiyet eşitliği uygulamalarımız arasında ise Fırsat Eşitliği Modeli, cinsiyetten bağımsız adil ücretlendirme politikamız, tüm çalışanlarımıza zorunlu atadığımız cinsiyet eşitliği eğitimimiz, Aile İçi Şiddet Platformumuz ve üst yönetimde kadın yönetici oranını artırmayı hedefleyerek geçen yıl kurduğumuz Kadın Yöneticiler İniyatifini gibi uygulamalar yer alıyor.

Bir finans kuruluşu olarak, en büyük sorumluluklarımızdan birinin kapsayıcı bir strateji ile toplumun finansal okuryazarlığını geliştirerek daha sağlıklı finansal kararlar almalarını ve daha bilinçli yatırımlar yapmalarını sağlamak; böylece ülke olarak daha istikrarlı bir ekonomiye erişmek olduğunun bilincindeyiz. Finansal hizmetlere erişim kapsamında da, toplumun dezavantajlı tüm kesimlerinin finansal hizmetlere erişimini kolaylaştırmamız gerekiyor. Önceliklerimiz kadınlar, engelli vatandaşlarımız ve bankacılık hizmetlerine erişimi bulunmayan insanlar.

Türkiye'de yetişkin nüfusunun %42'sinin finansal hizmetlere erişimi bulunmadığını düşünürsek; sadece kendi müşterilerimize değil, bu kesime de hizmet ve ürünlerimizi sunmamız gerektiğini görüyoruz.

Bu sebeple, inovatif ürün ve hizmetlerimiz ile Türkiye'nin her noktasındaki vatandaşlarımıza hizmet götürüyor. Müşterilerimizin finansal sağlığına katkıda bulunuyor, finansal okuryazarlık eğitimlerimiz ile toplumun bilgi seviyesini geliştirmeyi hedefliyoruz. Bu da Ekonomik Büyüme hedefine olduğu kadar, Eşitsizliklerin Azaltılması hedefine de katkıda bulunuyor.

Garanti'nin 2008'de kurduğu Öğretmen Akademisi Vakfı ile bugüne kadar toplam 144.150 öğretmenin gelişimine katkıda bulunarak, öğrencilerini çok daha donanımlı ve yetkin bir şekilde eğitmelerini sağladık. ÖRAV, Matematik-Fen Eğlenerek Öğren gibi programlarımız ile 21. yüzyılın gerektirdiği yetkinlikler için var olan eğitim ve yetenek

açığının kapatılmasına destek olmaya devam ediyoruz ve Nitelikli Eğitim hedefine ulaşılmasına katkıda bulunuyoruz. Eğitimin yanı sıra, kültür-sanat ve girişimcilik gibi konularda yaptığımız çalışmalar da mevcut. 2016 yılında toplumsal yatırım projelerine 20,8 milyon TL yatırım yaptık.

Bu örnekleri daha da çoğaltmak mümkün. Burada önemli olan yapılan çalışmaların ve uygulamaların ölçülebilir ve şeffaf bir şekilde raporlanabilir olması. Bu ihtiyacı karşılamak üzere Birleşmiş Milletler kuruluşları ve Global Raporlama İniyatifini (GRI) gibi kurumların ölçme ve takip amacı ile sundukları pek çok raporlama ve platform örnekleri bulunuyor. Örneğin, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin oluşturduğu bir platform ile dünyanın herhangi bir yerinde, herhangi bir küresel hedef kapsamında kaydedilen gelişmeyi gerçek zamanlı takip etmek mümkün.

Son olarak, sürdürülebilir kalkınma konusundaki tüm bu gelişmeleri yönetmek için, işbirliği yapmamız gerekiyor. Bu kapsamda, 17. Hedefin (Hedefler için Ortaklıklar) yalnızca finans sektörü değil, tüm paydaşlar için önem taşıdığına inanıyorum. Bu konuda Birleşmiş Milletler'in çok güzel ve etkili platformlar oluşturduğunu düşünüyorum. UNGC, UNEP-FI, UN Women, UNDP ve UN SDSN bunlardan birkaçı...

Tüm bu platformlara ek olarak; Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, WWF gibi sivil toplum kuruluşlarının ve akademik çevrenin de bu işbirliklerinde rolü çok büyük. Tabii kamu-özel sektör ortaklıkları da sürdürülebilir kalkınma hedeflerini başarmak açısından çok önemli. Tüm bu alanlarda ilgili bakanlıklarla işbirliği içinde olmamız, hatta gerektiğinde onlara yol göstermeyi görev edinmemiz çok önemli.

Biz Garanti Bankası olarak küresel gelişmeleri takip etmek, ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasına en doğru şekilde yön verebilmek ve katkıda bulunabilmek için hem ulusal hem de uluslararası tüm platformlarda yer almaya özen gösteriyoruz.

<https://www.unglobalcompact.org/interactive>



İdil Yiğitbaşı

Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Yaşar Topluluğu ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri

Günümüzün ekonomik trendleri, küreselleşme, toplumların hem üretim hem de tüketim alışkanlıklarının değişmesi ve bu değişimin çok hızlı gerçekleşmesi yaşamsal fonksiyonların devamı için gerekli ana kaynaklar üzerindeki risklerde artışa neden olmuştur. Doğal kaynakların hızlıca azalması, çevre kirliliği ve iklim değişikliği gibi toplumsal refahı tehdit eden unsurlar, savaşlar, ekonomik krizler ve göç ile birleşince, tüm dünyanın kalkınma politikalarının tekrar gözden geçirmesi ve sürdürülebilir kalkınmanın tesis edilebilmesi için farklı stratejilerin geliştirilmesi ihtiyacı doğmuştur.

Tüm dünyanın sorunları ile ilgili ortak karar alma mekanizması olan Birleşmiş Milletler (BM) sürdürülebilir kalkınmanın önemini uzun yıllardır tüm dünyaya anlatmaya çalışmaktadır. Birleşmiş Milletler (BM) 2000 yılında Binyıl Kalkınma Hedeflerini tanımladı, 2015'de ise eksik kalan hedefleri tamamlamak ve kalkınmanın kapsayıcı tarafını devam ettirmek için **Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ni (SKH)** belirledi. Türkiye dahil üye ülkelerin tamamı 2015'in sonlarında gerçekleştirilen BM Genel Kurulu'nda 17 Hedef 169 alt hedef içeren SKH'leri (Sustainable Development Goals - SDG) kabul etti.

Bu hedefler aynı zamanda dünyanın en önemli riskleri olarak kabul edilmekte ve 2030 yılına kadar dünya çapında herkes için adil, eşit ve sürdürülebilir kalkınmayı hedeflemektedir. SKH'ler sadece devletler değil aynı zamanda şirketler ve STK'lar için de önümüzdeki 15 yıl içerisinde stratejileri belirlemek ve riskleri yönet-

mek anlamında çok önemli yol gösterici bir özelliğe sahiptir.

BM SKH'leri tüm dünya ile paylaşırken; biz iş dünyasına da hedeflerimizi gözden geçirmemizi ve hedeflerimiz ile BM-SKH'ler arasındaki ilişkiyi analiz ederek, bu analize göre hedeflerimizi hizalamamızı önermişti.

İş dünyasının yeni hedefler ile uyumluluk çalışmalarını gerçekleştirmeleri aşamasında ihtiyaç duyabilecekleri araçları da SDG Compass başlığı altında duyurmuştur. Bu rehber, iş dünyasının izlemesi gereken yolu yalın bir şekilde ifade etmektedir. Buna göre;

- Adım (1) – Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin anlaşılması,
- Adım (2) – Kurumsal önceliklerin tanımlanması,
- Adım (3) – Kurumsal hedeflerin belirlenmesi,
- Adım (4) – Uyumluluğun sağlanması ve
- Adım (5) – Uyumluluğun raporlanması ve iletişimin yapılması gerekmektedir.

Yaşar Topluluğu olarak bizler de bu adımları izleyerek, topluma değer katan iş alanlarımıza ait kurumsal başarı hedeflerimizin yeni SKH'ler ile ilişkisini ve etkileşimini analiz ederek; gelecek dönem stratejilerimizi belirlemeye çalıştık.

Yaşar Topluluğu'nun geleneğinde var olan ve kurucu değerlerinde ifadesini bulan sürdürülebilirlik konusu, yeni gelişmeler ışığında revize edilerek, Sürdürülebilir Kalkınma Politikamız oluşturulmuştur. Bu politikamız çerçevesinde, Yaşar Topluluğu olarak **“daha iyi bir yaşam için”** yarattığımız değeri, **“öncelikle işimize, daha sonra değer zincirimizde yer alan topluma, tüketicilerimize, çalışanlarımıza, çevremize, müşteri ve iş ortaklarımıza”** **“iyi bakarak”** paylaşıyoruz.

Sürdürülebilirlik çalışmalarını yürüttüğümüz bu 6 ana başlık ve her bir şirketimiz için geçerli olan kilit başarı göstergelerini (KPIs), titiz bir çalışmayla yeni SKH'ler ile ilişkilendirdik ve nihai yol haritamızı geliştirdik.

İşe İyi Bakmak

“İşimize iyi bakmak” **toplumsal cinsiyet eşitliği, eşitsizliklerin azaltılması, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sanayi, inovasyon ve alt yapı ile sorumlu tüketim ve üretim ve iklim eylemi çalışmaları ile uyumluluğumuz ölçüsünde mümkün.**

Şirketlerimizin faaliyetlerini sürdürdükleri her aşamada ilişkide

buldukları taraflarla nasıl bir yönetim anlayışı içinde olduğunu **kurumsal yönetim endeksiyle** ölçüyor ve iyileştiriyoruz. Nitekim **Pınar Süt'ün kurumsal yönetim endeksi derecelendirme notu 2015'de 9.18 iken, 2016'da 9.24'e yükselmiştir.**

İş etiği kurallarına uygun hareket eden ve şeffaflığı gözeten şirketlerimizde “ İş Etiği Kuralları Kılavuzu” tüm çalışanlarımız için uygulanmaktadır. Gelecek dönemde, Yaşar Topluluğu'nun etik değerlerinin tüm tedarikçileri ve iş ortaklarını da kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması öncelikli bir konu olarak kabul edilmiştir. Ayrıca “İşe İyi Bakma” yaklaşımı çerçevesinde riskleri tanımladığımız, analiz edip kontrol ettiğimiz süreçleri yürütüyoruz.

Topluma İyi Bakmak

Yaşar Topluluğu'nun topluma ve tüketicilere iyi bakmak anlayışı, yalnızca ürün ve hizmetlerin sağlıklı ve güvenilir şekilde sunumu ile sınırlı tutulmayan, aynı zamanda Topluluğun kurumsal vatandaşlık bilinci ve bu bilincin gereği olan performansı ile de tamamlanan bir değerler bütünüdür. Örneğin, Pınar Süt'ün ilişkide olduğu **tarım sektöründe sürdürülebilir tarım** anlayışının geliştirilmesi yönünde çalışmaları, **tüm ürünlerinde sağlıklı bir toplumun geliştirilmesi** hedefini önceliklendirmesi; **Sağlıklı Bireyler, Nitelikli Eğitim, Halk Sağlığı, Sorumlu Üretim ve Tüketim başlıkları ile ifade edilen BM SKH'lerine hizmet etmektedir.**

Sağlık Bakanlığının 2017-2021 stratejik hedeflerinin başında “sağlığa yönelik risklere karşı birey ve toplumu korumak ve sağlıklı hayat tarzını teşvik etmek” gelmektedir.

Gıdalarda yağ, tuz ve şeker miktarının azaltılması, obeziteyi önlemek için erken dönemde çocukların sağlıklı beslenme konusunda bilinçlendirilmesi, hareketli yaşamın teşvik edilmesi yürüttüğümüz çalışmalar arasındadır. Pınar Süt'te peynirlerde yağ azaltımına gidilmiş, şeker ilavesiz meyve suyu ürün sayımız artırılmış, çocukların atıştırmalık olarak keyifle tüketebileceği küçük ya da azaltılmış porsiyon boyutlarında düşük kalorili seçenekler sunulmuştur. Ayrıca kar amacı olmayan, ticari faaliyette bulunmayan **Pınar Enstitüsü** tarafından, kamu-üniversite-sanayi işbirliği içinde

“**Eğlenerek Hareket Edelim Sağlıklı Beslenelim**” projesi yürütülmektedir. Erken çocukluk dönemi olan 36-66 aylık çocuklara doğru beslenme ve hareketin önemi anlatılmıştır. Yaklaşık 1000 çocuğa ulaşılmıştır. Beslenme ile ilgili bilgileri %71.7 oranında internette elde eden öğretmenlerin doğru bir şekilde eğitimi sağlanmıştır.

Çalışanlara İyi Bakmak

Topluluk şirketlerimizde işe alım, ücretlendirme, performans değerlendirmenin yanı sıra terfi, atama, eğitim ve gelişim gibi tüm insan kaynakları süreçlerinde çalışanlara fırsat eşitliği tanınmaktadır.

Kadının güçlenmesi çalışmalarında ulusal ve uluslararası oluşumların içinde yer almamız, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına verdiğimiz önem çerçevesinde, **İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Eşitsizliklerin Azaltılması, Nitelikli Eğitim** gibi SKH'leri ile uyum içindeyiz.

Çevreye İyi Bakmak

Yaşar Topluluğu, hammadde tedarikinden başlayarak, üretim öncesi, üretim ve sonrası ile ambalaj bertarafı dahil iş süreçlerini takip etmekte ve tüm ürün ve hizmetlerinin çevresel etkisini azaltıcı mahiyette **karbon ve su ayakizinin düşürülmesi faaliyetlerini Topluluk genelinde bir hedef olarak kabul etmektedir.** Yaşar Topluluğu için, çevreye iyi bakmak, yasal zorunlulukların yerine getirilmesinden ötede, geleceğe yaşanabilir bir gezegen bırakmanın temel insanlık koşuludur.

Pınar Süt 2015 yılında, iklim değişikliklerinin etkilerini azaltmak ve kaynakların etkin bir şekilde kullanımına katkıda bulunmak amacıyla faaliyet gösteren CDP'ye (Karbon ve Su Şeffaflık Programı) katılmıştır. **Pınar Süt Türkiye'de CDP iklim değişikliği programına gönüllü olarak yanıt veren ilk süt ve süt ürünleri şirkettir.** 2016 yılında ise Pınar Süt yine CDP platformunu kullanarak ilgili stratejilerini açıkladı ve A-kategorisinde yer alarak “Liderlik” sınıflamasına girdi. Bu kapsamda Pınar Süt “CDP Küresel A Listesi” ve “CDP Türkiye İklim Liderleri” ödülleri almaya hak kazandı.

Bu çalışmalarımız **Temiz Su Hijyen ve Halk Sağlığı, İklim Eylemi, Sorumlu Üretim Tüketim** başlıklı SKH'lerin

amaçları ile birebir örtüşmektedir.

İş Ortaklarına İyi Bakmak

Sürdürülebilir bir dünyanın tesisi ve insana yakışır iş ile ekonomik kalkınma, ancak tüm iş dünyasının ortak çabası ile sağlanabilecektir. Bu cümleden hareketle Yaşar Topluluğu için iş ortakları ile hedef birliğine sahip olmak ve gerek üretirken gerekse de tüketirken ortak bilinci ile hareket etmek büyük önem taşımaktadır.

Sürdürülebilirlik halen yapmakta olduğumuz işimizi farklı bir anlayış ile yeniden planlamanın yanı sıra ek bir performans da gerektirmektedir. Yaşar Topluluğu bu performansı inanarak ve samimiyetle harcamaktadır.

Yaşar Topluluğu olarak öncü uygulamalar yapmakta ve bu uygulamalardan elde ettiğimiz deneyimi de müşterilerimize ve iş ortaklarımıza aktarmaktayız. Bu doğrultuda Pınar Süt ve Çamlı Yem Besicilik şirketlerimizin katkıları ile Pınar Enstitüsü tarafından yürütülen “**Sütümüzün Geleceği Bilinçli Ellerde**” projesi ile süt üreticisi 5000 çiftçimize hayvan sağlığı, beslenmesi, hijyen ve sanitasyon eğitimi verilmiştir.

Yaşar Topluluğu olarak, tüm değer zincirimizde yer alan unsurları ve aktörleri daha iyi bir gelecek için performans ortaklarımız olarak görüyor ve bu ortaklarımızın olumlu faaliyetler geliştirmeleri ve yaşamlarına taşımaları için onları motive edecek kanallar oluşturulmaktadır.

Türkiye'nin ve Dünya'nın geleceğinde önemli bir yer tutan sürdürülebilir tarımın geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması yönünde çalışmalarımız ve iş ortaklarımız ile bilgi paylaşımımız; tüm iş ortaklarımızın satın alma uygulamalarında ekonomik, sosyal ve çevresel konulara nasıl dikkat edileceklerini gösteren sistemleri sunmamız; tedarikçilerimizin ve bayilerimizin süreç geliştirmelerine katkımız ve sistem kullanım desteğimiz; ve son olarak müşterilerimizin sürdürülebilirlik ve çevre bilinçlerini geliştiren kurumsal sosyal sorumluluk projelerimiz bu ortaklık anlayışımızın uzantılarıdır.

Bu çalışmaların sonucunda, bugün, Yaşar Topluluğu'nun gelecek dönem hedeflerinin dünyanın 2030 hedefleri ile uyumlu olduğunu gururla söyleyebiliyoruz.



Murat Yasa

Aromsa Yönetim Kurulu Başkanı

Dünyada kaygı verici gelişmeler

Dünyadaki gelişmelere baktığımızda kaygılanmamak ve dünya nereye doğru gidiyor, sorusunu sormadan edemiyor insan.

NÜFUS VE İKLİM

Bugünün dünyasının konuları; hızla artan nüfus, iklim değişikliği, sınırlı kaynaklar, sosyal istikrarsızlık, ekonomik sıkıntılar gibi konulardır. Davosta 2016 Dünya Ekonomik Forumunda ele alınan dünyayı gelecekte bekleyen 10 tehlikeden bir tanesi 2050 yılında 9 Milyar'a ulaşacak **dünya nüfusunun beslenme problemi** idi. Bu sorunun çözümü için sürdürülebilir tarım, yani; atıkların ve su kullanımının azaltılması ve tarımın daha verimli yapılması gerekiyor.

AROMSA NE YAPIYOR?

Aromsa olarak biz 2013 yılından beri, bu konunun bir gün önümüze geleceğini düşünmüş ve çalışmalara başlamış idik. 2015 yılında da bu konuyu daha sistematik ve bilinçli bir şekilde yürütebilmek için KalDer ile işbirliğine girip MAP'19 Projemizi (**Mükemmel Aromsa Projesi 2019**) başlattık. Yani amacımızı; her faaliyetimizde etik kurallarımıza bağlı kalarak, bilim ve teknolojiyi kullanarak, sürekli iyileşme ve gelişmeyi hedefleyerek, sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını esas alarak paydaş beklentilerini karşılamak ve gelecek kuşaklara olan sorumluluğumuzu yerine getirmek, olarak belirledik.

İNSANIN ÖNEMİ

Dikkatinizi çekmek istediğim ana konu tüm bu işlerin gerçekleşmesinde ki başrol oyuncusu yani **insanın önemi** ve Aromsa olarak bu konuda ne gibi zorluklarla karşılaştığımız ve bunun üstesinden gelmek için neler yaptığımızdır. Gıda sanayiinin gelişimi ile birlikte yurdumuzda birçok gıda mühendisliği fakültesi kuruldu (93 adet). Bu fakülteler yılda aşağı yukarı 2700'e yakın mezun veriyor-

lar. Rakam iyi ama çalışma hayatlarının başında olan bu gençler nitelik açısından ne durumdalar? Benim zamanımın lise mezunlarının bilgi seviyeleri bile bugün mühendis diye geçinenlerin çoğundan daha yüksekti. Bir diğer sorun da Türkiye'nin gerçekten bu kadar yüksek sayıda gıda mühendisini istihdam edecek potansiyeli var mı? Neden Türkiye'nin gıda mühendisi ve diğer meslek grupları ihtiyacı her yıl sayısal olarak tespit edilip üniversitelerin buna göre açılması ve buna göre öğrenci alınması yoluna gidilmemektedir? Bir mühendis, dalı ne olursa olsun, devamlı kendini yenilemek ve araştırma yapmak zorundadır. Bu da enerjik, zorluklar karşısında yılmayan bilgili ve kaliteye önem veren bir insan yapısı gerektirir.

NİTELİKLİ ÇALIŞMA GÜCÜ

Ancak size yukarıdaki paragrafta bahsettiğim gibi bugün sanayide çalışan ciddi firmaların en büyük sıkıntısı mesleğine hakim kaliteli eleman eksikliğidir. Bu sıkıntının nedeni mikro ve makro diye 2 nedenden kaynaklanmaktadır.

Mikro nedenler ülkemize has olanlardır, makro neden ise dünyanın gidişatına bağlı olanlardır.

Mikro Nedenler:

1) Ailelerin çocuk yetiştirme yöntemi:

Ülkemizde, aileler, adeta çocuklarının kendilerine yeter bir birey haline gelmelerini istemiyorlar, bunun sonucunda da çocukların kişilikleri gelişmiyor. Geçen gün bir gazetede okuduğum Yazar Ahmet Şerif İzgören'in "Süpermen Türk olsaydı pelerini annesi bağlardı" sözü durumu bize özetliyor kanısındayım. Bugün 18 yaşına gelip de ülkenin geleceği ile ilgili oy kullanma hakkına sahip bir genç, kendi kanatları ile uçmaya hazır olmalıdır. Aileler burada bir ikilem içinde, görünüşte bu kadar ilgi ve şımartmanın yanı sıra aileler çocuklarına yeterli vakti ayırmıyorlar, bunun yerine dışarıdan hizmet alma

yolunu tercih ediyorlar. Başka bir deyişle, onları yetiştirme yerine sadece besleyip piyasaya koyuyorlar. Aile büyüğünün bu tembelliği veya görevlerini yanlış algılamaları, çocuklara olumsuz şekillerde yansıyor. Çocuklar soru sormasını bilmiyor, soru sormaya cesaret edemiyor, gerçeği yansıtmıyorsa yansıtmadığına bakmaksızın, kendisine verilen ve söylenenle yetiniyor.

2) **Öğretim Kurumları:** Burada tek kelime ile **PISA** (PISA: Programme for International Student Assessment) sonuçlarına bir göz atmak yeterli olabilir. Çocuklarımız kendi dillerinde dahi okuduklarını anlamaz bir seviyedeler. Bunun nedeni genetik veya organik değil onlara gerekli eğitim ve öğretimi almaları için gereken sorgulayıcı, kitap okumaya sevk edici ortamın sağlanamaması. Diğer taraftan, ülkemizde bugün ilk ve orta öğretim düzeyinde hüküm süren ve bırakınız sorgulamayı ve okumayı teşvik etmek ne olup bittiğini anlamayı dahi imkansız kılan kargaşayı uzun uzadıya anlatmaya gerek yok.

3) **Medya kuruluşlarının** programlarının kasaba kalitesini aşmadığı bir gerçek. Yayınlanan programlar öğretici değil; zihinleri uyuşturmadan başka hiçbir etkisi yok. Günde ortalama 6 saat dizi, evlilik programı seyreden, 3 saat facebook'la oyalanan gençlerimiz ve daha genel olarak halkımız kitap okumuyor. Öğrenmeye üşeniyor veya öğrenmenin gerekliliğinin, dünya gerçeklerinin farkında değil, internet üzerinden kurduğu bir dünyanın esiri olmuş durumda.

4) **Türkiye** de maalesef halen aydınlanmaya inanan bir burjuvazi sınıfının olmaması da, kaliteli eleman yetişmesinin önündeki engellerden biri.

Bu sınıfın değer verdiği tek şey liyakat değil, para kazan da nasıl kazanırsan kazan.

Makro sorunlara gelince,

1) Dünya gerçeklerini okuyamama :

Size burada Facebook'un kurucusu

Mark Zuckerberg ve dünyada elektrikle işleyen araba üreticisi Tesla firmasının Yönetim Kurulu Başkanı **Elon Musk**' la ilgili bir karşılaştırma yapacağım. Birincisi Y kuşağı, diğeri 1970 doğumlu. Kahramanlarımızdan; ilki, insana neşe veriyor, güler yüzlü 34 yaşında bir genç. Dünyanın en genç zenginlerinden biri. Kendisine saygı duymamak imkansız. Ama yaptığı işe bakarsak genç kuşakları düşünmeye sevk etmeyip, insanları tüketime teşvik eden "lay lay lom" bir iş. Diğer slaytta ki, Tesla CEO' sunun, gerçekleştirmeye çalıştığı proje dünyanın geleceğini çok yakından ilgilendiriyor. Diğer taraftan dünya lideri bir ülkenin seçtiği başkan, bugün dünyanın geleceğini ilgilendiren "İklim Değişikliği Sözleşmesi" ile ilgili bir anlaşmayı, hem de tatminkar hiçbir gerekçe göstermeden imzalamama lüksünü kendisinde görebiliyor. Asya'nın doğusunda bir deli, akli gelişmemiş şımarık bir çocuğun oyuncakları ile hoyratça oynaması gibi hidrojen bombası patlatıyor ve dünyayı tehdit ediyor.

2) İkinci makro sorun ise, her geçen gün **aklımızı makineler lehine daha fazla nadasa bırakmamız.**

Geçenlerde, alışveriş yaptığım bir dükkanda, kasanın arıza yapmasından ötürü bana elle fatura kesmek isteyen genç kasiyerin 600 TL'nin %18 KDV'sini hesaplamak için 2 başka arkadaşımdan yardım istemesi ve onların da başarılı olamadığı 10 dakika sonunda sıkılıp faturayı kendim kesmek zorunda kalmam olayı beni dehşete düşürdü. Ve çocuklar bana hayretle nasıl hesap makinası kullanmadan miktarları aklımdan hesapladığımı sordular. Bize okulda, kafadan basit işlemleri yapmayı öğretmişlerdi. Bunun hiç zararını görmedik. Matematigi bu şekilde öğrenen kuşaklar bugünkü gelişmiş makinelerin mucitleri. Bugünkü nesillerin yaptıkları ise beğenmedikleri eski kuşakların icat ettiği bu makineler üzerinde sadece bazı iyileştirmeler gerçekleştirmeleri. Her şeyi bilgisayarlar yapıyor. Yukarıda verdiğim örnek ile bugün tüm dünya ülkelerinde karşılaşabilirsiniz. Bilgisayarlara aşırı bağlı olmak asosyal, düşünmeyen, sorulamayan, agresif ve sadece isteyen bir güçlük yaratıyor. Çok yakın gelecekte biz bilgisayarları değil onlar bizi kullanacaklar.

GENÇLERİN FARKINDASIZLIĞI

Gençler, tüketim toplumunun albenili ve yanıltıcı reklamlarında ki ürünlere veya tekliflere ulaşmak için devamlı olarak çalışmak gerektiğinin farkında değiller. Sadece ne pahasına olursa olsun lüks içinde yaşamak istiyorlar. Dünyada yetişen

her yeni kuşak bir öncesine göre biraz daha şımarık yetişiyor. Bunun da nedeni, her geçen gün biraz daha zenginleşen insanların kendi çocuklarını biraz daha fazla rahat yaşatmaya çalışmaları. Y kuşağı acayip, sorumsuz diyoruz, ama o Y kuşağını yetiştiren bizleriz. Yaptığımız hatanın da sonuçlarına katlanacağız. Bu sorunlara rağmen, dünya, gençlerini, bizimkilere oranla daha iyi yetiştiriyor. Bizler yetiştirdiğimiz gençleri maalesef dünyada yaşamının önemi ve geleceği hakkında bilgilendirmek yerine, tek amacın para kazanmak olduğu eğlenceli işlere doğru yönlendiriyor ve cesaretlendiriyoruz. Zira bu kolayımıza geliyor. Böyle olunca da ortaya çıkan gençler ciddi bir işte çalışacak disipline giremiyorlar, gayret göstermiyorlar. Bugün gençler arasında en popüler meslek kafe açmak, evde oturup hiçbir iş yapmadan google, amazon veya facebook gibi programlar ve ana babalarının imkanları ile ekme elden su gölden bitkisel bir hayat sürdürmek. Bundan yakındığımız zaman da, sorumluluğu üstlerinden atmak için çağın değiştiği, sizin de geçmiş kuşaklarla aranızda fark bulunduğu gibi bir sürü topuca atma teorileri ileri sürülüyor. Bütün bunların hepsi tamam, ama dünyanın sağlıklı geleceği için her kuşağın uyması gereken bazı ortak paydalar var. Ve mutluluğun gençlere ne pahasına olursa olsun salt para kazanmak olarak öğretildiği durumlarda ortaya, umursamaz, para kazanmak uğruna her şeyi yapabilecek tuhaf bir kuşak çıkıyor. Tabii ki, tüm bu olumsuzluklar, ayakları yere basan ciddi bilgili eleman arayışında ki sanayiye de yansıyor.

Aromsa olarak bunun üstesinden gelmeye çalışıyoruz, ama çok zorlanıyoruz. Amaç; işe aldığımız kabiliyetli genç kuşakları yukarıda bahsettiğim Mark Zuckerberg felsefesinden Elon Musk zihniyetine çekebilmek. Bunu başardığımız zaman gençlerin hem iş hayatlarında hem de aile hayatlarında daha başarılı ve mutlu olduklarını birçok örnekte gördük. Zira bizim işimiz gelişmiş bir AR-GE, mutlu çalışan, disiplinli bir servis sonucu müşterilerimize kusursuz bir hizmet gerektiriyor. Yapmış olduğumuz her faaliyette; doğal kaynakları koruma, kaynakları etkin kullanma, ilk seferde doğru tasarlama, ve ne az ne fazla üretme, kaliteli ve sürdürülebilir hammaddeye ulaşma, ambalaj firelerimizi, imhalarımızı, atıklarımızı ve enerji tüketimimizi azaltmayı esas alıyoruz. Firmamızda iki çevre mühendisi arkadaşımız çalışmakta. 2003 yılından bu yana ISO 14001 yönetim sistemini

uyguluyoruz. 2015 yılından bu yana karbon ayak izimizi takip ediyoruz ve sera gazı salınımını azaltmak için kendimize hedefler belirledik, ısrarla ve sebatla takip ediyoruz.

YEŞİL BİNA SİSTEMİ

Fabrikamızın 2017-2018 genişleme alanını yeşil bina sistemine göre tasarladık. Yakın çevremizdeki ilk ve orta düzeydeki okullara verdiğimiz çevre eğitimleri var. Çevre okullara atık kutuları yerleştirdik. Mümkün olduğunca yerli üreticilerden alım yapmayı hedefliyoruz. Üretimimizde kullandığımız yükte hafif pahada ağır, çevreyi kirletmeyen 240'a yakın molekülü, başlangıçta bize döner sermaye yolu ile üretmelerini teklif ettiğimiz Türkiye'nin belli başlı üniversitelerinin bu tür sentezlerin Türkiye'de yapılamayacağına bizi inandırma çabalarına rağmen, organik sentez laboratuvarlarımızda 15 yıldır kendimiz üretiyoruz.

Sürdürülebilir tarım ve iyi tarım uygulamaları için tedarikçilerimiz ile işbirliği içinde çalışmaya özen gösteriyoruz; ama yılların, yerleşmiş "ama biz Almanya ve Amerika'ya ihracat yapıyoruz" aldatmacasının arkasına sığınan zihniyetten istediğimiz kalitede mal tedarikinde çok güçlük çekiyoruz.

İşin sosyal boyutu açısından çalışanlarımızın refahına yaptığımız katkıyı her geçen gün daha arttırmayı planlıyoruz. 2016 yılında, AR-GE' ye harcadığımız para ciromuzun %5,52'sine eşit. Aromsa' da, AR-GE' de çalışan personelin toplam çalışanlara oranı % 21,37. Ülkeye yaptığımız katma değer açısından ülkenin ilk 300 firması arasındayız. Yaptığımız destek yardımları, toprağa para gömmek ve gösterişten başka bir işe yaramayan betona yatırım yerine okullara laboratuvar yardımı ve bunların hizmete alınması için personel eğitimlerine, Doğu Anadolu'daki okullara bilgisayar giysi yardımları... vb faaliyetlere yönelik. Kısacası, Aromsa olarak sosyal girişim projelerinde veya şirketin yakın veya uzak çevreye olan tüm sorumluluklarında, doğru düşüncesinin başta beton olmak üzere karakteristik özelliği olan gösterişe yönelik yatırımları değil, insanlığa veya ülkeye katma değer sağlayacak eğitim veya öğretim yatırım ve projelerine yönelmeyi doğru buluyoruz.



Necip Özçer

LC Waikiki Yönetim Kurulu Üyesi

KalDer Yönetim Kurulu Sayman Üyesi

Sürdürülebilir İyi Olma Hali ve Mutluluk Üzerine

1996'da çabukluğa, grup performansları ile çabuk ve pozitif sonuçlar alınmasına gereksinim olan bir dönemde, hızlıca, sanırım "Yüksek Performanslı Takım Kurma" kitabını okumuş ve aklımda hiç unutmadığım üç cümle kalmıştı, halen bunları kullanıyorum.

- 'Geri Bilgi' şampiyonların kahvaltısıdır.
- Kendini iyi hisseden insanlar, iyi sonuçlar üretir.
- İyi sonuçlar üreten insanlar, kendini iyi hisseder.

Sürdürülebilir iyi hissetme hali, her ne kadar mutluluk kavramının tamamını içermiyor ise de yine de bir yol gösteriyor, hem süreç odaklılığın hem de sonuç odaklılığın birlikte anlam oluşturduğunu, farkındalık verdiğini ifade ediyor. Geri bilgi ya da günümüzdeki anlamıyla, gelişim için ileriye yönelik bilgi (feed forward) de bazen beğenmesek bile iyi olmaya giden yolda çok değerli bir parametre görevini yapıyor.

Mutluluğun, mutluluk sürecinin üretimi dikkatinizi nereye yönlendirdiğinizle ilgilidir.

Kızımın hediye ettiği "Happiness by Desing" kitabını okumak için ısınırken, kitabın girişinde, "beni mutlu kılan şeyler" listesinden, daha çok para, yeni deneyimler, çocuklar, çocuklarla daha fazla vakit geçirebilme, yetişkin olup evden ayrılan çocuklar, yeni bir ortaklık / partner bulma, daha çok uyuyabilme, iş yeri yakınlığı, arkadaşlarla daha fazla vakit geçirme, yeni bir ev, yeni bir iş, yeni bir yönetici/patron, sağlıklı olma, fit olma, bağımlı olmama, daha çok tatil, hayvan besleme vb. konularını size veriyor, 1-10

arası değerlendirmenizi ve yanal olarak elde etme güçlüğüne yazmanızı istiyor. Bu konulara inanç, güven, saygı, temiz bir ortam, sürdürülebilir başarılilik, otonom olma hali vb. de ilave edebiliriz. Kolay gibi geliyor, ancak, ilk üçü, ilk beşi seçin der iseniz, aynen "değerlerimiz" çalışmalarında olduğu gibi gerçekten zorlanılıyor. Mutluluğu tasarlamamız gerekiyor ise de değer ve önem / öncelik verdikleriniz, farkında olmadıklarınız, taahhütleriniz ve yaşam değerlerinizi yazıp, varsa gelişim – değişim talepleriniz, beklentilerinizi, "karar- tasarım- uygulama/yapma" matrisine yerleştirmek yarar sağları öneriyor.

Mutluluğunuz dikkatinizi yoğunlaştırdığınız alana ne kadar yüklem, pay verdiğinizle ilgilidir. Örneğin, yaşam için bir şekilde gerekli ve mutluluk sağladığınızı ön gördüğünüz "gelir etki" sinde mutluluk ölçümü, sadece ne kadar paraya sahip olduğunuzla değil, günlük yaşantıda bu konuya ne kadar önem verdiğinizle, dikkat ettiğinizle doğru orantılıdır.

"Mutluluk" keyif alma ve anlamlandırma ile ilgilidir. Mutluluk tarif de benzer şekilde, zaman boyutunda keyfin, hoşnutluğun deneyimlenmesi, hissedilmesi ve anlamlandırılması prensibidir. Keyif alma ya da anlamlandırmanın öncül adımın ise farkındalık ya da bilinçli dikkat olduğuna dikkat çekmek gerekir. "Şimdi ve burada" olmak, bunun keyfini sürdürülebilir kılmak, değerlerimizle anlam kurup bütünleştirmektir. Socrates de "insanın kendini tanıması önemlidir ne olduğunu ne olması gerektiğini, nasıl mutlu olacağını kendisine sormasıdır,

iyi hayat hem en mutlu hem en erdemli değildir" diyor. İş yerlerinde, kurumsal alanlarda, ailelerde de kendimizi, alanımızı, birlikte olduklarımızı, yönetebilmek, mutluluk verebilmek, destek olabilmek için bir kanadı erdemlerle diğer kanadı ilişkin becerilerle donatılmış "Çift Kanatlı" davranış modellerine gereksinim var. Özellikle bireysel değerlerimizle kurumsal değerler ve içinde yaşanılan sosyal hayattaki kültürel değerlerle örtüşme "mutluluğun" yaşam öğelerinden olsa gerektir. Mutluluk, görevlerden kurulu ahlak kadar, hatta daha çok, yaşama sanatı olan etiğe dayanmakta olup mutlu olmayı sadece bir ödev olarak görmemek gerekir.

Mutluluk Kant'a göre, tüm heveslerin doyurulması olup ulaşılmazlığı da ifade etmektedir. Mutluluk, şimdiki zamanın, gerekliliğin, elde olan doğruların deneyimlenmesidir. Montaigne de hayatın "şimdi ve burada olan" ile doyumlanmasını ifade eder, mutluluğu tanımlarken. Bir başka düşünür Mauzi de "huzur düşüncesinin toplumsal bağlama taşınmasıdır ve ölçülülük önemlidir" demektedir. Mutluluğu "anlık sevinçlerle" karıştırmamak gerekir.

Eski dönemlerin meşhur tartışmalarında bir grup "mutluluğun erdemi" diğerleri de "erdemin mutluluğu" yarattığı şeklinde tezleri savunmuşlardır. Aristoteles "her varlık kendi iyiliğine yönelir ve mutluluk insanın iyiliğidir şeklinde, önümüzü koyduğumuz hedefdir" diyerek alçak gönüllülük ile bilinçliliğin birlikteliğine dem vurur. Aristoteles'e göre "mutluluk bize ve erdemlerimize bağlı olduğu gibi, maddi ve zihinsel zenginliklere de bağlıdır". Bu tanım günün postmodernist

iş yaşamına daha yakın gibi durmaktadır. Günümüz dünyasında teknoloji ilerledikçe, kalabalıklar arttıkça, Robinson Crusoe'nin yaşamı mutluluktur diyenler de artış eğilimindedir.

Kuruluşumuzda çalışan Canan ve Gizem'den aldığım konuya ilişkin düşünceleri de paylaşmak istiyorum.

“İşyerinde mutluluğun yalnızca İskandinav dillerinde bir karşılığı bulunuyor. Bu kelime Dancada “Arbejdsglæde” olarak vücut bulmuş. Telif-fuzu hayli zor olan bu kelimeye sözcük dağarcığında yer ayıran İskandinavlar bir yandan çalışma saatlerini kısaltmaya çalışırken, belli ki hayatlarının uzun bir süresini geçirdikleri işyerinde mutlu olmaya önem veriyorlar. Elde edilen sonuçlar ve kurulan ilişkiler kendinizi mutlu hissetmenizi sağlıyor. Y jenerasyonu olarak da otonomi çoklukla aranıyor. İnisiyatif alabileceğinizi hissettikçe katkı sağlama isteği, sonuçlardan kendinize biçilen pay hissiyatı daha da artıyor. Sahiplenilen iş ile isteksizce yapılan işin sonuca varma hızı karşılaştırıldığında fark çok belirgin oluyor ve mutluluk gerçekten ilkinde yaşanıyor. “Ne yapıyorum?” sorusunun yerini alan “Neden yapıyorum?” sorusuna verilecek yanıt mutluluğa doğrudan etki ediyor. Çalışanlar organizasyonda bulunma nedenini, yaptıkları işin şirkete katkısını, bir bütünün içinde ne ifade ettiklerini bilmek ve öğrendiklerinden mutlu olmak ve bunu sürdürülebilir kılmak istiyorlar. Takdir edildiğinizde mutlu olunuyor. “Eline sağlık”, “İyi iş çıkardın” denmesi mutlu ediyor. Gelişim iştahı okşanıyor ve katma değer oluşturma, anlam bulma gibi noktalara giderek mutluluk hissini tetikliyor. İşyerinde kurulan ilişkilerin de işyerinde mutlu hissetmekle doğrudan ilişkisi bulunuyor. Çalışanlar anlaşıldıklarını hissetmek istiyorlar. Anlamak ve anlaşılacak önemli, hayal kırıklıkları, motivasyon düşüşleri, isteksizlik, yaşadıkları memnuniyetsizlik ve mutsuzluk anlarında onlara “seni anlıyorum” denmesi, hissettirme, gerçekten dinlenme müthiş bir şey. Bu dansın ikinci adımını ise sorun oluşmuş diğer tarafı da anlamaya çalışmayı sağlamak, “Sence neden böyle yaptı?”, “Paylaşmak istemediği ama başa çıkmaya çalıştığı bir sorunu olabilir mi?” gibi sorularla çalışanın anlaşıldığı hissini ona yaşatırken, empati kurmasına yardımcı olmak, zamanla kendi inisiyatif ile gerçekleştireceği bir eylem bilincini kazandırmak da çalışma hayatının

mutluluk yaratanlarından. Anlam, doyum, başarı, bütünün parçası olmak mutlu ediyor, çok çalışıldığı için değil mutsuz çalıştıkları için keyifsiz oluyor çalışanlar. Çalışanlar arasında, çalışanlar ile şirket arasında kurulan güven bağı, farkındalık mutluluğu etkiliyor. Çalışılan şirket kültürü kadar ekip kültürünü oluşturmak da mutluluğa katkı yapıyor. Farklı fikirlere, kişiliklere, inançlara saygı duyulması, adillik, çevre duyarlılığı, açık ve art niyetsiz iletişim, eşit mesafelerde durma, samimi ve fikir özgürlüğüne açık atmosfer- iklim, uyumlu çalışılabilen iş arkadaşları, eğlenceli- mizah sever ortamlar, öğrenmeyi arayan sistematik, değerli olduğunun hissettirilmesi, yapılan işlere sevgiyle yaklaşabilmek yaşam mutluluğu yolculuğuna olumlu katkılar üretebiliyor.

Çalışma arkadaşları da iş yerinde mutlulukta çok önemli bir rol oynuyor. Yüksek performans ve gelişim odaklı bir iklimde, arkadaşlarınızdan destek görüyor, uyumlu bir şekilde çalışıyorsanız, birlikte eğleniyorsanız iş yeri mutluluğu büyük ölçüde oluşuyor. Bu iklimi oluşturmanın bir parçası olmak, korumak da yine mutluluk esintisi veriyor. Ve mutlu ayaklar. Fark yaratan değerli bir birey olmanın enerjisiyle alarm zilini yatağın dışına çıkıp durdurabilmek, akşam çıkışlarını sürekli kol/ telefon saatiyle kontrol etmemek ve bunu içselleştirecek şekilde kendimizi yönetebilmek. Kendimizde yaratabileceğimiz ve başarabileceğimiz bir hedef haline getirmek”

İnsan ve şirket kurum yaşam eğrileri birbirine çok benziyor. Önce yükselen kreatif çocukluk ve gençlik dönemi, sonrasında yatay giden bir plato dönemi ve daha sonra düşüşe geçen bir parabol. Mutlulukta da iş yaşamı ve sosyal yaşamda olabileceği gibi inovatif S eğrileri ilave ederek platodan aşağıya gitme yerine yukarıya çıkabilmek mümkün. Yukarıda bahsedildiği gibi, mutluluk yeniden dizayn edilebiliyor. Hedef koyup uygulamak önemli. Mutsuzluk, sevinç ve performans kaybı alanlarını ve dönemlerini de iş, eş, aş dışında uğraşı alanları oluşturarak, başka etki alanlarıyla yoğunluk oluşturarak aşabilir, mutluluk yolculuğunu sürdürülebilir kılabiliriz.

Kurumlar ve yöneticiler mi? Onlar da mutluluk – erdem kavramının farkında olmalı, Aristoteles yorumunu uygulamaya almalı, çalışanlarını dinleyip, ellerinden gelenin en iyisini yapmalı. Beden, ruh, kurumsal ruh ve değerler birlikteliğini

oluşturmak hiç de zor değil. Mutluluk yolculuğunun kilometre taşları hareket, yenilik, sahiplenme, otonomi, dinlenilme, adam yerine konulma, saygı-sevgi, keyif ve iyi sonuçlara yönelmede odaklanıyor. Çalışanlar da doğal olarak, ironik anlamda “ev ödevleri”ni yapıyor olmalı.

21 Kasım 2017 Kalite Kongresi'nde bir oturumda tartışılacak bu konuda çok değerli üç konuşmacı,

- Aromsa YK Başkanı Sayın Murat Yasa nasıl bir kurumsal mutluluk, paydaş mutluluğunu, mutlu bir organizasyon oluşturulup yaşatılabileceğini,
- Liderlik koçu, eğitimci Sayın Vedat Erol, beden-ruh/ateş bileşkesinde ve Kızıldirtililerdeki yaşam örnekleriyle ilham verme - mutluluk- dinginlik oluşumunu,
- Genar- Gentest Enstitüsü Kurucu Başkanı Sayın Dr. Serdar Savaş ise hukuk ve tıbbi birleştirerek ve mutluluk genini, kendimizi genlerimizden tanımayı,

Bizlere anlatarak, ilgili konuda birbirini tamamlayan ve kanımca çok ilginç, bizi dinlemekten “mutlu kılacak” deneyimlerini paylaşacaklar. Onları dinleme deneyimini merak edin, gelin ve dinleyin, mutluluğa ortak olun.

Mutluluğun temel parametrelerinden olan “erdem”li kişilerin dokuz (9) düşüncesi var.

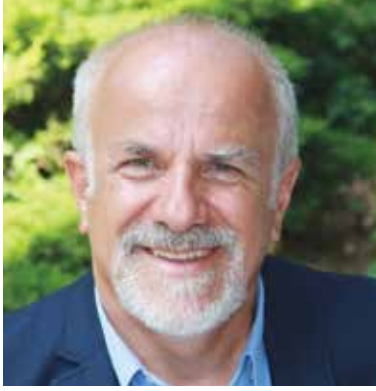
1. Baktıklarında berrak görmek
2. Dinlediklerinde iyi duymak
3. Cana yakın olmak
4. Davranışlarında saygılı olmak
5. Konuşmalarında doğru ve yardımsever sözlü olmak
6. Yaptıkları işleri ciddiye almak
7. Öğrenmek için soru sormak
8. Öfkelenediklerinde çözüm için kafa yormak
9. Kazandıklarında adaleti hatırlamak

Biraz da felsefe yapıp bitirmek gerekirse,

“Hayat mutsuz olmak için çok kısa, gerçekten mutlu olabilmek için sürekli olarak mutluluğu aramaktan vazgeçin, yaşayın.” (Konfüçyus)

“Mutluluğum belki şundan ileri geliyor: bende olanlara seviniyor, olmayanların üzerine de hırsıyla düşmüyorum” (Tolstoy)

“Kim erdemli ve doğru ise o mutludur” (Eflatun)



Vedat Erol *Danışman ve Lider Koçu*

Neden dönüşelim ki?

Size dönüşme ve dönüştürmenin formülünü versem değerli bulur musunuz? Aslında dört adımdan oluşan ve çok basit bir formül vereceğim size. Çünkü dönüşüm dört adımda ulaşılan bir sonuçtur.

Değişim ve dönüşümün birinci adımı fark etmektir. Olduğumuz yer ile olmayı hayal ettiğimiz yer arasındaki boşluğun farkına varmak dönüşüm ve değişimin başlangıç noktasıdır, dönüşümün motivasyonudur. Böylesine bir boşluk hissetmeyen, kime, neye dönüşeceği ile ilgili bir ihtiyacın farkında olmayan neden dönüşsün ki? İhtiyaç yoksa dönüşüm ve değişim motivasyonu da olmuyor.

Dönüşmek ve dönüştürmenin ikinci adımı niyettir. Olduğun durum ile olmak istediğin durum arasındaki boşluğu doldurmak, dönüşmek ve dönüştürmek yönünde bir niyetin var mı? Böyle bir niyetin varsa ve bu niyetin arkasında durabilme iraden de varsa ikinci adımı atarsın. Niyetin yoksa dönüşüm konusunda iraden de doğal olarak olmayacağı için durur, durdurur ve bazen de eski halini korur ne dönüşür ne de dönüştürsün. Aslında, niyet ettiğin kadar dönüşür ya da dönüştürsün. Niyet değişim ve dönüşüm iradesini yolda tutar ve seni motive eder. Niyetinin gücü kadar motivasyonun, motivasyonun kadar da dönüşüm gücün vardır. Bu da dönüşmek ve dönüştürmeyi ne kadar istediğine yani niyetine bağlıdır.

Dönüşmek ve dönüştürmenin üçüncü adımı ise hayal gücüne ve hayalin sana verdiği heyecana bağlıdır. Dönüşmüş ve dönüştürmüş sen ya da organizasyon, o gelecekteki olacağın duruma ne kadar bağlısın? Hayalin ne kadar net? Hayalin seni ne kadar heyecanlandırıyor? Değişim ve dönüşüm hayalinin ne kadar net olduğu ve bu hayalin seni ne kadar heyecanlandığı kriterine bağlı olarak seni o hayale ulaşmaya niyet ettirecektir. Hayalin netse ve seni heyecanlandırıyor bil ki o hayal gerçek olmanın tohumunu taşıyordur.

Hayal etmenin binlerce yıllık geçmişine değinmeden edemeyeceğim. 5 Mayıs'ı 6 Mayıs'a bağlayan gece için Orta Asya'dan gelen bir gelenek bize ne söylüyor.



Size dönüşme ve dönüştürmenin formülünü versem değerli bulur musunuz?



Hıdırellez! Önce hayal et diyor. Sonra da hayal ettiğin her ne ise onu bir kağıda yazarak ya da çizerek somutlaştır. Sonra bunu bir gül ağacının dibine göm ve gün doğmadan kalk, onu olduğu yerden al. Gün içinde suya at diyor. Yani aslında

Hıdırellez'in mesajı çok net. Önce neye ihtiyacın olduğunu fark et. Sonra fark ettiğin, dönüşmek ve dönüştürmek niyetini netleştir. Hayal et ve kağıda çizerek ya da yazarak somutlaştır. Gün doğarken kalk, bunun için bir çaba göster. Sıcak yatağından çık, rahat bölgeni terk et. Hayalin her ne ise onun gerçekleşeceği ile ilgili inancın, niyetin olsun. Hayal etmenin heyecanını yaşa ve hayalin için bir çaba göster.

Algıda seçicilik eğer bir hayalin varsa devreye girer. Hamileler hep hamileleri görür. Siz ya da bir yakınınız hasta olsun, o hastalıktan ne kadar çok olduğunu duyarsınız. Bir araba almaya niyet edin, o arabadan trafikte ne kadar çok olduğunu görmeye başlarsınız. Aslında onlar hep vardır. Siz sadece ihtiyacınızı fark edip, ihtiyacınızı gidermeye niyet ettiğinizde, hayal ettiğinizde onları görmeye başlarsınız.

Sonuç olarak, dönüşüp dönüştürme ile ilgili ihtiyacını fark et. Bu ihtiyacı gidermek için niyet et ve irade göster. Değişmiş ve dönüşmüş durumu hayal et. Bu seni heyecanlandırıyor o yönde çaba göster, dönüş ve dönüştür.



Minitab® 18



Minitab 18, verilerinizi etkili bir şekilde analiz etmek için ihtiyaç duyduğunuz tüm araçlara sahiptir. Minitab doğru analizin yapılması ve net sonuçlar vermesi ile en zorlu iş problemlerinize anlamlı çözümler bulmanızda size yardımcı olur.

Minitab 18'i 30-günlük ücretsiz denemek için www.minitab.com'u ziyaret edin.

Minitab





Dr. Yılmaz Argüden

ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı
Argüden Yönetişim Akademisi Kurucusu

Yaşam Kalitesi için İyi Yönetişim

İnsanoğlunu diğer canlılardan ayıran en önemli özellik her zaman daha iyiyi arama güdüsüdür. Gelişmenin temeli, bu daha iyiyi arama dürtüsüdür.

Kalite de aslında genel kabul gören dayanıklılık, estetik, standartların üstünde olmak gibi tanımlamalar değil, **beklentilerin aşılmasıdır**. Bu nedenle, kalite dinamik bir kavramdır ve karşılanan her beklenti kalite kavramını bir ileri aşamaya taşır.

Yaşam kalitesi tanımı ve ölçülmesi güç bir kavram. Çünkü birbirinden farklı birçok boyutu içeriyor ve zaman, mekân ve kişiye göre farklılık gösteriyor. Bu nedenle, yaşam kalitesini “insanların birey ve topluluk olarak özlemlerini gerçekleştirebilmeleri” olarak tanımlamak bu kavramın dinamikliğini, göreceliğini ve öznelliğini de içinde barındırıyor. Çünkü, insanoğlunun belki de en önemli özelliklerinden birisi bulduğunla yetinmeyip, her zaman daha iyisine özlem duymasındır.

Bu nedenle yaşamda kaliteyi yakalama çabası, insanın her zaman daha iyiyi arama güdüsünü karşılama çabasıdır.

Peki, insan yaşamda neleri arar? İşte bu sorunun cevabı binlerce yıldır, filozofları, bilim adamlarını, devlet adamlarını uğraştıran, her insanın kendisine zaman zaman sorduğu, ancak tek bir cevabı olmayan bir soru. Hatta farklı dini inançların bile ‘nirvana’ için farklı tanımları var. Zaten yaşamı tanımlayan

da bir çok boyut var: insanın (i) yemek, su, barınma, uyku, seks gibi biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması, (ii) güvenlik, tehlikelerden korunma ihtiyaçlarının karşılanması, (iii) bir gruba ait olma, aile, ilişki kurabilme, sevgi görme ihtiyaçlarının karşılanması, (iv) bağımsız davranabilme, toplumda saygın bir konum elde edebilme, başarılı olabilme ihtiyaçlarının karşılanması, (v) bilgi ve deneyimini geliştirme, yaşamda anlam bulabilme gibi zihinsel ihtiyaçlarının karşılanması, (vi) güzellik, sanatsal zenginlik gibi estetik ihtiyaçlarının karşılanması, (vii) kendini geliştirme, farklı deneyimler edinebilme gibi güdülerinin karşılanması, (viii) başkalarının kendilerini geliştirebilmelerine yardımcı olabileme güdülerinin karşılanması gibi.

Bu nedenle, bir toplumdaki yaşam kalitesinden bahsedilirken sadece yaşam süresinin uzunluğu veya gelir düzeyinin yüksekliği değil, tüm bu boyutlardaki çeşitliliğin ve elde edilen düzeyin de ifade edilmesi gerekiyor. Üstelik, bir toplumdan bahsederken sadece en iyilerin ulaştıkları seviye değil, aynı zamanda ortalama insanın ulaştığı seviye ve en mahrum konumda olanların durumlarını da değerlendirmek gerekiyor.

Dr. Argüden, ARGE Danışmanlık ve Rothschild-Türkiye Yönetim Kurulu Başkanlığını yürütmektedir ve kâr amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi'nin kurucusudur. KalDer Başkanlığı döneminde Ulusal Kalite Hareketi'nin başlatılmasına ve yayılmasına liderlik yapmıştır.

Yaşam kalitesini ölçmeye çalışan uluslararası kuruluşlar temel boyutları (1) **uzun ve sağlıklı ömür**, (2) **bilgi ve eğitim düzeyi** ve (3) kişi başına **gelir düzeyi** olarak belirliyorlar. Ancak, bu boyutlara önemli birkaç kavramın daha dahil edilmesi gerekir. Örneğin, yaşam kalitesinin önemli bir boyutu da **güvenliktir**. Güvenlik kavramını sadece ulusal güvenlik veya asayışı korumak olarak değil, aynı zamanda insanların incinme, kaza, afet, açlık, işsizlik, hastalık ve şiddetten korunması olarak da değerlendirmek gerekir. Nitekim, ulusal tehditler açısından çok güvenli bir ülkede pek çok güvensiz insan bulunabilir. Bu nedenle, yaşam kalitesinin önemli bir boyutu da **yaşam güvenliğini içeren yeni ve genişletilmiş bir güvenlik ortamı oluşturulmasıdır**.

Yaşam kalitesini belirleyen önemli boyutlardan birisi de adil bir ortamda yaşayabilmektir. **Adalet**, insanın en köklü ihtiyaçlarından biridir. Haksızlığa uğradığımız duygusuna bir kere kapıldık mı, yaşamımıza kalite katan hiçbir şey zevk vermez olur. Adalet her bireyin, toplumun ve devletin saygı göstermesi gereken bir ilkedir. Adalet yalnızca eşit haklar veya yasaların herkese aynı şekilde uygulanması değildir, aynı zamanda gerçek **fırsat eşitliği** demektir.

Yaşam kalitesini belirleyen boyutlardan birisi de **insan haklarına saygıdır**. Geleneksel olarak insan hakları, hiç kimsenin cins, renk, ırk, dil, din, sosyal sınıf ya da politik inançlarından ötürü

ayrımcılığa uğramaması temel ilkesine dayanır. Demokrasi de genel olarak oy verme hakkı, düşüncesini ifade etme özgürlüğü ve benzeri haklarla tanımlanır. Oysa artık insan hakları da demokrasi de bunların ötesine geçiyor. Artık **esas olan, insanların geleceğini biçimlendirmede söz sahibi olmasıdır, kendilerini ilgilendiren konularda karar alma süreçlerine katılabilmesidir.** Modern çağın insan hakları ve demokrasi kavramlarının içeriği budur. Yönetim kavramından, katılımı ve karşılıklı güven oluşturmayı ifade eden “yönetişim” kavramına geçişin temelinde de bu dönüşüm vardır.

İnsanoğlu, özlemlerini gerçekleştirebilmek, yaşam ile ilgili risklerini yönetebilmek üzere topluluklar halinde yaşamaya başladığından bu yana kamusal, özel ve sivil toplum kurumları kurmaya ve bunların yönetsel hak ve sorumluluklarını tanımlamaya çalışıyor. Yönetişim, toplumların, faaliyetlerini yönetmek amacıyla kullandığı politik, ekonomik ve yönetsel iradedir. Yurttaşların, grupların ve toplulukların, ortaklaşa karar alma ve uygulamada, çıkarlarını dile getirmede, yükümlülüklerini karşılamada ve çatışma noktalarının çözümünde kullandıkları mekanizmaları, süreçleri ve kurumları kapsar. Kurumlarda yönetim erkini kullananların nasıl yönlendirileceği (‘guidance’) ve gözetileceği (‘oversight’) yönetim kavramının temelini oluşturur.

Güvenmek ve güvenilmek insan mutluluğunun temel taşlarından. Ancak, güven kişilerce olduğu kadar kurumlarda da güç kazanılır. **İyi yönetim kurumlarına duyulan güveni artırmanın anahtarıdır.** Güvenilir olabilmek, uzun bir zaman içinde elde edilebilen, ancak çok kısa sürede yitirilebilen bir değerdir. Güvenilirlik, sözlerin ötesinde davranışların da tutarlılığı ile kazanılır. Çünkü davranışlar öncelikleri ve tercihleri kelimelerden daha etkili olarak gösterirler.

Güvenin özünde özgürlük vardır. Özgürlük ise yaratıcılığı, mutluluğu getirir. Bu nedenle güven, gelişmenin de temelidir. Ancak, güven yanılma ve aldatılma riskini de içerdiğinden kırılındır. Buna rağmen, güvene dayalı ilişki ne kadar geçici olursa olsun, güce dayalı ilişkiden daha sağlıklıdır. Güveni kurumsallaştırabilen toplumlar karşılıklı bağlılığı ve işbirliği olanaklarını artırarak girişimciliği ve gelişmeyi mümkün kılarlar.

Her karar bir maliyet içerir. Bu nedenle, karar alınmadan önce neyi hedeflediği, nasıl uygulanacağı; ekonomik, sosyal, çevresel ve dağıtımsal etkileri ve uygulama maliyetleri de katılımcı bir anlayış ile değerlendirilmelidir. Bu nedenle, **iyi yönetim, karar kalitemizi ve dolayısıyla yaşam kaynakların daha etkin kullanımını ve yaşam kalitemizi artırmanın en temel yöntemidir.**

Yaşam kalitemizi geliştirmek istiyorsak kurumlara duyulan güveni artırmak üzere **Tutarlılık, Sorumluluk, Hesap Verebilirlik, Adillik, Şeffaflık, Etkinlik ve Katılımcılık** ilkelerini hayata geçirmeyi her alanda, her fırsatta, her platformda toplumsal öncülük yapmalıyız.

Ancak, toplumsal açıdan yaşam kalitesini değerlendirirken sadece belli bir zaman kesitindeki durumu değil, aynı zamanda gelecek nesiller için nasıl bir ortam hazırlandığı konusu da değerlendirilmelidir. Zenginliğini sadece zevk ve sefa için kullanıp, gelecek nesillerin yetiştirilmesine yeterli kaynak ayırmayan veya bugünkü zenginlik için çevreyi kirletmekten çekinmeyip gelecek nesillere çözülmesi güç sorunlar bırakan toplumların da yaşam kalitesinin iyi olduğu söylenebilir mi? Bu nedenle, yaşam kalitesinin en temel boyutlarından birisi de **sürdürülebilirliktir.**

Yaşam kalitesini belirleyen önemli bir boyut da **sorumluluk üstlenerek başkaları için faydalı olabilmektir.** Çünkü paylaşma ve yardım, davranışları ve bu davranışların sonucunda kişinin hissettiği manevi tatmin duygusunu artırır.

Bugün de insanlığı tehdit eden en önemli unsurlardan biri insanların belli farklılıklara odaklanarak “biz” ve “öteki” ayrımı yapmalarıdır. Önümüzdeki en önemli medeniyet sınavı gelecek nesillerin zihinlerinde “biz” ve “öteki” kavramları yaratmak yerine, insanların karşılıklı bağlılığını ve her bir bireyin bir dünya vatandaşı olduğunu anlatan **‘çinde dünya olmayan, dünya içinde olamaz’** anlayışını hâkim kılacak bir eğitim sistemini oluşturmaktır.

Bu yaklaşım için farklılıkların bir zenginlik kaynağı olduğunu anlayan Anadolu geleneğine başvurmayı düşünmeliyiz. Anadolu geleneğinde çok önemli bir yeri olan tasavvuf felsefesi, hoşgörü ve ahenge dayanır. Yunus Emre, Hacı Bektaş Veli, Mevlânâ Celâleddin-i Rûmî gibi

büyük şair ve düşünürler farklılıkları bir zenginlik kaynağı olarak görmüşlerdir. Mevlânâ'nın Konya yakınlarındaki bazı manastırları, sık sık ziyaret ettiği, sohbetlerine katılanlar arasında muhtelif Hıristiyan ve Yahudi cemaatlerinden kişilerin bulunduğu ve hatta İstanbul'dan bile rahiplerin onunla görüşmeye geldiği kayıtlara geçmiştir.

Biz ve öteki kavramları insanları pastanın büyütülmesine değil, onun paylaşılmasına odaklıyor. Oysa barış ve birliktelikle sorunların üstesinden gelmeyi hedefleyen insanlık, kendi yaşamını daha kaliteli hale getirebilecektir.

Zaten, insanları daha kaliteli bir yaşama taşımaya hedefleyen dinlerin özünde de bu anlayış var. **“Kendin için ne istersen, başkaları için de onu iste”** denen altın kuralı özetleyen büyük tasavvuf şairi ve düşünürü Yunus Emre'nin sözleriyle:

“Sen sana ne sanırsan,
Ayrığa da onu san;
Dört Kitabın manası,
Budur, eğer var ise...”

Anadolu tarihinin önemli unsurlarından olan Ahiliğin ahlak tüzüğü de bu kavramı şu şekilde ifade ediyor:

“Bütün insanlara tek nazarla,
iyi gözle baka.
Nefse galip ola.
Kendine istediğini başkalarına da isteye.”

Anadolu'nun kadim kültüründe var olan bu anlayışı yaşatabilmek ve yayabilmek gelecekte de yaşam kalitesini geliştirmenin en önemli aracı olacak. Çünkü bu anlayış, insanların birbirlerine ve oluşturdukları kurumlara güven duymalarının temelidir. Güven eksikliği ise sürtünme katsayısının yüksek olduğu ortamlar gibi enerjinin boşa harcanmasına ve gelişmenin sekteye uğramasına neden olur.

Hayatta iki değer var ki, paylaştıkça artıyor: sevgi ve bilgi. Sevgisini ve bilgisini paylaşan insanlar en büyük zenginliğe kavuşan insanlardır.

Hayatta mutluluk olumlu düşünce ile başlar, olumlu söylem ve eylemlerle gelişir, paylaşılan sevgi ve bilgiyle doruğa erişir. Yaşam kalitesini geliştirmenin aracı ise kurumlarına güven duyulan bir toplum oluşturmaktır.



Kalite beklentileri aşmaktır

Bu sayıdaki söyleşimizi KalDer'e kuruluşundan bu yana başta entelektüel olmak üzere desteğini hiç esirgemeyen ve Ulusal Kalite Hareketi'nin de fikir babası olan ARGE Danışmanlık'ın iki ortağı **Hakan Kilitçioğlu** ve **Pınar Ilgaz** ile gerçekleştirdik.



Hakan Kilitçioğlu
ARGE Danışmanlık Yönetici - Ortak

Ödül dağıtmayın, hak etmeye kesinlikle ödül vermeyin!

Rahmetli Cumhurbaşkanı Turgut Özal 1992 Birinci Kalite Kongresi

Hakan Bey, KalDer'in düzenlediği Mükemmellik Ödülleri'nin başından beri destek verdiğinizi biliyoruz. Özellikle ilk yıllarına yönelik kritik adımlardan bahsedebilir misiniz?

1992 yılı Kasım ayında TÜSİAD ve KalDer'in birlikte düzenlediği ilk Ulusal Kalite Kongresi'ndeyiz. O gün başarılı kuruluşlara belli bir süreç çerçevesinde her yıl TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülü verileceği ve ödülün kriterleri anons edilmiş. Zamanın Cumhurbaşkanı rahmetli Turgut Özal öğle yemeğinde konuşma yaparken ödül konusunda şunu söylüyor: "İnşallah seneye ilk ödülleri burada ben vereceğim. Ama ödül dağıtmayın, hak etmeye kesinlikle ödül vermeyin!"

Peki bunu gerçekleştirebildiniz mi?:

Ne yazık ki Sn. Turgut Özal o ödülleri veremedi vefat etti. Ancak, ödül sürecini yürütürken bu sözler daima kulağımıza küpe oldu. Hem ödül sürecinin sorumluluğunu üstlendiğim ilk yıllarımda, sonrasında KalDer Genel Sekreterliğini yürüttüğüm sekiz yıl içinde, hem de sonrasında, KalDer ödül yapısının kalitesini ve istikrarını koruyarak ülkemizin en prestijli ödül sürecini oluşturmuş ve bunu sürdürmüştür. İlk yıllarından itibaren Brisa, Netaş, Arçelik, Vitra, Robert Bosch, Bilim İlaç gibi ülkemizin en başarılı kuruluşlarının aldığı bu ödül ülkemizde büyük ses getirmiştir. Ödülü hak eden kurumları belirleme konusunda çok titiz bir süreç yürütüldü en baştan beri. Bazı yıllar 'Büyük Ödül' verilmediği oldu. Bu özenli yaklaşım ödülün saygınlığına olumlu katkı sağladı.

Avrupa'daki Ödül sürecinde de rol almaktasınız. Bize bu konuda neler söyleyebilirsiniz:

Ödülün verilmesinde esas alınan EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa'da ve dünyanın diğer birçok ülkesinde benzer ödüllere esas alınmaktadır. EFQM* tarafından verilen Avrupa Mükemmellik Ödülleri ise 1992 yılından bu yana sürdürülmektedir. Avrupa'daki süreçte çok önemli ve büyük kuruluşlar yine bu ödüle başvurmuş ve ödül kazanmışlardır; British Telecom, BMW, Bosch, Nokia, Siemens, vb. Ülkemizdeki ödül sürecinin kalitesi ise burada ödül almış kuruluşların Avrupa'da da aynı şekilde ödül almasıyla kanıtlanmıştır. Türkiye halen kuruluşları Avrupa'da en fazla ödül almış olan iki ülkeden biridir. 1996 yılından beri Avrupa Mükemmellik Ödülleri sürecinde baş değerlendirci olarak liderlik ettiğim ekiplerle birçok iyi kuruluşu değerlendirdim. Bu çerçevede Türkiye'deki yeni adıyla Türkiye Mükemmellik Ödülü sürecinin de benzer şekilde iyi ve etkin bir yapıyla sürdürüldüğünü gözlemleyebiliyorum.

ARGE Danışmanlık olarak bu konuda ne tür faaliyetler yapıyorsunuz?

ARGE Danışmanlık olarak KalDer'e ve ödül sürecine verdiğimiz destek KalDer'in kuruluşundan bu yana sürmekte. ARGE olarak bakışımız KalDer'in kuruluşunda var olan ana felsefenin hem ülkemizi hem de dünyayı daha iyi bir yaşam kalitesine ulaştırmakta temel alınması gerektiğidir. Bu noktada özellikle EFQM Mükemmellik Modeli etrafında yürütülen çalışmaların ülkemizin gelişimine de ciddi fayda sağladığını görmekteyiz. Modeldeki gelişmeler ile son dönemde özellikle sürdürülebilirlik, yenileşim, yaratıcılık, iyi yönetim kavramlarının bütünüyle modele entegre olması kuruluşları yönlendirmemizde ve başarılarının sürdürülebilir kılınmasında kritik rol oynamıştır. ARGE Danışmanlık olarak, Modeldeki ihtiyaçları iletme, gelişmeleri izlemek ve Türkiye'deki uygulamalara yansıtma yönünde EFQM'e de katkı sağlamaya çalışıyoruz.

Şirketinizin kurucusu ve eski KalDer Başkanı Dr. Yılmaz Argüden'in liderliğinde başlatılan Ulusal Kalite Hareketi'nin ülkemizin rekabet gücüne nasıl etkileri oldu?

Bu çerçevede KalDer'de hayata geçirilmesinde etkin rol üstlendiğimiz Ulusal Kalite Hareketi'nin ulusal bir dönüşüm projesi olarak doğuşu (1998) önemli bir mihenk taşı olmuştur. Özellikle Ulusal Kalite Hareketi'nin ilk dönemlerinde Milli Eğitim Bakanlığı, Gümrük Bakanlığı, SSK gibi katılımlar düşündüğümüz bakış açısının ve modelin çok üst seviyede kabulünü sağlamış ve bugünlere kadar devam eden, Avrupa'da kamu ve özel kuruluşlarımızın başarılı olarak ödül almasını sağlayan bir yapıtaşı olmuştur. Aynı dönemde sorumluluk aldığımız KalDer'in EFQM ile Ulusal İşbirliği Ortaklık Anlaşması imzalanması ve Türkçe'nin EFQM'in resmi dilleri arasına girmesi yine kritik aşamalardandır. Avrupa'da ilk ödülü almış olan Brisa



fırmamızın öncülüğünde EFQM Yönetim ve Yürütme kurullarında yer alma, 2001 EFQM Forumunun İstanbul'da düzenlenmesi bu vizyonun uygulanmasının örnekleri olmuştur. Türkiye'nin Avrupa'da en çok EFQM ödülü kazanan ülkeler arasına girmesinde ve örneğin otomotiv yan sanayiinin Avrupalı rakiplerinden daha iyi kalite seviyelerine erişerek ülkemizin en büyük ihracatçı sektörü olmasında önemli katkıları oldu Ulusal Kalite Hareketi'nin. Kuruluşlarımızın KalDer'e destek olması kadar yöneticilerimizin vizyonunu da açacak, kendilerine daha fazla gelişim fırsatı vereceğini ve sonuçta yer aldıkları kuruluşların gelişimine önemli katkı sağlayacağını düşünerek destek verdiğimiz bir diğer konuda hem EFQM bünyesine (Ödül sürecine) yönetici gönderme hem de EFQM ödül sürecinde değerlendirci olarak rol alınmasıdır. Özellikle son dönemde EFQM Avrupa Mükemmellik Ödüllerinde yer alan değerlendirci sayımız azalmış olsa da 1996'dan beri sürdürdüğüm baş değerlendircilik rolünü ARGE Danışmanlık bünyesinde de her yıl gönüllü olarak devam ettirerek EFQM'e destek vermekte ve buradaki birikimimizi ülkemize aktarmaktayız.

Pınar Hanım, ARGE olarak ödül süreçlerine katkınızdan biraz daha bahsedebilir miyiz:

Misyonu kurumların yönetim kalitesini geliştirmek olan ARGE, bütünsel bakış sağlayan ve yönetime yaklaşımların geliştirilmesi ve uygulanması aşamasında kapsamlı ve derin bakış ile yol gösterici konumda olan modeli benimsemiştir. Dolayısıyla, tüm projelerimizde modelin ilgili kriterleri çalışmalarımızda önemli yol gösterici ve kurumlarla iletişimimizde ortak paydayı güçlendirici rol oynamaktadır. Modelin bu gücünü ilk günden beri desteklemek ve anlatmak yönünde çalışmaktayız. Bu kapsamda, modelin Sivil Toplum

Kuruluşlarında da uygulanabilirliğinin önemli değer yaratacağını gözlemleyerek, STK ödülü boyutunun da kazandırılması aşamasında ARGE olarak destek verdik. Modelin STK'lara uyumlu hale getirilmesinin sonrasında örnek teşkil etmesi amacıyla çalışmalarına destek verdiğimiz BÜMED (Boğaziçi Mezunlar Derneği) ödüle hak kazandı.

ARGE olarak bu konudaki çalışmalarımızın bütünsel bir yapıda olmasını sağlama açısından tüm ortaklarımızın bu süreçlerde yer almış, değerlendiricilik yapısında bulunmuş kişiler olmasına önem veriyoruz. Birçok kurum ve kuruluşu KalDer ve EFQM ödülleri hazırlarken özellikle bu süreçlerin kalıcı olabilmesine ve geliştirilen çalışmaların sürdürülebilir olması üzerinde duruyoruz. Hakan Bey'in üstlendiği Orta Doğu Kalite Derneği'nin Başkanlığı da bu konudaki deneyimimizin Orta Doğu'da yayılmasına ve ulusal bazdaki bazı ödül süreçlerinin kurulmasında rol olarak katkımızı uluslararası boyutta da arttırmamıza neden oldu.

ARGE olarak ülkemizdeki birçok ödül sürecinin oluşmasına da katkıda bulunduğunuzu biliyoruz. Bunlardan bahsedebilir misiniz?

Ödül sistemleri yeni gelişen ya da uygulamaya alınması gereken yaklaşımlara geçişte önemli bir araçtır. Ödül sistemleri daha çok takdir, tanıma boyutu ve özendirme anlayışıyla ele alınır. Ancak, sistem temelli geliştirilen ödül süreçlerinin bunun yanında öğretici, yönlendirici katkısı da en az özendirme boyutu kadar değerlidir. Sistem temelli ödül sistemleri uygulamaların derinleşmesi, aşamaların birbiri ile ilişkilendirilmesi yönünde pusula niteliğindedir ve kalıcı öğrenmeyi sağlar.

ARGE olarak, yönetim danışmanlığı deneyimimiz ile sistem temelli yaklaşım ile uygulamaların sürdürülebilirliğini sağlayacak yapıları çok iyi tanıdığımızdan bu



Pınar Ilgaz
ARGE Danışmanlık Yönetici - Ortak

yönde iyi örnekler geliştirebiliyoruz. Mükemmellik ödülünün yaklaşımların tanımlanması ve radar yapısı bakışı bizim ödül sistemi kurgulama aşamalarımıza da ışık tutmaktadır. Bu bakış ile bugüne kadar, aile şirketlerinde yönetim ve sürdürülebilirlik kavramları odaklı olarak TAİDER Kuzey Yıldızı Ödülü, **insan kaynağı yönetiminin** bütünselliğini sağlayabilecek PERYÖN Ödülü, gönüllülük projelerinde kaynakların etkin kullanımını sağlama yönünde yol gösterici ÖSGD Ödülleri, ülkemizin **rekabet gücünü** arttırmaya yönelik olarak kurgulanan TÜRKONFED'in Rekabet Ödülü, **kapsayıcı girişimcilik**in özendirilmesi için geliştirilen Citibank'ın Mikro Kredi Ödülleri gibi bir çok çalışmayı gerçekleştirdik.

Dönüşüme Liderlik dersek?

Günümüzde ve yakın gelecekte kurumların gündeminde önemli yer alacak olan 'Dönüşüme Liderlik' ve Endüstri 4.0 kavramları da modeldeki ölçme ve sürekli gelişim anlayışını içeren RADAR yaklaşımının gerekliliğini ve yaklaşımların kurumda içselleştirilmesini sağlayan liderlik kavramının önemini altını bir kez daha kalın çizgilerle vurgulayacaktır. Bu doğrultuda biz de hem modele ilişkin çalışmalarımızda hem de diğer tüm projelerimizde bu yönde gelişim ve sağlanması yönünde çalışıyoruz.

*EFQM (European Foundation for Quality Management) Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Brüksel merkezli bir gönüllü kuruluştur.

6 Yıldır OLED TV'nin En İyisi

LG'nin OLED teknolojisi, art arda 6 kez Avrupa Görüntüleme ve Ses Birliği (EISA) tarafından yılın en iyi OLED TV'si seçildi. EISA OLED TV 2017-2018 ödülünün kazananı mükemmel görüntü kalitesi ve geniş izleme açısıyla ultra ince LG OLED65E7 oldu.

CEWEEK



Value Electronics
* Annual TV Shootout™ 2017 Winner
LG OLED65E7

EISA OLED TV 2017-2018
LG OLED65E7

“TV’NİN KRALI” YİNE LG OLED TV

Her yıl sektörün lider üreticilerinin TV modellerinin yarıştığı ve en iyi performansa sahip olanı bulmayı amaçlayan, bu yıl New York'ta 14.sü düzenlenen CE Week TV Shootout™'ta “TV'nin Kralı” (King of TV) ödülü LG OLED65E7'ye layık görüldü. Bu yılla birlikte LG OLED TV, 4 yıl üst üste bu ödülün sahibi olma başarısını göstermiş oldu.



2017 CE Week TV Shootout™'ta önceki yıllardan farklı olarak 3 farklı kategoride değerlendirme yapıldı. LG E7 OLED TV, 3 kategorinin hepsinde birincilik ödülünü toplayan ilk marka oldu.

CES 2017 – En İyinin En İyisi: LG Signature OLED TV W

CES 2017'de En İyi TV, En İyi İnovasyon ve En İyinin En İyisi gibi birbirinden değerli aldığı 45 ödülle tüm dikkatleri üzerine çeken LG Signature OLED TV W Picture-on-Wall tasarımı ile kuşkusuz yılın en çok öne çıkan inovatif ürünlerinden biri oldu.

65” modelinin 2,57 mm inceliğindeki OLED paneli, kendi özel manyetik aparatı ile doğrudan duvara asılabildiğinden, duvarla arasındaki boşluk tamamen ortadan kalkıyor. Şık ve bıçak kadar ince kenarları televizyonun adeta havada süzülüyor gibi görünmesini sağlarken, kullanıcıyı tam anlamıyla sarmalayan bir deneyim sunuyor. LG Signature OLED TV W Dolby Atmos® ve Dolby Vision™ HDR özellikleri ile performans anlamında da rakiplerinden bir adım öne çıkıyor.

Türkiye’de Tüketici Sadakati

En Yüksek TV Markası: LG*

LG TV’nin üstün başarısı Türkiye’deki kullanıcıları tarafından da onaylandı. Ipsos tarafından KalDer işbirliğinde 2015 ve 2016’da gerçekleştirilen Türkiye Müşterinin Sesi (TMS) araştırmalarında Tüketici Sadakati En Yüksek TV Markası seçilen LG öncü ve kaliteli ürün ve hizmetleri ile tüketicisinin memnuniyetini kazandığını da kanıtlamış oldu.

**2016 TMS araştırması Şubat – Aralık 2016 döneminde, 18 yaş üzeri toplam 21.533 kişi ile başarılı görüşmeler üzerinden, telefonla anket yöntemiyle (CATI) yapılmıştır. Her sektör en az 1500 yanıt üzerinden raporlanmıştır. Araştırma kapsamında, il sınırlaması olmadan Türkiye’de ikamet eden 340.000’i aşkın tüketiciyle temas edilmiştir. Her bir sektördeki marka pazar paylarına uyum gözetilerek, gerekli durumlarda ağırlıklandırma kullanılarak raporlanmıştır.*



UL Siber-Güvenlik Sertifikası’nı Elde Eden İlk Smart TV Platformu: LG webOS 3.5

LG 2017 modellerinde Smart TV platformu olarak bir önceki versiyona göre daha akıllı, daha hızlı ve daha kolay olan webOS 3.5 sürümünü kullandı.

webOS 3.5 kullanıcıların mahremiyetine ve veri güvenliğine göstermiş olduğu hassasiyet ve bu doğrultuda geliştirdiği üst düzey siber güvenlik önlemleriyle siber güvenlik konularında uzman kuruluş UL (Underwriters Laboratories) tarafından sertifikalandırılan ilk Smart TV platformu oldu. webOS 3.5’in güvenlik yazılımı modülü olan Security Manager, Common Criteria’nın sıkı güvenlik testlerinden de başarıyla çıktı ve CC Uluslararası Güvenlik Sertifikası ile güvenilirliğini daha da sağladı.

Netflix Keyfini Kusursuzca

Yaşayabileceğiniz TV’ler

Netflix Haziran 2017’de artık Dolby Atmos® ile hazırlanmış içerikleri yayınlamaya başlayacağını duyurmuştu. İlk etapta Bong Joon Ho’nun Okja adlı filmi, Hiroyuki Seshita tarafından yönetilen BLAME! adlı anime filmi ve fantastik gerilim Death Note’u içerik listesine Dolby Atmos® olarak dahil eden Netflix’e Aralık 2017 itibari ile başka Dolby Atmos® içeriklerin de ekleneceğini biliyoruz. Dolby Atmos® teknolojisini destekleyen 2017 LG 4K OLED TV’ler ile bu içeriklerin keyfini doyusya çıkarabilmek mümkün.

Gelişmiş HDR Dolby Vision™

Dolby Vision™ yoğun parlak ışığı, derin siyahları ve gerçekçi renkleri ortaya çıkaran bir teknolojidir. Film yapımcılarının da tercihi olan Dolby Vision™ ile standart 2 saat süren bir film için 170 bin’den fazla tekil dinamik metadata işlenir. Bu sayede yönetmenin tam anlamı ile yansıtmak istediği görsellik ekrana taşınmış olur. Dolayısıyla Dolby Vision HDR desteği bulunan TV’lerde görüntü kalitesi, kontrast ve renk zenginliği anlamında daha üstün bir sonuç alınır.

2017 LG 4K OLED TV’ler ve Nano Cell Display™ TV’ler hem Dolby Vision™ laboratuvarlarında hazırlanmış premium HDR içerikleri hem de HDR 10 ve HLG türündeki HDR içerikleri destekliyor. Hatta LG TV’lerde bulunan HDR Efekt özelliği görüntülerin kare kare işlenmesi ve gerekli olan yerlere dinamik verilerin eklenmesine imkân vererek HDR olmayan içeriklerin bile çok daha keskin bir netlikte seyredilmesini sağlıyor.

Dünya’nın İlk
UL Siber Güvenlik Sertifikalı
Smart TV’si



¹Her yıl düzenlenen TV Shootout değerlendirme etkinliği Value Electronics tarafından düzenlenmekte olup; TV Shootout’un isim hakkı Value Electronics’e aittir.

²CES İnovasyon Ödülleri jüriye sunulan betimleyici materyallere dayanmaktadır. CTA herhangi bir başvurunun veya iddianın doğruluğunu doğrulamamış ve ödül verilen ürünü test etmemiştir.

Bireysel ve Kurumsal Sıçramalar için Zihniyet Değişikliği

PROF. DR. ACAR BALTAŞ



Bir kurum içinde sonucu çalışanların davranışları doğurur. Ancak çalışanların davranışları da kurum içindeki zihniyetin sonucudur. Kurumda egemen olan zihniyet; değişim yönetimini, çalışan bağlılığını, işe alımları, eğitimleri, yönetici geliştirme anlayışını ve sonuç olarak bütün kurum iklimini etkiler. Kurumun zihniyeti kültürünü, kültürü de performansını belirler.

Şimdi arkanıza yaslanın ve şu sorulara samimiyetle cevap vermeye çalışın:

1) Bütün çalışanlar aynı amaç için hareket etse, kurum performansı nasıl etkilenir?

2) Bütün çalışanlar çevresindekilerin başarısı için çaba harcarsa ve herkes birbirine yardım etmeyi kendi görevi kadar öncelikli saysa, kurum performansı nasıl etkilenir?

3) Silolar, kişisel ve bölüm çıkarları ikinci plana itilse, kurum performansı nasıl etkilenir?

4) Her türlü soruna “mutlaka bir yolu olmalı” diye yaklaşılsa çatışmalar ne kadar azalır?

5) Böyle bir anlayış bütünlüğü içinde çalışılması durumunda, ciro veya karlılık ne ölçüde artar?

Değişim sadece davranışlara odaklanarak gerçekleşmez. İletişim veya ekip çalışması eğitimleri alan çalışanlardan hemen farklı davranışlar göstermelerini ve bunu sürdürmelerini beklemek gerçekçi değildir. Eğitimlerde kazanılan bilgi ve yöntemlerle birlikte, yeni ve istenen davranışlar ancak kurum içindeki toplu bir zihniyet değişikliği ile mümkündür.

Bütün kurumu içine alan köklü bir zihniyet değişikliği yolculuğu için şu adımların atılması gerekir:

1) Kurum içinde yaygın olan ve doğal kabul edilen davranışları ve bu davranışlara yol açan zihniyeti anlamalı ve ortaya koymalı.

2) Davranışı değiştirme girişimleri, zihniyeti değiştirmeyi amaçlamalı ve buna öncelik verecek şekilde yapılandırılmalı.

3) Kurumun bütününde zihniyet değişikliği amaçlanıyorsa, bu değişimin ancak liderlerin/yöneticilerin zihniyet değişikliği sonucunda gerçekleşeceği baştan kabul edilmeli.

4) Zihniyet değişikliği için yöneticiler ve ekip üyeleri olmak üzere tüm taraflar üzerlerine düşen rolü benimsemeli.

5) Zihniyet değişikliğinin sürekli olması için, kurumdaki sistem ve süreçler yeniden yapılandırılmalı ve bu değişim desteklenmeli.

6) İhlaller için “sıfır tolerans” ilkesi uygulanmalı.

Üç temel zihniyet

Bazen bir kurum içinde verimliliği artırmak, karmaşık yönetim tekniklerinin peşinde koşarak değil, kurum içindeki zihniyetlere odaklanarak ve bu anlayışı herkes için ve herkesle birlikte hayata geçirmekle mümkün olabilir.

Bu çalıştayda insanların hayat karşısındaki üç temel zihniyeti ele alınacaktır. Bunlar,

- 1) Alıcı ve verici yönelimi
- 2) Olumsuz ve olumlu tutum
- 3) Değişmezlik ve gelişim anlayışıdır.

Alıcı ve verici yönelimi

Kendi amaç ve çıkarlarına, kaygılarına odaklanmak insanın kararlık cephesinin ortaya çıkmasına yol açar. Bunların gerçekleşmesinin başkalarını nasıl etkileyeceğini düşünmek, davranışı değiştirebilir. Başkalarına zarar verecek veya onları olumsuz etkileyecek bir davranışı ya da kararı topluluk içinde savunamayacak olan kişinin kendisini sorgulamasını sağlamak sonucu değiştirebilir.

“Kimse bilmeyecek olsa da ben bileceğim” diye düşünmek vicdanın sesine kulak vermektir. Ancak bunun için aile sofrasından başlayarak vicdan gelişimine yatırım yapılmış olması gerekir. Vicdan gelişimine yatırım yapmak bu noktada önem kazanır. Çünkü enerjimizi nereye koyarsak hayat orada gelişir.

Olumsuz ve olumlu tutum

Olumlu tutum, iyimserlik değildir. “İyi düşünelim iyi olsun”, “kötü düşünüp kötüyü çağırmayalım” anlayışı insanların risk ve tehlikeleri görmelerini engeller. Olumlu tutum genellikle “bardağın dolu tarafını görmek” olarak algılanır. Olabilecek olanın daha beter ve kötü sonuçlar doğurabileceğini düşünerek teselli bulmak mümkündür. Ancak olumlu ve olumsuz tutum arasındaki en temel fark, istenmeyen bir yaşantı sonucu zihinsel ve duygusal enerjinin odaklanacağı nokta ile ilgilidir.

Olumsuz tutum içindeki insanlar, “keşke”lerle birlikte olmuş olayın hangi koşullarda olmamış olabileceğine odaklanırlar. Buna karşılık olumlu tutuma sahip insanlar, olmuş olana değil, ileriye ve olabilecek olanlara odaklanırlar. Böylece olumsuz durumların az zararlı çıkar, bazen de bu durumu bir avantaja dönüştürebilirler.

Değişmezlik ve gelişim anlayışı

Değişmezlik zihniyetine sahip olanlar, yeteneklerinin önceden kendilerine bahsedilmiş, değiştirilemez ve geliştirilemez olduğunu düşünürler. Bu sebeple gelişim için gayret göstermek yerine bu tür fırsatlardan uzak durur, kendi zekâlarını ve yeteneklerini belgelemeye çalışırlar. Aksine gelişim zihniyetindekiler insanın gerçek potansiyelinin kesin olarak bilinmeyeceğine inanırlar.

Gelişim zihniyeti, insanların zorluklarına rağmen yaptıkları işi sevmesini sağlar. Hatta gelişim zihniyetindekiler yükselme amacıyla değil, sadece sevindikleri işi daha iyi yapabilmeye güdüsüyle hareket ederler.

Bu çalıştay uygulamalar aracılığı ile kişilerin kendi zihniyetlerini sorgulamalarına ve alternatif yollar geliştirmelerine imkan verecek şekilde yontülecektir.



KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

BERKER TELEK

Makale

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, yönetimlerin kuruluşu hedeflerine ulaştırmak için kullanacakları bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir kuruluşta karşılaşılabilecek riskler ele alındığında binlerce farklı durum ele alınabilir. Bu kadar çok sayıda duruma ilişkin önlem almak ve çalışma yapmak mümkün değildir, yapılsa bile hem çok maliyetli olur, hem de sürdürülebilir başarı hedefini garantiemez. Bu nedenle risk kavramının kurumsal tanımından yola çıkmak gerekir. ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi standardında risk, "belirsizliklerin hedefler üzerindeki etkisi" olarak tanımlanmıştır. Uluslararası Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yapılan risk tanımı "kurumun stra-



Kuruluşlar için sürdürülebilir başarının sağlanması, kuruluşun vizyonu doğrultusunda belirlediği stratejik hedeflere ve süreçlerinin performans hedeflerine ulaşılması ile mümkündür.



tejik, mali ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek, her türlü olayın gerçekleşme olasılığı" şeklindedir. Sonuçta kurumsal anlamda risk kavramı "kuruluşun amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek veya bir kayıp



Kuruluşların hedeflerine ulaşmasını engelleyen iki temel husus karşılaşılan problemler ve risklerdir.



yaratabilecek iç veya dış kaynaklı bir olayın meydana gelmesi durumu" olarak tanımladığında kapsam daha net ve odaklı bir şekilde oluşturulmuş olur. Bu tanımdan hareketle riskleri kuruluşta hedeflerin oluşturulduğu stratejiler, süreçler ve projeler üzerinden tanımlamak yerinde olur.

Kuruluşların hedeflerine ulaşmasını engelleyen iki temel husus karşılaşılan problemler ve risklerdir. İki husus da hedefler üzerinde aynı etkiyi oluşturduğundan bu kavramların karıştırılması, yani riskler tanımlanırken aslında problemlerin ortaya konulması sıklıkla karşılaşılan bir sorundur. Bu sorunu ortadan kaldırmak için risk kavramının niteliklerinin göz önünde bulundurulması gerekir. Risk kavramının en belirgin niteliklerinden biri belirsizliktir. Yani riske ilişkin durumun yaşanması konusunda bir kesinlik bulunmamaktadır. Risk kavramının 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 detaylandırılmaya 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 uygulanmasındaki rol ve sorumluluklar tanımlanır. Risklerin tanımlanmasında ve tanımlanan risklerin analizinde uygulanacak yöntemlerin 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 durumuna 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.

Makale

ZOR İNSAN KİM, ZOR MÜŞTERİ KİM?

FATMA MERİÇ DEMİREL



“İnsan kendini haklı göstermeye çalışınca işi zorlaştırıyor.” Beyaz Gece-ler-Fyodor Mihayloviç Dostoyevski

Yazarlar insandan yalıtılmış odaların- da ömürlerini tüketirken insana dair büyük soruların yanıtlarını verirler. O yanıt kalabalıklık içindeki herkes için işlevseldir.

Dostoyevski'nin Beyaz Gece'lerin “hayalperest” anlatıcısına söylediği cümlede o yanıtlardan biri var: **İnsan kendini haklı göstermeye çalışınca işi zorlaştırıyor.**

Bu zor insanla baş edebilme yolunun güçlü bir anahtarı. Karşınızda zor bir kişilik varsa hakkınızın arkasında durun ama kendinizi haklı gösterme- ye çalışmayın.

Çünkü zor insanların hırsları ön plan- dadır. İletişime ve fikir alışverişine kapalıdır. Paylaşmaya isteksizdirler. İnatçıdır. Tek başlarına karar almak isterler.

Çevrenizde bu kişilik özelliklerine sahip olanları düşünün. Çok ya da az olabilirler ama kesinlikle varlar değil mi? Peki onlarla iletişim kurmaya çalışırken bu özelliklerini bilerek mi hareket ediyorsunuz? Peki verimli bir iletişim kurmayı başarabiliyor musunuz? Cevabınız “evet” ise tebrikler.

Ama durun. Burada konuya biraz “çetrefil” katalım. Hiç tanımadığınız bir kişi (müşteri) de onlardan biriye ne yapacaksınız? Huyu suyu meçhul biriyle bir kriz durumunu nasıl yöne- teceksiniz?

Bunun için diploması gerek. İyi diplo- matlar insanları iyi tanırlar.

Mesela **agresifler**. İletişime açık gibi görünürler ama esasında yırtıcıdır. Mobbing yapmaya yatkındır. Aşağı- layıcı tavırlar takınabilirler.

Ya da **bilenler**. Her şeyi bildiklerini düşündüklerinden uzlaşmak zordur. Ortak iş alanlarında çatışma olası- lığını artırır. Kontrol etme hisleri yüksektir.

Bir de **şikayetçiler** var. Neredeyse hiç-

bir şeyi beğenmezler. Sıklıkla söylenir ve çözüme yönelik herhangi bir adım atmazlar. Sorunu tespit etmek yerine sorumluluktan kaçarlar.

Mağdurlar unutulmamalı. Çocuk gibi korunma arzusundadırlar. Fikirle- rini ortaya koyamazlar. Karar alma sürecinde taraf olmak istemezler. Pek çok durumun kontrolleri dışında geliştiğini söylerler.

Pasif agresiflere dikkat. Doğrudan iletişim kurmak ve içlerindeki gerilimi fark etmek güçtür. Alay konusu yapı- rak karşılarındaki kişiyi aşağılarlar.

Zor insan tipleri farklı olabilir ama ip- leri ele almak için bazı stratejiler var:

• **Müşteriyi dinleyin.** “Evet, anlıyo- rum, peki, bakalım” gibi geri bildirim- lerde bulunun.

• **Öfkesini kabul edin.** Hayal kırıklığı, utanma ya da kafa karışıklığı yaşıyor olabilirler.

• Müşterinize doğru ilerleyin. Yüz yüzeyseniz **bir iki adım atın ve göz kontağı kurun.**

Bu **stratejileri** kurabilmek için de bazı meziyetlere sahip olmanız gerek:

• Duygularınızı net ve açık ifade edebilmelisiniz.

• Sitem, ısrar ya da sessizce bekleme gibi dolaylı yollara girmemelisiniz.

• Riskleri doğru hesaplamalısınız.

• Önyargılı olmamalısınız.

• Hafif de olsa mizaha yer vermelisi- niz.

• Gerektiğinde **“hayır”** diyebilmeli- siniz.

Karşınızda beklentileri yüksek, güçlü alternatifleri olduğunu düşünen, probleminde anında çözüm bekleyen bir kişilik var. Yapmanız gereken problemin çözümüne yoğunlaşmak ve en iyi hizmeti sunmaya çalışmak.

Duygularınız kontrolünüzde olmalı ve doğru zamanda empatik yaklaşım sergileyebilmelisiniz. Farkına vardı-

ğınız aksayan süreçleri en hızlı şekilde yenilemelisiniz.

İnsanların en kavgacı ve uyumsuz olduğu zaman, **karşısındakinin kas- ten zorluk çıkardığını düşündüğü zamanlardır**. Kibar olduğumuzda ve saygıyla hareket ettiğimizde karşı- mızdaki insanların büyük çoğunluğu olumlu anlamda değişir.

Kişi öfkelenmediği zaman aslında bizi kendi öfkesine katılmaya davet eder. O davete cevap vermeme hakkımızı kullanırsak sükûneti sağlar.

Profesyonel olmak, zor bir görüşme- den **“kazandım”** duygusuyla değil, bir çözüm ya da bir sonuçla çıkabilmeyi gerektirir.

Bu süreçte kurumlara düşen roller de var. Çünkü müşterinin tavrında kurumun yarattığı güven algısı da belirleyicidir. Güven algısı yüksek bir kurumla muhatap olan müşteri- nin tolerans eşiği yüksek olur. Aksi durumda kurumla bağını keskin biçimde kesmeyi tercih eder. İnsanlar gibi **kurumlar da verdikleri sözlere bağlı kalmalıdır.**

- Müşteri servis hizmeti her zaman mükemmel yakın olmalıdır.
- Satış öncesindeki vaatler muhakkak yerine getirilmelidir. Beklentiler hava- da bırakılmamalıdır.
- İç müşteri ile iletişime azami önem gösterilmelidir. Çalışan geri bildirim- leri çok önemlidir.
- Operasyon servisleri ve süreçleri güçlü olmalıdır.
- Şikâyet, öneri, teşekkür, inovasyon fikirlerini değerlendirebilecek bir ekip sürece büyük katkı sağlar.

Müşteri süreçlerini iyi yönetmek, fiber hızdaki iletişimin güçlendirdiği rekabette büyük avantaj sağlar. Küçük müesseselerin duvarlarındaki **“mem- nuniyetinizi dostlarınıza, şikâyetle- rinizi bize iletiniz”** mottosu, Münir Özkul’la Adile Naşit’in turşu dükkânı kadar nostaljiktir.



SÜREKLİ İYİLEŞMEDE ÇALIŞAN KATILIMININ SAĞLANMASI

MÜJGAN KERMAN

Makale

Günümüzde bütün kuruluşların ortak amacı başarılı olmak ve bunu sürdürmektir. Sürdürülebilir başarı ise, kuruluşların iş yapma tarzını sürekli iyileştirmeden geçer. Sürekli iyileştirme yaklaşımında sistemleri geliştirmek, bariyerleri kaldırmak, güven ve yetki göçerme ile tüm kademelerin katılımını sağlamak esastır. EFQM Mükemmellik Modelinin pek çok yerinde çalışanların geliştirilmesi, katılımı ve yönetimin de onlara gereken kaynağı sağlaması ve teşvik etmesinden söz etmektedir.

Günümüzün kıyasıya rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan kuruluşlar maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadır. Bunun için de kuruluşun her alanında sürekli iyileşmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Sürekli iyileşme ise, her adımda yüzlerce, binlerce iyileşme demektir. Sürekli iyileşme başarıya olanak sağlayan sistemler, yüksek motivasyona ve desteğe sahip çalışanlar, sağlanan başarıların takdir edilmesi ile mümkündür. Bu tür faaliyetler ise ancak üst yönetimden başlayarak herkesin katılımı ile gerçekleştirilebilir. Çalışan katılımını sağlayacak yaklaşımlardan birisi ekip çalışması bir diğeri ise, onların yaratıcı fikirlerini ortaya koyacak ve çözüm üretmelerini sağlayacak sistemlerdir.

Sürekli iyileşme başarıya olanak sağlayan sistemler, yüksek motivasyona ve desteğe sahip çalışanlar, sağlanan başarıların takdir edilmesi ile mümkündür.



Ekip çalışması belli hedefleri yöntemleri ve uyulması gereken bir disipline sahip çalışma şeklidir. Ekip çalışmalarının ilkeleri; müşteri (iç/dış) odaklılık, süreç anlayışı, çalışanı yetkileendirme, güven aşılama. Süreçleri iyileştirmek için onları kontrol altına almak gerekir. Bunun için de istatistik kullanılmalıdır.



EFQM Mükemmellik Modeli çalışanların iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya özendirilmesi ve çabalarının ve başarılarının takdir edilmesini ifade etmektedir.



Sürekli iyileşme sorunlarla bir arada yaşama alışkanlığına karşı çıkar her organizasyonun iyileştirilecek noktaları bulunmaktadır. Ekip çalışmaları ile programlı bir biçimde problemler çözülür, tekrarlanan hatalar yok edilerek yönetime ve çalışanlara problem önleme ve süreç iyileştirme için daha fazla zaman kalır. Çalışanlar ve yöneticiler bir bütün olur. Organizasyonel engeller daha kolay yıkılır ve şirket içinde BEN kavramı yerine BİZ kavramı hakim olur.

Kuruluşlarda ekip çalışmaları süreli ya da sürekli olabilir. Süreli ekipler belirli bir konuyu iyileştirmek için kurulur ve çalışma bitince dağılır ya da başka bir iyileşme konusuna odaklanır. Bu ekiplere örnek olarak problem çözme ekipleri ve proje ekipleri örnek olarak verilebilir. Sürekli ekipler ise belirli bir işlevi yerine getirmek amacıyla kurulur. Bu ekiplere komite ve kurullar örnek olarak verilebilir.

Çalışanların sürekli iyileşmede katılımını sağlayacak bir diğer yaklaşım ise, kuruluşlarında çalışma ortamına katkıda bulunmak ve sürekli iyileştirmeyi sağlayacak yaratıcı fikirlerini ortaya koyarak çözümler üretmesini sağlayacak ortamlar geliştirmektir. EFQM Mükemmellik Modeli çalışanların iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya özendirilmesi ve çabalarının ve başarılarının takdir edilmesini ifade etmektedir. Bu nedendir ki, kuruluşlar çalışanların katkısını almak için bu tür yapıları kurmayı ve geliştirmeyi amaç etmelidir.

Sonuç olarak, sürdürülebilir başarı kuruluşların çalışanına değer vermesi, bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı yarar sağladığı bir kültürü yaratması ile sağlanacaktır.

Makale

YETKİNLİK NEDİR? NE DEĞİLDİR? NASIL BELİRLENİR?

DR. HABİBE AKŞİT



Değerli Katılımcılar Merhaba, Sizlerle iş hayatında ve özellikle insan kaynakları yönetimi uygulamalarında karşımıza sık çıkan bir kavramdan bahsedeceğim. Konumuz yetkinlik. Yetkinlik nedir? Ne işe yarar? Yetkinliklerin iş tanımı ile ilişkisi nedir? Yetkinlikler mükemmel davranışları mı tanımlamalıdır? Her bilgi ve beceri yetkinlik olabilir mi? Yetkinlik belirlemede dikkat edilmesi gereken noktalar nelerdir? Bir özelliğin yetkinlik olarak tanımlanması için hangi kriterlere cevap vermesi gerekir? Yetkinliğin çeşitleri var mıdır? Yetkinlik seviyesi nedir? Kendi kurumumda nereden başlayabilirim? Sorularına cevap bulacağımız bir çalıştay.

Önce yetkinlik nedir? Sorusuna cevap vermeliyiz ki konuya ilişkin tanımda netleşelim.

Yetkinlik beceri, tutum ve bilginin iş davranışlarına yansıyan,

- Gözlemlenebilir,
- Ölçülebilir
- Değerlendirilebilir bileşimdir.

Yetkinlik başarılı performans için belirleyici bir unsurdur.

Bu noktada hemen diğer soru aklımıza geliyor. Bizim zaten iş tanımlarımız var. Neden yetkinliğe gerek olsun ki?

İş ilanında, iş tanımı değil; o işi yapacak kişide bulunması gereken yetkinlikleri belirtiriz. Dolayısıyla iş tanımı «NE» sorusuna ve işin «UN-SUR»larına odaklanıp, işi «GÖREV»ler silsilesi olarak tanımlar. Yetkinlik ise «NASIL»a odaklanır. Yetkinlik, işi iyi yapan «KİŞİ»leri inceler ve işi «KİŞİ»lerin davranış ve özellikleri üzerinden tanımlanır.

Başka bir ifadeyle işi tanımlamak, o işi yapacak kişinin özelliklerini tanımlamak anlamına gelmez. Bizler iş ilanlarımızda iş tanımını değil;

o işi yapacak kişilerin özelliklerini belirtiriz. Yani “yetkinliklerini”.

Yetkinliklerin çeşitleri vardır. Çok genel olarak bir kurumda 3 tür yetkinlikten söz edilir.

1. Temel Yetkinlikler: Kurumsal değerlerden beslenir. Tüm fonksiyon ve seviyelerden beklenen davranışları gösterir. Kurum değerlerini her tür yetkinliğin içinde görsük de en fazla temel yetkinlikler içinde kendini gösterir.

2. Yönetimsel Yetkinlikler: Farklı yönetim seviyelerinden (örneğin, ilk kademe yönetici, orta kademe yönetici gibi) beklenen işi yönetme ve ilişki geliştirmeyle ilgili faktörleri kapsar.

3. Fonksiyonel / Teknik Yetkinlikler: Bunlar işe yönelik yetkinliklerdir. Farklı fonksiyonları birbirinden ayıran, doğrudan o fonksiyona özgü yönlerini kapsar.



**İş tanımlamak,
o işi yapacak
kişinin özelliklerini
tanımlamak anlamına
gelmez. Bizler iş
ilanlarımızda iş
tanımını değil; o işi
yapacak kişilerin
özelliklerini belirtiriz.**



Yetkinliklerin bu şekilde yapılandırılması, kurumlarda “yetkinlik çatısı” olarak adlandırılır.

Değerli Arkadaşlarım, değineceğim son nokta bu sistemin, yani yetkinlikleri belirleme ve değerlendirmenin

bize neler katacağıdır? Bize diyorum. Birey'e, Kurum'a ve aslında dolaylı olarak da Toplum'a...

• En önemli katkısı, gelişim planlarının hazırlanması için yol haritası oluşturması. Böylece yönetici ve çalışan arasında performans, eğitim, gelişim ve kariyer konusunda diyalog için temel oluşturması. Bu ise kurum genelinde diyalog kültürüne hazırlık demek.

• Gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde temel göstergelerden biri. Çalışanların becerilerinin geliştirilebilmesi için araç ve yöntemlerin sağlanmasını güvence altına alıyor.

• Kişilerin güçlü ve gelişmeye açık yanlarının daha somut ve nesnel bir değerlendirmesinin yapılmasının desteklenmesini sağlıyor.

• Çalışanlarından beklenen davranış standartlarını net bir şekilde ortaya koyuyor. Bu ise onların nerelere odaklanmaları gerektiğini gösteriyor.

• Beklenen davranış standartlarını belirleyerek işe alma ve seçme süreçlerinin verimliliğini artırıyor.

Hatırlanması gereken nokta, yetkin insanların seçimi ve onların geliştirilmeleri gereken alanlarına odaklanmak, yetkin kurumlar yaratır. Günümüz rekabet koşullarında yetkin kurumların yaşamlarını sürdürme ve öne geçme şansları fazladır.

Başarılı bir yetkinlik uygulaması, katılımlı bir süreçle ve birlikte yaratılacak bir öğrenme ortamıyla olunabilir. Yalın uygulamalar ve kurum içi diyalog ana unsurlardır. Bu ortam, ortak çaba ve katılımı ile oluşur.

Sevgi ve Saygılarımı sunuyorum.



YALIN ÜRETİM ATÖLYESİ

VEYSİ SAMİ ÜNSÜR - ÖZGÜR ALAGÖZ

Makale

Geçmişte ticaretin günümüze göre daha kolay olduğu artık apaçık ortada. Uzun süren teslimatlar, az sayıda ürün/hizmet özellikleri, satış sonrası hizmetler, ürün ve hizmet kalitesi, tüketiciden çok üretici tarafından belirlenirdi. Neredeyse ne üretilirse satılırdı. Dolayısı ile fiyat da üretici tarafından belirlenebilmekteydi. Maliyet üzerine arzu edilen kar marjı eklenir ve piyasaya sürülürdü.

Günümüz iş ortamının değişmez bir realitesi olan yoğun rekabet, teknolojik gelişmeler ve bilinçli tüketici bu ortamı bambaşka bir seviyeye taşıdı. Organizasyonlar teslimat sürelerinin giderek kısaldığı, müşteri beklentilerinin farklılaştığı, çok sayıda ürün özelliğinin eklendiği, satılan ürünün/hizmetin üretildiği ve daha da önemlisi fiyatın artık pazar tarafından belirlendiği bir yapıda mücadele etmek zorunda kaldılar.

Bu noktada şirketler ideal sistemi ararken, bu sisteme giden yolları keşfetme arayışına girdiler. Endüstriyel gelişim içinde de farklı dönemlerde farklı sistemler kullanılarak fark yaratmaya çalıştılar. Yalın bunların içerisinde son dönemlerde önemini git gide artıran bir yaklaşım olarak ön plana çıkan bir uygulamadır.

“Yalın Düşünce”, temelinde sisteme yük getiren tüm israflardan arınmayı hedef alan bir yaklaşımdır. Organizasyonlar bir fikri, mal ya da hizmet şeklinde somut bir ürün tasarımına dönüştürüp, bunu üretilip müşterisine ulaştırmaktadır. Müşteri de ürün ve hizmeti satın alarak bu akış içerisinde geriye doğru para akışını sağlamaktadır. Bu döngü ne kadar kısalsa, talebin karşılama oranı o kadar artarken, paranın dönüş hızı da bir o kadar hızlı olmaktadır.

Dolayısı ile organizasyonların uzun vadede sürdürülebilir bir yapıya

kavuşması için hangi işlerin değer yarattığı, hangilerinin organizasyona yük getiren israflar olduğunu tespit edebilme ve büyürken bu israfları ortadan kaldıracak organizasyon kültürünü yaratma ihtiyaçları vardır.



Borusan Grubu, Yalın ve 6 Sigma araçlarını sentezleyerek son 15 yılda kesintisiz uyguladığı Yalın 6 Sigma inisiyatifi ile var olduğu pazarlarda ürün ve hizmet kalitesini her zaman müşterinin beklentilerine göre şekillendiren ve bu noktada fark yaratan bir organizasyon olarak benchmark konumuna yükselmiştir.



Yalın yaklaşımının organizasyonlara olan faydaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Maliyet

- Düşük maliyet
- Düşük işletme sermayesi
- Daha az hata ve tekrarlanan iş
- Yüksek üretkenlik

Kalite

- Yüksek kalite
- Çok daha sık aralıklarla geri bildirim alabilme ve dolayısı ile gelişim alanlarını daha çabuk görebilme
- Tasarım ve kalite iyileştirmelerinin çok daha hızlı devreye sokulması

Teslim Süresi

- Pazara hızlı tepki verebilme
- Kısa teslim süreleri

- Ürünü/Hizmetin pazara daha hızlı sunulması
- Yüksek Pazar payı (müşteri memnuniyeti ve sadakat)

Bu faydaları elde edebilmek için organizasyonların üç temel sisteme ihtiyacı vardır. Bu sistemler; 6 Sigma ve Yalın uygulamaları ile israfı ortadan kaldıran “Operasyonel Sistem”; çalışma şeklini geliştiren ve değişimi mümkün kılan “Kültürel Sistem” ve sürekli gelişim kültürünü destekleyen, yönetim altyapısı yaratan “Yönetim Sistemi” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu üç sistemin arasındaki uyum sürdürülebilir bir sürekli iyileştirme yapısının kuruması için temel teşkil etmektedir.

Borusan Grubu, Yalın ve 6 Sigma araçlarını sentezleyerek son 15 yılda kesintisiz uyguladığı Yalın 6 Sigma inisiyatifi ile var olduğu pazarlarda ürün ve hizmet kalitesini her zaman müşterinin beklentilerine göre şekillendiren ve bu noktada fark yaratan bir organizasyon olarak benchmark konumuna yükselmiştir.

Borusan Danışmanlık ise bu anlamda grubumuz stratejilerine uygun olarak Yalın 6 Sigma programını yöneten; tüm gruba ve grup dışına danışmanlık, eğitim ve koçluk hizmeti veren şirketimizdir. Borusan Danışmanlık, pazarda fark yaratmak isteyen organizasyonlarla 15 yıllık birikimini paylaşan güvenilir bir çözüm ortağıdır.

Bu kapsamda KalDer ile uzun süredir devam eden işbirliğimiz çerçevesinde bu sene “Yalın Üretim Atölyesi”ni sizlerle buluşturmak istedik. Yalın uygulamaları ile hayata geçirilen iyileştirmelerin organizasyonlara neler katabileceğini gösteren Atölyemize yer veren ve sizlerle buluşmasını sağlayan KalDer’e ve organizasyonda emeği geçen herkese teşekkür ederiz.

Makale

HIZLA DEĞİŞEN DÜNYADA ÇOK BOYUTLU LİDERLİK II-SLII

YEŞİM USTAOĞLU



Yüksek potansiyelli yeteneklere rehberlik etmek, yetkin ve özgüvenli yöneticilere dönüşmeleri için gereken kaynakları sağlamak kurumsal büyümeyi de besler. Çalışanlarına ve liderlerine önem veren kurumlar mükemmellik yolunda hızla ilerler.

Kurumların liderlik kapasitelerini geliştirmek konusundaki onlarca yıllık deneyimimize dayanan liderlik esaslarımız, ortak bir liderlik dili oluşturmuştur.

Bu bağlamda, kurumsal mükemmellik yolunda başarılı bir kültür ve strateji yaratmak için her kademe-den tüm çalışanların uyum içinde olmasını sağlayan ortak bir çerçeveye ve dile ihtiyacı vardır. Bu ortak dil, Blanchard'ın Çok Boyutlu Liderlik II Modeli (SLII)'nin merkezini oluşturur.

'Yeni Normal' in tanımlanmaya çalışıldığı bir dönemde hızlı karar almak ve hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için lider ile çalışan arasındaki görüşmelerin niteliğinin ve niceliğinin artırılması gereklidir. SLII, sağladığı ortak dil ve kazandırdığı beceriler ile bu gereksinime uygun bir zemin sağlar. Çalışanlar, hızla değişen koşullarda hedeflenen sonuçları elde etmek için kendilerini en iyi şekilde yönlendirecek ve destekleyecek çevik liderlere ihtiyaç duymaktadır.

SLII, çalışanların ihtiyaçlarını hızlı ve doğru bir biçimde cevap vermek konusunda liderlere yol göstermektedir. SLII ile lider,

1. Çalışanın hedef veya görevdeki gelişim düzeyini teşhis eder.

Etkin bir lider olabilmek için hedef veya görevdeki gelişim düzeyini teşhis etmek gerekir. Doğru teşhis, kişinin hem yeterliliğine hem bağlılığına dayanır. Yeterlilik, kişinin hedef veya görevle ilgili bilgi ve becerilerinin toplamıdır. Yeterliliği belirlemenin en iyi yolu kişinin performansına

bakmaktır. Çalışan, planlama, organizasyon, problem çözme ve iletişim gibi konularda ne kadar başarılı? Belirlenen hedeflere zamanında ve hatasız ulaşabilecek mi? Yeterliliği elde etmenin yolları, eğitim, iş başında eğitim ve deneyimdir. Yeterlilik, uygun yönlendirme 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. Çalışan görevlerini yerine getirmeye istekli mi? Kendine güveniyor mu? Hedefi gerçekleştirmek için gereken yeteneklere sahip olduğuna inanıyor mu? Çalışanın motivasyon ve özgüveni yüksekse, bağlılığı da yüksek demektir.



Günümüzde sürdürülebilir büyümeyi sağlamak ve kurumsal mükemmelliğe ulaşmak için yetenekleri çekmek ve onları kazanmak büyük önem taşıyor.



2. Çalışanın gelişim düzeyine uygun yönlendirici ya da destekleyici davranışları doğru oranda sunabilme esnekliğini gösterir.

Çok Boyutlu liderler esnekler ve farklı liderlik stillerini rahatlıkla kullanabilirler. İnsanları en yüksek performansa ulaştırabilmek için, liderlik stiline gelişim düzeyi ile uyumlu olması gerekir. Çalışan bir gelişim düzeyinden bir sonrakine ilerledikçe, liderin stili de buna uygun olarak değişmelidir. Esnek liderlik; farklı insanlara farklı

yaklaşımlar ve hatta aynı kişiye farklı görevlerde farklı yaklaşımlar demektir.

3. Çalışanla Performans için Ortaklık kurarak nelerden sorumlu olduğunu ve başarmak için liderin ona nasıl yardım edeceğini bilirler.

SLII insanlara yapılan bir şey değil, insanlarla yapılan bir şeydir. Performans için ortaklık da burada devreye girer. Bu beceri, kişinin gelişim düzeyiyle eşleşen liderlik stiline kullanımı için ondan onay almaktır.

Dünya çapında en çok öğretilen liderlik modeli SLII ile yöneticiler; etkin hedefler belirler, onların gelişim düzeyi ile uyumlu esnek liderlik yaparlar.

Nefes almaya bile fırsat bulamadığımız bir iş ortamında hedefleri netleştiren, uyumluluk yaratan, yönlendirme ve destek sağlayan ortak bir dil oluşturmak yapılan görüşmelerin niteliğini ve niceliğini artırdığı için zaman kazandıran bir yaklaşımdır.

SLII iletişimin açılmasına ve çalışanların özgüvenlerinin gelişmesine yardımcı olmayı hedefler. Temelinde; liderlere çalışanların ve takımların ihtiyaçlarını teşhis etmeyi ve daha sonra da kişinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek uyumlu liderlik stiline kullanmayı öğretmek vardır. Böylece liderler; çalıştıkları kişilerin bilgilerini, becerilerini, motivasyonlarını ve özgüvenlerini geliştirirler.

SLII, günümüzün değişen koşullarını karşılayan; dil, kültür ve coğrafi engelleri aşan etkin bir modeldir. SLII aracılığıyla performans ve gelişim hakkındaki görüşmelerin sıklığı ve kalitesi artar; hızla değişen dünyada kurum büyümeyi sürdürür ve en yetenekli çalışanlarını da bünyesinde tutar.

Ford

YENİ FIESTA



Bir başka hisset.

Yenilenen tasarımı, yepyeni akıllı teknolojileri ve her yaşam tarzına uygun model seçenekleri ile Yeni Ford Fiesta Ford yetkili satıcılarında!



Go Further

Yeni Ford Fiesta'nın CO₂ salımı 89-118g/km arasında, yakıt tüketimleri l/100km: şehir içi 3,9- 6,9, şehir dışı 3,2-4,2, ortalama 3,5-5,2 arasındadır. Türkiye'de satışa sunulan araçların donanım seviyesi ile aksesuarlar, jantlar ve lastiklerden dolayı yakıt tüketimi değerleri farklılık gösterebilir.





Turizmde kalite seferberliği

İş ve yaşamın her alanında kaliteyi hedef alan KalDer, turizm sektöründe mükemmellik kültürünün bir çalışma biçimine dönüştürmesini desteklemek amacıyla yeni bir oluşumu hayata geçirdi. Turizm sektöründe görev alan kalite yöneticisi ve temsilcilerin katılımıyla oluşturulan Turizm Çalışma Grubu, yapılanmasını tamamlayarak çalışmalarına başladı.

Turizm sektörü temsilcileri, öğretmen üyeleri ve öğrencilerin katılımıyla ilk toplantısını gerçekleştiren Turizm Çalışma Grubu; turizmde mükemmellik anlayışının içselleştirilmesi, yaygınlaştırılması, kalite bilincinin geliştirilmesi ve özendirilmesi için yapılması gerekenleri tartıştı. Sektörde, kalitenin uluslararası alanda rekabet edebilir düzeye erişimine önemli katkılar sağlamayı amaçlayan oluşum, sektörde bir ilk olma özelliği taşıyor. Tamamen gönüllü katılımcılarla oluşan

KalDer Turizm Çalışma Grubu'nda sektörden altmışa yakın kalite yöneticisi ve temsilci yer alıyor. Grubun liderliğini Nurdan Teke Dbyes üstleniyor. Üyelerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunarak, yetkinliklerini artırmayı planladıklarını ifade eden Nurdan teke Dbyes, konuyla ilgili şu bilgileri verdi: "Bildiğiniz gibi, turizm geçmişte olduğu gibi bugün ve yarın için de tüm dünyanın ekonomisinde rol oynayan ve oynayacak önemli bir sektördür. Bu, Türkiye'nin

konumu ve sahip olduğu pek çok değer açısından ülkemiz için önemli bir konudur. Bacasız sanayii olarak adlandırılan bu sektör, tüm diğer sektörlerde de olduğu gibi değişen dünyamızın koşullarından ve müşteri beklentilerinden anlık olarak etkilenen bir rekabet ortamına sahiptir. Hem kendi içinizde, yani ülkenizde rekabet edeceksiniz hem de tüm dünya ile rekabet için de olacaksınız. Bu ise ancak kalite ile mükemmellik ile gerçekleştirilecek bir durum. Burada kalite kelimesini

**Nurdan Teke Dbyes:
Sektörün bilinçlenmesi
ve mükemmellik
kültürünün
benimsenmesi için
kalite yöneticilerinin
yanı sıra sektör
liderliğini üstlenen tüm
kurum ve sivil toplum
kuruluşlarına ulaşmayı
hedefliyoruz.**

kullanırken çok dikkatli olmaya çalışıyoruz. Zaten işin sırrı da burada, kalite kelimesinden anladığımız; bizler kalite yöneticisi olarak kalitenin herhangi bir işletmenin ortaya koyduğu ürün veya hizmetteki hatasızlıktan değil, yönetimin iş yapma biçiminden, yönetim yaklaşımına kadar tüm alanlardaki yaklaşımlardan ve elbette müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının ötesine nasıl geçeceğimizden söz ediyoruz.

Kısaca kaliteyi, sadece üretimde değil ürünü / hizmetin ne olması gerektiğini düşünmekten müşteriye sunumuna kadar her aşamada aramızda gerektiğini ifade etmeye çalışıyoruz. Ürün ya da hizmetimizle nasıl bir fark yaratabileceğimiz sorusunun doğru cevabının bizi kaliteye götüreceğini biliyoruz. Kaliteye bakış açısındaki bu değişim ihtiyacı konusunda, tüm meslektaşlarımızda farkındalığını artırmak ve sektör oyuncularının tümünün dikkatini çekmek istiyoruz. İnanın, bu bakış açımızı ve yaklaşımımıza katılan bu kadar kişi olduğunu yaptığımız arama toplantısında fark ettik. İşin gerçeğini dile getirmek gerekirse, bir yıl kadar önce bu düşüncemize katılan meslektaşlarımız arasında bir WhatsApp grubu oluşturulması ile bu grubun temellerini attık. Daha sonra aramıza Akdeniz Bölgesi dışında, Ege ve Marmara gibi Türkiye'nin diğer bölgelerinden de turizmde çalışan pek çok kalite temsilcisi katıldı ki, bu konuda ciddi bir çalışma yapılması ihtiyacını fark ettik. Bu bağlamda, KalDer ile yaptığımız temaslar sırasında KalDer'in de bizim girişimimizle bire bir örtüşen bir yaklaşımın yayılımı ve güçlendirilmesi konusundaki arayışlarını öğrendik. Bunun üzerine çok hızlı bir şekilde KalDer'in desteği ve girişimleri ile KalDer'in çatısı altında yapılarak bir Turizm Çalışma Grubu oluşturulması sürecini tamamlamış olduk. "

Turizm, değişen dünyamızın koşullarından ve müşteri beklentilerinden anlık olarak etkilenen bir rekabet ortamına sahiptir. Hem kendi içinizde, yani ülkenizde rekabet edeceksiniz hem de tüm dünya ile rekabet için de olacaksınız. Bu ancak kalite ile mükemmellik ile gerçekleştirilecek bir durum.

Grubun hedefini Türk Turizm Sektörü'nü uluslararası rakipleri ile rekabet edebilir bir seviyeye getirmek olarak açıklayan Nurdan Teke Dbyes, "Sektörün bilinçlenmesi ve mükemmellik kültürünün benimsenmesi için kalite yöneticilerinin yanı sıra sektör liderliğini üstlenen tüm kurum ve sivil toplum kuruluşlarına ulaşmayı hedefliyoruz." dedi.

Çalışma Grubu'nda, teknik, eğitim ve gelişim, çevre ve sosyal sorumluluk ve İletişim konularında çalışacak 4 alt grup yer alıyor. Ayrıca her bir alt grubun lideri ve yardımcısının katılımıyla oluşan bir Koordinasyon Grubu da çalışma grubunun yönetimini ve yapılan çalışmaların birbiriyle olan uyum ve koordinasyonunu sağlıyor. Her grup kendi çalışma takvimi ve hedefleri doğrultusunda çalışırken, Koordinasyon Grubu ve KalDer her ay düzenli olarak bir araya geliyor.

Turizm Çalışma Grubu'nun ele aldığı öncelikli konular şöyle:

- Yönetim kalitesi geliştirme programları ve teknik eğitimler (seminer, atölye çalışmaları vb. etkinlikler) (Eğitim ve Gelişim Grubu)
- Konaklama tesislerine hizmet veren tedarikçi ve tur operatörlerinin denetim kriterlerinin standardizasyonu (Teknik Grup)
- Turizm sektöründe önemli bir yeri olan reklamasyon yönetiminin standardizasyonu (Teknik Grup)
- Üyelerin ve sektör temsilcilerinin yararlanması amacı ile bir bilgi bankası, veri merkezi oluşturulması (Teknik Grup, Eğitim ve Gelişim Grubu)
- Sürdürülebilir kaliteye katkı sağlayacak sosyal çeşitli sorumluluk projeleri (Çevre ve Sosyal Sorumluluk Grubu)
- Sanayi, ticaret odaları ve sektörün öncü girişimcileri, meslek kuruluşları ve devlet otoriteleri ile işbirlikleri (İletişim Grubu)



Doğanın kucagından tuvale

Röportaj: Mehtap AKBAŞ ÇİFTÇİ

'Gelincik adam' yakıştırmısından pek hoşlanmayan sanatçı, "Ben gelincik ressamı değilim, gelincik simbolizmasının ressamıyım. Gelincik bir çiçektir sonuçta ancak ona yüklenen anlam ve felsefe o kadar derindir ki üzerine kitaplar yazılır" diyor. 130'u aşkın kişisel, bini aşkın ise karma sergiye imza atan Ressam Hikmet Çetinkaya ile eserlerini ve dağ çiçeği gelinciğin felsefesi üzerine keyifli bir sohbet gerçekleştirdik.

Dünya evrenselliğinde unutmama, hatırlama ve vefanın simgesi olan gelincikler, Ressam Hikmet Çetinkaya'nın tuvalinde hayat buluyor.

Mehtap Akbaş Çiftçi: Kısaca kendinizi tanıtır mısınız?

Hikmet Çetinkaya: 1958 Konya – Hasanşeyh doğumluyum. Orta ve lise eğitimimi Denizlide tamamladım. 1976 yılında ilk kez yağlıboya ile tanıştım, resimler yapmaya başladım. 1982 yılında Ankara Gazi üniversitesi Resim Bölümü'nden mezun oldum. 41 yıldır resim yapıyorum, resim ile uğraşıyorum. Şimdiye kadar 135 kişisel sergi, bunun 47 tanesi yurt dışı etkinlikleri, binden fazla karma sergi, 13 tane yurtdışı müzede eserlerim kabul edildi.

Mehtap Akbaş Çiftçi: Sanat hayatınıza nasıl ve nerede başladınız? Kendinizi ilk keşfedişiniz nasıl oldu?

Hikmet Çetinkaya: Gündelik yaşamın sıkıntılarından kurtulmak ve biraz da para kazanmak için Denizli – Pamukkale'de satışı yapılmak üzere horoz biblo ve küçük heykelticikleri boyama ile başladım.

Boyamayı daha öğrenmek ve inceliklerini kavramak için resim bölümünü okumaya karar verdim. Daha sonra resim yapmanın horoz boyamak olmadığını öğrendim. Resim yapmanın bir başkaldırı, bir isyan ve sorgulama olduğunu kavradım. Atölyemi açıp resim çalışmalarına başladım.

Mehtap Akbaş Çiftçi: Gelinciklerin sizin sanat yaşamınızdaki yeri nedir? Onları nasıl tanımlıyorsunuz?

Hikmet Çetinkaya: Gelinciklerin hayatımda hiç yeri olmadı, bir anım da yok, gelincikler ile de bir yaşamışlığım bulunmamaktadır. Hemen yeri gelmişken burada vurgulayayım, ben gelincik ressamı değilim, ben gelincik simbolizmasının ressamıyım. Gelincik bir çiçektir sonuçta ancak ona yüklenen anlam ve felsefe o kadar derindir ki üzerine kitaplar yazılır. Gelincik dünya evrenselliğinde unutmama, hatırlama ve vefanın simgesi, sembolüdür.

Mehtap Akbaş Çiftçi: Gelincik Adam lakabından hoşlanıyor musunuz?

Hikmet Çetinkaya: Gelincik adam lakabını bana basın taktı, öyle de gidiyor.



Hoşlanıyor musunuz sorusuna gelirse, hayır hiç de hoşuma gitmiyor. Nedenine geldiğimizde “Gelincik” feminen bir olgudur. Gelincik adam olmaz, adama da yakışacağını pek düşünemiyorum. Gelincik daha çok bayanlara yakışır düşüncesi hakim bende. Ben gelincik felsefesinin bir sanatçısı olarak adlandırılmak isterim. Hatırlama ve unutmama insani bir durumdur, ihtiyaç duyduğumuz, içimizi acıtan bir olaydır. Hele de vefa... Vefa ne yazık ki zamanımızda İstanbul’da bir semt adından öte gitmemektedir. Biz insanlar çabuk unutuyoruz, hatırlamıyoruz. İşte burada biraz durup üzerinden hepimizin fikir yürütmesi gerek. Yani gelincik sadece kırmızı bir dağ çiçeği değil, onun üzerinden gündelik yaşamı, anılarımızı, insanlığımızı, vefalılığımızı sorgulamamız gerek diye düşünüyorum.



Gelincik sadece kırmızı bir dağ çiçeği değil, onun üzerinden gündelik yaşamı, anılarımızı, insanlığımızı, vefalılığımızı sorgulamamız gerek diye düşünüyorum.



Mehtap Akbaş Çiftci: Şu çok konuşulan konuya bir kez daha açıklık getirelim mi? Bildiğimiz kadarıyla tüm gelincik eserleriniz patentli?

Hikmet Çetinkaya: Yine çok yanlış bir olgudan, anlayıştan gidiyoruz. Bu söylediğinizi çok duyuyorum. Her defasında da bıkmadan bir kez daha anlatıyorum. Hatta “Gelincik’in patentini almış” diyenler de oluyor. Hemen buna bir açıklık getirelim. Öncelikle doğada ki hiçbir objenin, hiçbir çiçeğin patentini alamazsınız, vermezler de, almaya kalkmanız da büyük bir saçmalık olur. Bir isimin, bir firmanın adı, bir şirket logosunun patenti alınır. En başta böyle bir yanlış olguyu düzeltelim. Diğer taraftan eserlerimin patenti diye de bir şey olmaz, böyle bir patent te alınmaz, alınması da zaten saçmalık olur. Peki alınan nedir? Benim çalışmalarım özgündür, yani hiçbir yerden alıntı, çalıntı veya kopya değildir. Çalışmalarımın kompozisyon, renk ve tasarımını ben kendim bizzat araştırarak, çalışarak bu başarıyı elde ettim. Baktım ki çalışmalarım benden izin almaksızın birçok yerde kullanıldı, çalıntı. Yani emeğim, alın terim sömürüldü. Bunu engellemek için çalışmalarımın, kendi kompozisyonlarımla tasarımının bana ait olduğunu belgelendirdim. Bu belgeyi aldığım anda, özgün çalışma içinde olan arkadaşlarıma eserlerimin izinsiz kullanılmaması, emeklerinin sömürülmemesi, tablolarımın kopyalanmaması için bu belgeyi almalarını tavsiye ettim. Birçoğu böyle bir belgeyi almak için girişimde bulunmadı, belgeyi almak için başvurular da alamadı, başarısız oldu. Neden mi? Özgün, bana ait çalışma diye başvurduklarında gördüler ki çalışmalarını kopya, yani birilerinden esinlenmişler.



Çalışmamın üzerine şöyle bir fırçayı gezdiririm, her hangi bir yerine bir renk vurulamaz duruma geldiğinde o çalışma bitmiştir. Zorlamaya gerek yok derim, bu yemeğin tuzu ayarındadır der, imzama atarım.





“

Sanat akımlarını biz yaşamadık, tüketmedik, içinde olmadık. Birden bire altını doldurmadan sanatın tüm akımlarını yaşar olduk eserler üretmeye başladık. Yani işimiz dün zordu, bugün de zor, yarın da zor olacak.”

”

Hikmet ÇETİNKAYA
Ressam

Tabi ki kurum da bu belgeyi vermedi. Türkiye dışında 13 müzede eserlerim sergileniyor, bunu eserlerimin özgün olduğunu, kimseden çalmadığımı belgelendirerek başardım. 47 yurt dışı sergimin yaklaşık 40 tanesi Türkiye'yi temsilen olmuştur, Türk Bayrağını dalgalandırdım, İstiklal Marşımızı okuttum. Bunu eserlerimin hiç birinin kopya olmamasına, özgün olmasına borçluyum. Bir sanatçının eserlerinin özgün olması veya özgün olmaması işte bu belgeye bağlıdır. Bu belgenin adı "Tasarım Tescil Belgesidir" Bu belgeyi de Türkiye Patent Enstitüsü Kurumu vermektedir. Birçok sanatçının işine gelmediği için, bu belgeyi alamayacaklarını bildikleri için, bu belgeyi de itibarsızmış, geçersiz, önemsiz göstermek için basite indirgemişlerdir. Yani bir yerde işi sulandırmışlardır. Umurum patent ve tescil konusu aydınlanmıştır.



Türkiye dışında 13 müzede eserlerim sergileniyor, bunu eserlerimin özgün olduğunu, kimseden çalmadığımı belgelendirerek başardım.



Mehtap Akbaş Çiftci: Ortalama bir eseri ne kadar sürede tamamlıyorsunuz? Bir eser size göre ne zaman biter?

Hikmet Çetinkaya: Bana göre bir çalışma çok kısa bir zamanda biter. Ortalama bir günde rahat biter. Ama bunun hazırlık aşaması var, işte o hazırlık aşaması günleri haftalar alır. 15 gün düşünüp bazen 1 ay da olur bu tasarlama süreci. Beyinde her şey bitince tuvalin başına geçince gerisi kolay... Çalışmamın üzerine şöyle bir fırçayı gezdiririm, her hangi bir yerine bir renk vurulamaz duruma geldiğinde o çalışma bitmiştir. Zorlamaya gerek yok derim, bu yemeğin tuzu ayarındadır der, imzamı atarım.

Mehtap Akbaş Çiftci: Sanatın ve sanatçının tanımını yapar mısınız?

Hikmet Çetinkaya: Bu çok geniş bir şemsiyedir. Sanat bir uğraş, etkinlik; sanatçı



da bunu icra eden kişidir. Ancak bunu 'ressam ve sanatçı kimdir' diye soracak olursak o zaman durum değişir. Ressam resim yapan kişidir. Sanatçı ise buna yani yaptığına yorum katan, felsefi boyut kazandıran kişidir.

Mehtap Akbaş Çiftci: Ülkemizde ve dünyada sanatçı olmanın avantaj ve dezavantajlarından bahsedebilir misiniz?

Hikmet Çetinkaya: Bunu kıyaslamayalım, kıyaslırsak çok hakkaniyetli olacağını düşünmüyorum. Ülkemizde insanlarımız kitap okumaz, tiyatro, opera, sanat galerisi gibi etkinliklere pek gitmezler. Öyle bir geleceğimiz yoktur. Kişi başı milli gelirimiz buna izin vermez, durumu iyi olanlarda gereksinim duymazlar. 1873'de Avrupa Empresyon sanatı konuştuğunda eser ürettiğinde, 1908 de dünya soyut sanatı ortaya attığında, ülkemizde daha evrensel boyutta sanatın hiçbir aşaması okunmuyordu. Türkiye'de sanat 1940'lı yıllarda konuşulmaya başlanmıştır. Daha yenidir sanat geçmişi. Sanat akımlarını biz yaşamadık, tüketmedik, içinde olmadık. Birden bire altını doldurmadan sanatın tüm akımlarını yaşar olduk eserler üretmeye başladık. Yani işimiz dün zordu, bugün de zor, yarın da zor olacak.

Mehtap Akbaş Çiftci: Bugüne kadar yer aldığınız sergiler ve gelecek projeleriniz nelerdir?

Hikmet Çetinkaya: Bu sergileri sayacak olursam burada yer kalmaz. Toplam 135 kişisel sergim, bunun 47'si yurt dışı, Amerika, Kanada, İsveç, Almanya, Fransa, Bulgaristan, Sırbistan, Yunanistan, Kırgızistan, Rusya, Malta, Avusturya, Çin,



Tayvan, Avustralya'da kişisel sergilerim oldu. Sanat sempozyumlarına katıldım, canlı performanslar yaptım. Yeni projelerim oldukça fazla. Bir cümle vardır; kurduğunuz hayaller kavak boyu kadar olsun ki gerçekleşme payı yaprak kadar olsun. Ben Merih'te, Ay'da sergi açmayı hayal ediyorum ki Dünya'nın her yerinde sergi açabileyim.

Mehtap Akbaş Çiftci: Son olarak size göre yaşamda kaliteyi artıran ya da belirleyen unsurlar nelerdir?

Hikmet Çetinkaya: Öncelikle insan olmaktır. Araştırmak, okumak, incelemektir. Vicdanlı olmaktır. Sevgi ve saygı içinde olmaktır. Unutmamak, hatırlamak ve vefalı olmaktır. Bana bu şans verdiğiniz için, kendimi ifade edebildiğim için sizlere ve okurlarınıza teşekkür ederim.

Güneyin en güzel doğal hali Samandağ

Samandağ, zengin tarihi, uzun kumsalı, el değmemiş doğasıyla keşfedilmemiş bir güzellik sunuyor ziyaretçilerine.

Hatay denince birbirinden güzel lezzetleri ile zengin mutfağı, tarihi, kültürü akla gelir ama nedense sahilleri pek bilinmez. Oysaki burada deniz kültürü de en az zengin mutfağı kadar renklidir. Bir ucu Suriye sınırına kadar uzanan, Keldağın eteklerindeki Samandağ - Çevlik sahili 16 km uzunluğu ile ülkemizin en uzun sahilidir. Dünyada ilk sıralarda yer alan bu sahil, doğal kum yapısı, zengin sualtı çeşitliliği ve mağaraları ile keşfedilmemiş bir güzellik sunuyor ziyaretçilerine. Dört mevsim deniz aşkının yaşanabileceği Samandağ'da su sıcaklığı kışın bile 20'li derecelerin altına düşmüyor. Bu yüzden Kasım ayında bile denize girmek mümkün. Sahildeki alanların çoğunun hazineye ait olması betonlaşmaya karşı en büyük güvencelerden biri. Dileriz sahilin bu doğal yapısı bozulmadan gelecek kuşaklara da kalır. Bakir kumsal aynı zamanda yeşil deniz kaplumbağaları Chelonia Mydas'ın da yavrulama alanlarından biri.

*Titus Tüneli
görülmeye değer*



Samandağ ya da eski adları ile Selucia, Süveydiye zengin bir tarihi mirasa sahiptir. Dünyada bilinen en eski tünellerden birisi olan Vespasianus - Titus Tüneli buradadır. Antik kentin kuzeybatısındaki tünel yaklaşık 1 km uzunluğunda ve 6 metre genişliğindedir. Roma İmparatoru Vespasianos döneminde (MS. 69-79) başlanan tünel binlerce kölenin emeği ile MS 2. yüzyılda tamamlanmıştır. İmparatorun oğlu Titus zamanında tünel tamamlanmış olduğundan tünelin adı da Titus Tüneli olarak bilinir. Değirmendere Çayı'nın sularının limana taşınması ile burada biriken alüvyonlar limanı sığlaştırdığı için liman kullanılmaz duruma geliyor. Buna çare olarak dere yataklarının yönünü saptırmak amacıyla tüneller inşa edilmiş. Kayalar delinmiş, yeni yataklar açılmış, açılan kanallarla azgın suların liman yerine başka taraflara akması sağlanmış. Dünyanın sayılı kültür miraslarından biri olan Titus Tüneli hem tarihi açıdan hem de mimari-mühendislik açısından görülmeye değer.





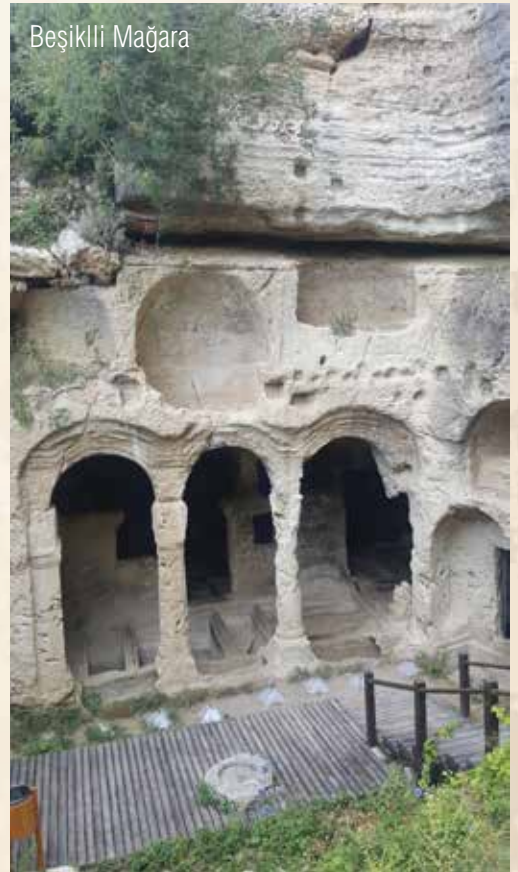
Titüs Tüneli

Beşikli Mağara Petra'yı andırıyor

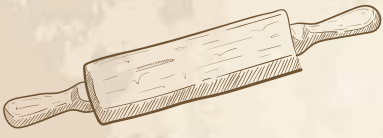
Aynı yerde bulunan kaya mezarları da antik kentten günümüze kadar ulaşan hazine değerindedir. Taşların içi oyularak inşa edilmiş mezarlarda dönemin soy-luları yatıyor. Beşik mezarları olarak da bilinen tarihi kalıntılar birbirine benzer yapıda ve aynı avluya dönük olarak planlanmış. Ürdün'deki Petra Antik kentini andırıyor burası. Hepsi ayrı ev ve evlerin içindeki odalarda ayrı bölümlerden oluşan mezarlarda gezmek zamanın sonsuzluğunda hayatın ne kadar sınırlı olduğunu anlatıyor. Taş duvarlar sessizce haykırıyor belki bunu. Titus Tüneli ve kaya-beşik mezarlarından dönerken uçsuz bucaksız Çevlik sahilini izlemeyi ihmal etmeyin. Keldağ'ın (yöredeki adıyla Jebel Akra) heybetini ve uçsuz bu-caksız sahilini doyasıya seyredin. Civarda yapılan defne yağı ve sabunu kokusu size sevimli gelecektir. Kır bahçelerinde çay içmek de bir başka güzel olur orda.

Bunları yapmadan dönerseniz geziniz eksik kalır.

Beşikli Mağara



Fotoğraf : Tahsin Ceylan



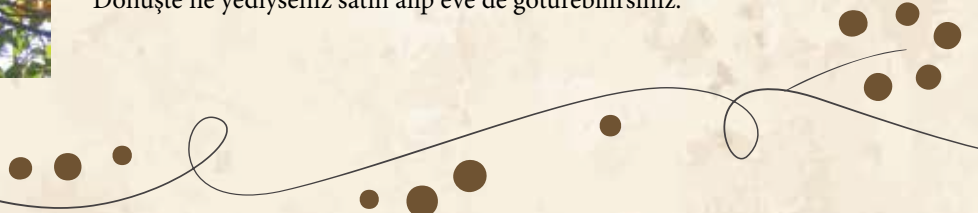
Dünyanın sayılı mutfaklarından

Baharatı yoğun, biberli ekmeği, etleri, zahteri, içli köftesi, humusu, künefesi ile zengin mutfağı olan Samandağ'da deniz ürünleri de çok güzeldir. Restoranlarda ne söylersiniz söyleyin öncesinde masa yeşillik, salata, meze, zeytinyağlılar ile doluyor. Çok iştahlı olmayan birinin bu aperiatiflerle doyması mümkün. Sipariş verirken bunu da göz ardı etmeyin. Bünyeniz yeni tatlara alışık değilse yemek için aceleci davranmayın, tadımlık isteyin önce. Sonrasında gelsin yemekler... Meyveleri de çok güzel Samandağ'ın. Nar mesela. Bir tanesi 1 kg gelen narlar var. Mandalina, portakal, limon, hurma da çok yaygın yörede. Samandağ'da nar ve defnenin özel önemi var. Nardan yapılan marmelat, sos, reçel, şarap tatmadan dönmeyin. Defneden çıkarılan yağ ise her derde deva, sabun da aynı şekilde şifa kaynağı olarak sunuluyor.



Ülkemizdeki tek Ermeni Köyü Vakıflı

Vakıflı, ülkemizdeki tek Ermeni köyü. Musa Dağı'nın eteklerindeki köyün en büyük geçim kaynağı organik tarım. Dünyada adını duyurabilmiş bir yer ürünleri ile. Kahvaltısı çok meşhur. Garbis'in yerinde masanız yöresel tatlarla doluyor, hani derler ya bir gidenin bir daha gitmek istediği yerlerden diye; öylesi bir mekan işte. Dönüşte ne yediyseniz satın alıp eve de götürebilirsiniz.





Musa Ağacı ve kutsal taş

Hıdırbey Köyü'nde asırlardır yaşayan bir çınar var. Köy meydanının ortasındaki çınarın hikayesi de dilden dile anlatılarak bugünlere kadar gelmiş. Vaktiyle Hz. Hızır ve Hz. Musa Peygamber burada buluşmuş. Hz. Musa asasını toprağa saplamış, topraktan çıkan suyu içerken bir de bakmışlar ki asa fidana dönüşmüş. Ab-ı Hayat Suyu denilen ve bugün hala akan çeşmenin suyu ile büyüdüğü rivayet edilen çınar kutsal kabul ediliyor. Musa Ağacı diye bilinen çınar; gövdesi, dalları ve yaprakları ile birlikte yaklaşık bin metrekare alanı kaplıyor. Çevlik sahilindeki türbenin içindeki taş ise kutsal kabul ediliyor. Beyaz alçı görünümlü ve kir tutmayan taş ile ilgili yazılanlar da Musa Ağacı'nın rivayetini destekliyor. Hz Musa ile Hz. Hızır bu kaya üzerinde oturup sohbet etmişler. Türbe içine giren herkes kutsal taş etrafında üç kez dönüp kendi inanışlarında dua ediyor. Çıkarken de türbeye arkasını dönmeden geri geri yürüyerek kapıdan çıkılıyor. Zamanla türbe etrafında, yeni evlenen çiftlerin mutluluk getirmesi amacıyla üç kez yürümesi ya da yeni araba alanların kazadan korunmak için türbe etrafında üç tur atması da gelenek halini almış.

Derinlerdeki Samandağ

Samandağ, sualtı zenginliğinde önemli bir yere sahip. Sualtı Görüntüleme Yönetmeni Tahsin Ceylan'ın çekimlerini yaptığı, Samandağ Kaymakamlığı tarafından hazırlanan 'Derinlerdeki Samandağ' adlı kitap, önemli bir belge niteliğinde.





Marmara Bölgesi'nin başarılı firmaları ödüllendirilecek

Türkiye Kalite Derneği'nin de (KalDer) çözüm ortağı olduğu Sektörel Performans Değerlendirme Organizasyonu'nda Marmara Bölgesi'nin başarılı firmaları ödüllendirilecek. Konuyla ilgili düzenlenen basın toplantısında konuşan Kocaeli Sanayi Odası Başkanı Ayhan Zeytinoglu, başvuru yapan firma sayısının ve ödülün marka değerinin giderek artmakta olduğunu söyledi.

Kocaeli Sanayi Odası (KSO) tarafından 2008 yılından bu yana sanayi kuruluşlarını ödüllendirmek amacıyla düzenlenen Sektörel Performans Değerlendirme Organizasyonu'nun 10.su bu yıl gerçekleştirilecek. Konuyla ilgili Kocaeli Sanayi Odası'nda bir basın toplantısı düzenlendi. 2008 ve 2009 yıllarında Kocaeli bölgesinde düzenlenen organizasyonun, 2010 yılında Doğu Marmara'da, 2015 yılı itibarı ile tüm Marmara bölgesindeki firmalara açık hale getirildiğini hatırlatan Kocaeli Sanayi Odası Başkanı Ayhan Zeytinoglu, "Sektörel Performans Değerlendirme Organizasyonu'nun Marmara Bölgesine açılması ile birlikte bölgede yer alan Doğu Marmara Kalkınma Ajansı, İstanbul Kalkınma Ajansı, Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı, Güney Marmara Kalkınma Ajansı ve Trakya Kalkınma Ajansı bölgesel ortakları olmuştur. Organizasyonun teknik ayağındaki Çözüm Ortaklarımız ise Türkiye Kalite Derneği (KalDer), Price Waterhouse Coopers Türkiye, Kocaeli Üniversitesi, Gebze Teknik Üniversitesi, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı ve Doğu Marmara ABİGEM. Medya

ortamız ise Bloomberg HT. Sektörel Performans Değerlendirme Organizasyonu'na başvuran firma sayısı ve ödülün marka değeri ise giderek artmakta." dedi.

Sektörel Performans Değerlendirme Organizasyonu'nu ile yüksek verimlilikle çalışan, yenilikçiliğe ve çalışanların gelişimine önem veren, finansal olarak başarılı iş sonuçları elde eden, ülkemizin ekonomisine katma değer yaratan, sürdürülebilir bir gelecek için topluma katkı sağlayan sanayi kuruluşları ödüllendiriliyor. Büyük İşletme ve KOBİ kategorilerinde başvuru yapılabilen ödül organizasyonunda verimlilik, yenilikçilik ve markalaşma, finansal sonuçlar, dış ticaret, topluma katkı ve çevre, istihdam ve çalışanların geliştirilmesi ile bilinçlendirilmesi olmak üzere 7 değerlendirme kriteri bulunuyor. 2015 yılı itibarı ile ödül organizasyonunun Marmara Bölgesine açılması ile birlikte Kocaeli başta olmak üzere Bolu, Düzce, Sakarya, Yalova, İstanbul, Tekirdağ, Edirne, Kırklareli, Çanakkale, Balıkesir, Bursa, Bilecik ve Eskişehir illerinde de faaliyet gösteren tüm sanayi firmaları dâhil oldu.

Değerlendirme firmalara ne katacak?

- Price Waterhouse Coopers - PwC ve Doğu Marmara Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi - ABİGEM işbirliği ile düzenlenen **geri bildirim raporu** ile karşılaştırma yapabilmeye imkanı
- Sektörel Performans Değerlendirme Ödül Organizasyonu'na katılarak **Tanınma ve Prestij imkânı**
- Sektörel Performans Değerlendirme Organizasyonu'nda ödül alan her firma **Doğu Marmara Sanayi ve Teknoloji Fuarı SANTEK 2018' de Sektörün Yıldızları Bölümünde ücretsiz** alan verilecektir.
- Sektörel Performans Değerlendirme Anketine katılan her firma **Doğu Marmara Sanayi ve Teknoloji Fuarı SANTEK 2018' de m2 fiyat üzerinden yüzde 5** indirim.
- Rekabet için iyileştirilmesi gereken öncelikli konularınız hakkında bilgi edinme imkânı



Benim için uygun mu?

- Tasarruf etmek istiyorum.
- Toplu taşımayı kullanıyorum, ama bazen bir araca ihtiyacım oluyor.
- Arada bir, ikinci bir araca ihtiyacım oluyor.
- Mesaiye kaldığım zaman aracım hazır olsun istiyorum.
- Seyahat ettiğim zaman aracım olsun istiyorum.
- Öğle aralarında yemek için rahatça dışarı çıkabilmek istiyorum.
- Çevreye duyarlı olmak istiyorum.
- Alışverişe çıktığımda aracım hazır olsun istiyorum.
- Dünyanın en büyük saatlik araç paylaşım kulübü Zipcar, şehirdeki ulaşım alışkanlıklarınızı tamamen değiştiriyor.

Zipcar özgürlüğü için 4 basit adım:



Kulübümüze katılın.

Kulübümüze katılmanız sadece birkaç dakikanızı alır. Başvurunuz onaylandıktan sonra kendinize ait Zipkart'ınızla seyahatlerinizi planlamaya başlayabilirsiniz.



Rezervasyon yapın.

Online ya da mobil uygulamalarla istediğiniz aracı, istediğiniz zaman saatlik ya da günlük olarak kolaylıkla rezerve edin.



Kilidi açın.

Aracınızın kilidini, mobil uygulamanızı ya da Zipkart'ınızı ön cama birkaç saniyelikliğine tutarak kolayca açın. Kapılar açılacak ve sürücü koltuğu sizi bekliyor olacak.



Güle güle kullanın.

Yakıt ve sigorta bizden olduğu için aracı rezerve ettiğiniz süre boyunca güle güle kullanın ve rezervasyon süreniz dolduğunda aracı ona ait park yerine geri getirin.



Zipline: 0850 250 0 947

www.zipcar.com.tr

/zipcarturkiye



Araç paylaşımı
hiç bu kadar kolay
olmamıştı!



2017 Kalite Çemberi ve Kaizen Ödülleri sahiplerini buldu

KalDer
Ankara

KalDer Ankara Şubesi'nin 20 yıldan bu yana başarıyla gerçekleştirdiği Kalite Çemberi ve Kaizen Ödülleri bu yıl da sahiplerini buldu.

İş sürecinde ekip çalışmasını ve iş birliğini öne çıkarmak amacıyla KalDer Ankara Şubesi tarafından 20 yıldır düzenlenen Kalite Çemberleri Paylaşım Konferansı bu yıl 11 Ekim 2017'de ASO 1.OSB Bölge Müdürlüğü Konferans Salonu'nda gerçekleştirildi. Konferansa bu yıl 13 farklı kurumdan 16 ekip katıldı. Konferans kapsamında, TAI-TUSAŞ, Kordsa Global, Hema Endüstri, Yünsa, Erdemir, Roketsan, Yiğit Akü, Coca-Cola İçecek gibi kurumlar, şirketlerinde yaptıkları iyileştirme çalışmalarını paylaştı. Konferans kapsamında gerçekleştirilen Deneyim Paylaşımı Çalıştayları'nda ise Panasonic Eco Solutions ve Kaizen Enstitüsü'nün ekip çalışmalarına yönelik kurdukları sistemler aktarıldı. Konferans

sonunda çalışanları ekip çalışmasına teşvik etmek ve kalite gelişimlerine katkılarını ödüllendirmek amacıyla Kalite Çemberi ve Kaizen dallarında başarılı ekiplere ödüller verildi. 2008 yılından itibaren verilen ödüllere bu yıl ikisi Kalite Çemberi, yedisi Kaizen kategorisinde olmak üzere toplam dokuz ekip başvurdu. Bu yıl ilk defa saha çalışanları tarafından yapılan sunumlar, sunum tekniği ve ekip katılımı açısından değerlendirilip Yılın Sunumu kategorisinde ödüllendirildi.

Kalite Çemberi Ödülü Kordsa'ya verildi

2008 yılından itibaren verilen Kalite Çemberi Ödülü'nü Kordsa'dan iki ekip

(Grup Flex, Grup İp Koptu) almaya hak kazandı. Bu yıl altıncı kez verilen Kaizen Ödülleri ise Gamak Makina, Hema Endüstri, Progıda ve Yünsa ekiplerine gitti. Bu yıl ilk defa verilen Yılın Sunumu Ödülü ise ani kalp durmalarına hızlı müdahale etmeyi amaçlayan Denizli İl Sağlık Müdürlüğü Deniz Yıldızı Kaizen Ekibi aldı. Deniz Yıldızı Kaizen Ekibi sunum sırasında kullandıkları canlandırma tekniğiyle katılımcıların ilgisini çekti.

Karyağdı: Ekip olmanın önemi büyük

Bu yıl Ankara Sanayi Odası'yla yapılan iş birliği neticesinde konferansı daha geniş kitlelere duyurma imkanı bulduklarını söyleyen KalDer Ankara Şube

Başkanı Nazmi Karyagdı, şöyle konuştu: "Rekabetçi kurumlar yaratmada ve sürdürülebilir başarıyı sağlamada kurum içinde bireysel çabalardan çok ekip olarak hareket etmenin önemi büyüktür. Öyle ki herhangi bir iş yaparken beraber hareket etmenin önemi gündelik hayatımızda çokça kullandığımız atasözlerinde bile kendini hissettirir. 'Bir elin nesi var, iki elin sesi var'; 'Az el aş kotarır, çok el iş kotarır'; 'Birlikten kuvvet doğar' gibi ifadeler bunlardan yalnızca birkaçı... Bizden önceki nesiller, insanın gücünün sınırlı olduğunu ve tek başına halledemeyeceği işler olduğunu görmüş; insanlara, tek başlarına başaramayacakları işlerin altından kalkabilmeleri için iş birliği yapmalarını, dayanışmalarını salık vermişlerdir. Önceki nesillerin gündelik deneyimleriyle harmanladıktan sonra rafine hale getirdikleri bu sözler, daha refah bir topluma ulaşma yolunda iş yaşamımızda bizlere rehber olmalıdır."

"Ölçümlemek için kıyaslamalıyız"

Konferansa katılan KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Buket Eminoglu Pilavcı ise paylaşmanın ve kıyaslanmanın önemine dikkat çekti. Buket Eminoglu Pilavcı, şunları söyledi:

"Paylaşmak, kıyaslama yapmak, bulunduğumuz yeri görmek, ölçümlemek açısından son derece önemlidir. Ölçerek, değerlendirerek atacağımız her adım rekabet edebilirliğimizi, sürdürülebilirliğimizi etkileyecektir. Bu bilinçle iyileştirme fırsatlarını kovalamalı, kırılma noktalarımızı keşfetmeliyiz. Kendi içerimizde yeşertip, her daim besleyeceğimiz bu anlayış işletmelerimizi sağlıklı bir yapıya kavuşturacaktır. Türk kültüründe yönetmek oldukça zorlu bir iştir. Bugünün rekabet ortamında varlığını sürdürmek isteyen kurumların Batıda sınanmış yol ve metotlarla varlığını sürdürmesi ise elbette pek kolay değildir. İşte bu sebeple bugün başta Avrupa olmak üzere dünyada 30 binden fazla kuruluş EFQM Mükemmellik Modeli'ni bir yönetim modeli olarak kullanmaktadır. Yönetim bilimleri, sektör, büyüklük, yapı veya olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması gerektiğini açık olarak ortaya koymakta ve bu gerekliliği desteklemek amacıyla da çeşitli yaklaşımların geliştirilmesini teşvik etmektedir. Çoğu zaman yönetim



sistemleri, yönetimin belirli bir boyutu ile ilgilenmekte ve ilgili alanlara özel standartlar ile yapılması gerekenlerin çerçevesi çizilmektedir. Oysa yönetim işi çok boyutlu olup yapılan işe ve işi yapan kuruluşun ölçüğüne göre değişiklikler gösterir. Bu noktada her ölçekteki ve farklı sektörlerdeki kuruluşların yönetim yaklaşımlarını sorgulayabilmeleri için pratik bir araç ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, EFQM Mükemmellik Modeli bu ihtiyaca cevap vermek amacıyla sunulan pratik bir araçtır. Dileğimiz model kullanımının ülkemizde daha da yaygınlaşması, kurumsal mükemmelliğe olan katkısının çoğalmasındır. "



Rekabet ve Kalite Paneline ilgi yoğunundu

KalDer Ankara Şubesi, Rekabet Kurumu, TOBB ETÜ işbirliğiyle düzenlenen ve toplumun her kesiminde rekabet, kalite bilincinin oluşturulması ve yaygınlaştırılması amacıyla organize edilen 'Rekabet ve Kalite' paneli 26 Eylül 2017'de gerçekleştirildi.

Panelde Rekabet Kurumu Başkanı Prof. Dr. Ömer Torlak, TOBB ETÜ Rektörü Prof. Dr. Adem Şahin, KalDer Ankara Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Nazmi Karyagdı, Pegasus Genel Müdürü Mehmet Nane, Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkan Vekili Süleyman Kocasert ve İstanbul Teknik Üniversitesi'nden Prof. Dr. Lütfihak Alpkan konuşmacı olarak katıldı.

KalDer Ankara Yönetim Kurulu Başkanı

Nazmi Karyagdı panelde EFQM Mükemmellik Modeli ile kurumların nasıl rekabet güçlerini arttırabileceğini anlattı. Pegasus Genel Müdürü Mehmet Nane ise markalarının başarı öyküsünü anlattı. Şirkette kendisine bağlı bir inovasyon takımı kurduğunu dile getiren Mehmet Nane, bu takımın yeni fikirler geliştirilmesinden sorumlu olduğunu anlattı. Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkan Vekili Süleyman Kocasert de konuşmasında rekabette alginın önemine dikkat çekerek, "Dünyanın en iyi ayakkabısını yapın İtalya'daki bir firma, algısı nedeniyle sizden önde başlıyor. Fransa'daki bir parfüm firmasının algısı da öyle. Algısı yüzünden bu firmalar bizlerden önde." diye konuştu.

BURFAŞ, kalite yolculuğunu emin adımlarla sürdürüyor

KalDer
Bursa



2016 yılında KalDer Mükemmellik Ödülü Jüri Teşvik Ödülü'nü alan Bursa Fuarcılık A.Ş., 2004 yılında çıktığı kalite yolculuğuna emin adımlarla devam ediyor. BURFAŞ Genel Müdürü Muhammet Gümüşsoy, kurumun hedeflerini KalDer Önce Kalite Dergisi'ne anlattı.

KalDer Bursa Şubesi: Kuruluşunuzu kısaca tanıtabilir misiniz?

Muhammet Gümüşsoy: BURFAŞ, Bursa Büyükşehir Belediyesi adına fuarlar düzenlemek, park ve spor sahaları işletmek amacıyla 18 Şubat 1992 tarihinde Bursa Fuarcılık A.Ş. olarak kurulmuş olan bir Bursa Büyükşehir Belediyesi iştirakidir. Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin sosyal tesislerini, parklarını, spor alanlarını, yükseköğretim öğrenci yurtlarını, yurtiçi ve yurtdışı organizasyonları yapan, fuar stantları kiralama ve Belediyemizin tüm matbaa ihtiyaçlarını gören, halkımızın düğün ve diğer cemiyet organizasyonlarını yapan, bireylere ve kamuya hizmetler

sunan, çok geniş ve çok çeşitli sahası olan büyük, güçlü ve kurumsal bir kuruluştur. Yirmi yılı aşkın süredir Bursalıların hizmetinde olan BURFAŞ, bünyesinde bulundurduğu Sosyal Tesisler, Matbaa ve Teknik ekibiyle kentin yaşayan dokusunu zenginleştirmek adına önemli dokunuşlar gerçekleştirmektedir.

KalDer Bursa Şubesi: Kuruluşunuzdaki kalite çalışmaları evrelerden bahsedebilir misiniz?

Muhammet Gümüşsoy: BURFAŞ 2004 yılında kalite yolculuğuna başlamış olup, halen kalite bilincinin oluşması ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmek amacıyla çeşitli eğitim ve uygulamaları bünyesinde devam ettirmektedir. Şirketimiz 2004 yılında ISO standartlarını revize ederek yenilemiş ve tüm kalite oluşumlarını kapsayan ISO 9001:2000 belgesini almaya hak kazanmıştır. 2012 yılında ISO 9001:2008 Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ile ISO 22000:2005 Gıda Güvenliği Yönetim sistemi belgelerini almaya hak kazanmıştır. 2014 yılında Helal Gıda Sertifikası, 2016 yılında ise ISO 18001 OHSAS -İSG,14001 ÇYS ve İSO 1002 MMYS belgelerini almıştır. Ayrıca B.B.B uygulaması olan gıda güvenliği ve hijyen sağlamayı amaç-

layan Beyaz Zambak projesi kapsamında sertifikalandırılmıştır. Yine 2016 yılında Global Trade Club (Küresel Ticaret Kulübü) Uluslararası Otel, Restaurant Kalite Ödülü'ne layık görülmüştür. Son olarak Kalite sürecinde KalDer üyeliğimiz doğrultusunda EFQM modelinin uygulandığı kurumumuzda Bursa Mükemmellik ödül başvurusu sonucunda 2016 yılı KalDer Mükemmellik Ödülü Jüri Teşvik Ödülü'ne layık görülmüştür.

KalDer Bursa Şubesi: Bursa Mükemmellik Ödülü'ne katılarak ödül sürecinde sıkı bir çalışma içine girdiniz. Çalışmalarınızdan bahsedebilir misiniz?

Muhammet Gümüşsoy: Çalışmalarımıza başlamamız ile ilk olarak GZFT analizi (güçlü- zayıf yönlerimiz, fırsat ve tehditlerimiz) yaptık. Her kademedeki personeli olarak yaptığımız bu analiz bize gerçekleri gösterdi. Aslında bizlerin tehdit olarak gördüğümüz birçok konuyu bertaraf etme yeteneğine sahip olduğumuzu öğrendik. Bir özdeğerlendirme yaptık. Aksiyon planlarımızı oluşturarak çalışma planımızı ortaya çıkardık. 3 yıllık stratejik plan hazırlayarak sektörümüzde stratejik plan yapan ilk kurum olduk. Stratejik hedeflerimize ulaşmak için departman bazında hedeflerimizi belirledik. Ölçmeye ve iyileştirmeye başladık. Süreçlerimiz belirlendi. Süreç performanslarımızı ve risklerimizi tespit ederek mükemmellik yolunda hızla ilerlemeye başladık.

KalDer Bursa Şubesi: Kurumunuz kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları olarak ne tür faaliyetler içerisinde yer alıyor?

Muhammet Gümüşsoy: Kurumsal Gelişim stratejisi doğrultusunda gerek kurum içi gerekse kurum dışında eğitim ve işbirlikleri devam etmektedir. Burfaş Hatıra Ormanı, Nostalji Köprüsü Projesi adı altında kartpostal gönderilerinin canlandırılması ve yasatılması, Kızılay Kan Kampanyaları, Görme Engelli Spor Kulübü ve diğer spor kulübü ve sporculara sağlanan sponsorluk destekleri, Şehrimizi ve parklarımızı temiz tutalım projesi, TEMA aylık ağaç dikim projesi, STK ve derneklere sağlanan destekler kurumumuzun sosyal projeleri arasındadır.



Oyuncak odası kuruldu



2017 Bursa Mükemmellik Ödülü çalışmalarını başlandı

KalDer Bursa Şubesi ve Bursa Sanayici ve İşadamları Derneği (BUSİAD) işbirliği ile 1998 yılından bugüne EFQM Mükemmellik Modeli'ne göre yürütülen Bursa Mükemmellik Ödülü'nde 2017 yılı çalışmalarını başlandı. Ödül süreci ve takviminin paylaşılması amacıyla düzenlenen basın toplantısına KalDer Bursa Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Elbay, BUSİAD Yönetim Kurulu Üyesi Ergun Hadi Türkay, Bursa Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulu (BMÖYK) Başkanı Sadettin Çiçek katıldı. Basın toplantısının ardından gerçekleşen konferansta ödüllü kurumlar deneyimlerini aktardılar.

EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulamış ve geçtiğimiz yıl ödül almış olan; 2016 Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü sahibi Uludağ Üniversitesi Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksekokulu adına Müdür Yardımcısı Öğretim Görevlisi Yasemin Özdemir, 2016 Bursa Mükemmellik Jüri Teşvik Ödülü sahibi BURFAŞ adına Genel Müdür Muhammet Gümüşsoy, 2016 Bursa Mükemmellik Büyük Ödülü sahibi DOĞU PRES adına Genel Müdür Uygur Eti deneyimlerini katılımcılarla paylaştı.

KalDer Bursa Şubesi'nin düzenlediği "Saklamıyorum Paylaşıyorum" kampanyası kapsamında Goncalar Solmasın Derneği aracılığı ile Elazığ'a gönderilen oyuncaklarla Kazım Karabekir İlköğretim Okulu'nda bir oyuncak odası açıldı. Hayata geçen projeye daha fazla çocuk her gün oyuncaklarla oynama olanağı bulacak. İl Millî Eğitim Müdürü Feyzi Gürtürk'ün de katıldığı açılışta çocukların mutluluğu fotoğraflara yansdı.

Karikatürler sanatseverlerle buluştu



KalDer Bursa Şubesi ve Anadolu Karikatürcüleri Derneği iş birliğinde; karikatür sanatının gelecek nesillere ulaşmasına destek vermek, sanat aracılığıyla yaşamda duyarlılık oluşturmak amacıyla düzenlenen 4. KalDer Bursa Uluslararası Karikatür Yarışması'nın tamamlanmasının ardından yarışma eserleri toplum ile buluşturulmaya devam ediyor. Sonuçların açıklanması ve ödüllerin verilmesinin ardından finale kalan eserleri sosyal ortamlarda toplumun farklı kesimleriyle buluşturmayı amaçlayan KalDer Bursa Şubesi, üçüncü sergisini 02-08 Ekim 2017 tarihleri arasında Bursa'nın en işlek alışveriş merkezleri arasında yer alan Korupark AVM'de açtı.

KalDer, Uludağ Üniversitesi'nde gençlerle birlikte

KalDer Bursa Şubesi üye kurumlarla iş birliklerini geliştirmek amacıyla farklı platformlarda kurumlarla bir araya gelmeye devam ediyor. Bu kapsamda KalDer üyeleri arasında yer alan Uludağ Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi'nin düzenlediği "Eğitimde Kalite Adımları" isimli panele katılım sağlandı. Panelde KalDer Bursa Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Elbay, Genel Sekreter Aykan Kurkur ve Bursa Mükemmellik Modeli Ödül Yürütme Kurulu Başkanı Sadettin Çiçek EFQM Mükemmellik Modeli'nin kazanımlarını akademisyen ve öğrencilerden oluşan yaklaşık 500 kişilik izleyici grubu ile paylaştı.



16. Kalite Şenliği Eskişehir'e renk kattı

KalDer
Eskişehir



Modeli'nin bizlere kazandırdığı en değerli yetilerden biri de budur.”

“Eskişehir için fark yaratmaya devam edeceğiz”

KalDer Eskişehir Şubesi olarak Eskişehir'in hizmet ve ürün kalitesinin daha da geliştirilmesi için farkındalık yaratmayı sürdüreceklerini ifade eden KalDer Eskişehir Şube Başkanı Dr. A. Burak Erdinç ise bu hedef doğrultusunda kurum ve kuruluşlarla işbirliklerinin süreceğini dile getirdi. Erdinç, Eskişehir Kalite Şöleni'ne katkıda bulunan kurum ve kuruluşlara da teşekkür etti. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Hasan Gönen'in de katıldığı şöleninde; Anadolu Üniversitesi Öğretim üyesi Prof. Dr. A. Barış Baraz, Kütahya Porselen Yönetim Kurulu Başkanı Sema Güral Sürmeli, Anadolu Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Deniz Taşçı, MESS İş Sağlığı ve Güvenliği Müdürü Altan Çetinkal, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Uzmanı Muhammed Furkan Kahraman, Önder Akademi Genel Müdür Yardımcısı Özlem Özkılıç, Eskişehir Ticaret Odası Başkanı Metin Güler, Coca Cola İçecek Tedarik Zinciri Direktörü Mutlu Ocak, DYO Genel Müdürü Serdar Oran, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Nimettullah Burnak, Ford Otosan İnsan Kaynakları Müdürü Ali Rıza Aksoy, Siemens Türkiye Dijitalizasyon ve Endüstri 4.0 Pazarlama Yöneticisi Derya İren, Pınar Süt Planlama Direktörü Mustafa Koşar konuşmacı olarak yer aldı. Mükemmellik yolunda başarı ve tecrübelerin paylaşıldığı kalite şöleni, sponsorlara ve katılımcılara plaketlerinin sunulması ile son buldu.

Türkiye ekonomisine yön veren şirketlerin başarılı yöneticileri KalDer Eskişehir Şubesi tarafından bu yıl 16.'sı düzenlenen Kalite Şenliği'nde buluştu.

Türkiye Kalite Derneği (KalDer) Eskişehir Şubesi tarafından bu yıl 16.sı düzenlenen Kalite Şenliği, ülke ekonomisine yön veren şirketlerin başarılı yöneticilerini bir araya getirdi. Eskişehir Ticaret Odası, Demirdöküm, Ford Otosan ve TEİ'nin resmi sponsorluğunda gerçekleştirilen etkinliğin ev sahibi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi oldu. Şölenin açılış konuşmasını KalDer Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Mutlu Ocak ile KalDer Eskişehir Şube Başkanı Dr. A. Burak Erdinç yaptı. Yaptığı konuşmada KalDer'in çeyrek asırlık geçmişinden ve faaliyetlerinden bahseden KalDer Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Mutlu Ocak, dünyanın hızlı bir dönüşüm yaşadığını ve yaşanan bu dönüşümün dijital bir devrim olduğunu söyledi. Yeni dünya araçlarının herkesi ve her şeyi yakınlaştırdığı günümüzde dijital dönüşüme ayak uyduramayan markaların geride kaldığına dikkat çeken Ocak, şöyle konuştu:

“Dijital dönüşüm çağındayız”

“Dijitalleşmenin başarıya ulaşmasında en önemli etken stratejik planlamadır. Hatta bu değişim süreci kurum kültürü olarak benimsenmelidir. Dijital dönüşümün kendileri için ne ifade ettiğini ve nasıl uygulamaları gerektiğini detaylı bir şekilde incelemeli ve karar vermelidir. Çünkü bu sürecin gerekliliğini ve önemini anlamayan kadrolar dönüşüme ayak uyduramaz. Bu gerçeklerden yola çıkarak iş şekillerini buna uyumlu hale getirebilen firmaların zamanın gerisinde kalarak kaybedenlerden olacaklarını söylememiz güç olmaz. Sonuç odaklı olmak ve ölçümleme yapmak bizlerin kılavuzu olmalıdır. Sizlerin de çok iyi bildiği gibi EFQM 'Mükemmellik



2017-2018 YEREL KALİTE ÖDÜLLERİ BAŞVURU SÜRECİ BAŞLAMIŞTIR



EGE BÖLGESİ
MÜKEMMELLİK ÖDÜLÜ



YILIN BAŞARILI
EKİBİ ÖDÜLÜ

Son Başvuru Tarihi 30 Kasım 2017

Ayrıntılı bilgi için ebru.ilikli@kalder.org adresinden iletişime geçebilirsiniz.

Halit Ziya Bulvarı No: 52 K:1 D: 102 Uz İş M. Pasaport / İZMİR T:+90 232 482 30 70 F:+90 232 482 08 40 izmir@kalder.org



Kalder İzmir Şubesi Bülteni

Grafiket
A D W O R K S

tarafından hazırlanmıştır.



KalDer 3. Erciyes Mükemmellik Zirvesi 'Geleceği Tasarlamak' teması ile gerçekleşti

Erciyes Mükemmellik Zirvesi, Türk iş dünyasının saygın isimlerini bir araya getirdi.

KalDer
Kayseri

Yoğun katılımın gözlemlendiği etkinlik, gündemi yakalayan oturumları ile Kayseri iş dünyası ve öğrencilerin ilgi odağı oldu. Sempozyumun açılış konuşmalarını KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Buket Eminoğlu Pilavcı ve KalDer Kayseri İstişare Kurulu Başkanı Murat Başyazıcıoğlu yaptı. Kayseri Ticaret Odası Konferans Salonu'nda gerçekleşen etkinliğin açılışında Kayseri Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı Mahmut Hiçyılmaz da ev sahibi olarak katılımcılara hitap etti.

KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Buket Eminoğlu Pilavcı, açılış konuşmasında şunları söyledi : "Antik çağlardan bu yana adı ticaretle özdeşleşmiş olan Kayseri; ticaret yolları üzerindeki konumu, coğrafi ve kültürel zenginliği ile üstünlüğünü bugüne kadar korumayı başarmış bir kentimiz. Üretken, inovatif, lider ruhlu iş insanları sayesinde; ekonomi alanındaki başarısını her geçen gün artırıyor. Bana göre Kayseri'nin bu başarısının en önemli parametrelerinden biri ülkemizin ilk 500 büyük firma sıralamasındaki konumudur. 2016 yılı itibarıyla 16 Kayseri firmasının ilk 500'de yer aldığını görü-

yoruz ki bu hepimizin gurur duyması gereken bir sonuç. Dileğimiz bu sayının elbette daha da artmasıdır." Dünyada hızlı bir dönüşümün yaşandığına dikkat çeken Pilavcı, konuşmasını şöyle sürdürdü: "Dünyada artık 'Yeni Normal' olarak benimsediğimiz çok hızlı bir dönüşüm var. Ürktücü hatta zorlayıcı görünen bu durum, pek çok fırsatı da beraberinde getiriyor. Değişim denen bu karmaşık olguyu anlamak ve dönüştürme becerisini ortaya koyabilmek gerekiyor." Konuşmasının sonunda 21-22 Kasım 2017 tarihlerinde Zorlu Performans Sanatları Merkezi'nde gerçekleştirilecek 26. Kalite Kongresi ile ilgili bilgiler de veren Buket Eminoğlu Pilavcı, Kayseri iş dünyasını etkinliğe davet etti.

Başyazıcıoğlu: Proaktif davranarak geleceği tasarlamalıyız

Açılış konuşmasında Endüstri 4.0'a değinen KalDer Kayseri Temsilciliği İstişare Kurulu Başkanı Murat Başyazıcıoğlu ise "Endüstri 4.0'da sadece robotlardan oluşan fabrikalar, şoförsüz otomobiller, günlük hayatımızda yapay zeka ile pek

çok işimizi kolaylaştıracak robotlar, pek çok kamu hizmetinin dahi robotlarla ve/veya otomasyonla sağlanabilecek olması konuşuluyor ve bunlar çok uzak gelecekte değil. İşte yaşanan bu gelişmeler dijital dönüşüme hazırlanmanın değil, daha proaktif davranarak geleceği tasarlanmanın gerektiğini ortaya koymaktadır." dedi. Başyazıcıoğlu, konuşmasına şöyle devam etti : "KalDer Kayseri Temsilciliği olarak, 4 yıldır Kayseri'de faaliyetlerimizi





Etkinlikte 2. Ana Bakım Fabrika Müdürlüğü ve Aspilsan A.Ş. Ulusal Kalite Hareketi'ne imza attı. 2. Ana Bakım adına Albay Tayfun Türkoğlu UKH Bildirgesini imzalarken Aspilsan adına Şule Hüsrevoğlu imza attı.

sürdürüyoruz. Yaptığımız çalışmaların bir yansıması olarak ve sizlerin teveccühü ile üst üste üç yıldır Erciyes Mü-kemmellik Zirvesi sempozyumumuzda buluşuyoruz.”

Kayseri Ticaret Odası Başkanı Mahmut Hiçyılmaz da kalite kavramının Türk insanının tarihinde çok geçmişlere dayandığından bahsederek günümüzde dünya ile entegre iş modellerinin kurgulanmasında köklerimizdeki değerlerin önemli rolü olduğunu söyledi. Hiçyılmaz, Kayseri Ticaret Odası'nın TOBB'un akreditasyon çalışmasında önde gelen odalardan olduğunu, sempozyuma ev sahipliği yapan bu salonun da en kaliteli şekilde dizayn edildiğini ifade etti.

Etkinliğin Çeviklik ve İnovasyon Başlıklı oturumunun konuşmacıları Kordsa Global A.Ş. CEO'su Ali Çalışkan ve Vestel A.Ş. Müşteri Hizmetleri Genel Müdürü Dr. A. Tarkan Tekcan idi. Oturumda kurumlar Ar-Ge çalışmalarından ve inovasyon kavramının kurumlarında nasıl karşılık bulduğundan bahsetti. Öğleden sonraki ilk oturumda konuşan et uzmanı Cüneyt Asan çocuk yaşta kasap çırağı

olarak başladığı meslek hayatında nasıl başarılı olduğunu anlattı. Asan renkli sunumuyla salonun ilgi odağı oldu. Çalışanlarla Başarmak – Farklılıkları Yönetmek temalı oturumun konuşmacıları Dokuz Tıp Mizaç Modeli Derneği Başkanı Prof. Dr. Ziya Selçuk ve BSH Türkiye, İnsan Kaynakları İş Ortağı Elif Topçu oldu. Farklılaşan çalışan profilinin nasıl ortak vizyonda toplanabileceği örnekleriyle paylaşıldı.

Kayseri'de Otomotiv ve Savunma sanayilerinin geleceğinin konuşulduğu son oturumun konuşmacıları FNSS Savunma Sistemleri A.Ş. İş Geliştirme Müdürü Haldun Olgun, BMC Power Türkiye Yönetim Kurulu Üyesi Osman Dur ve Otokar Otom.ve Savunma San. A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı Ali Rıza Alptekin oldu. Özellikle Altay tanklarının geleceği ve Kayseri'nin ne yönde etkileneceğinin görüldüğü oturumda 2. Ana Bakım Fabrika Müdürlüğü'nün de üstlenebileceği görevler üzerinde duruldu. Oturum Başkanı Kayseri Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Büyüksimitçi Kayserili sanayicinin sözcüsü olarak konuşmacılara önemli sorular yöneltti.

Sempozyumu toplamda 608 kayıtlı katılımcı izledi. Katılımcıların 514'ünü iş dünyası ve akademisyenler oluştururken 94'ü KalDer'in, GençKal adını verdiği üniversite öğrencisi üyelerinden oluştu. Katılımcılardan 284'üne yapılan ankete göre sempozyumdan genel memnuniyet oranı yüzde 94 oldu. İçerik ve konuşmacıları beğenenlerin oranı yüzde 95 etkinliğin tavsiye edilebilirlik oranı ise yüzde 98 olarak gerçekleşti.





YEREL YÖNETİMLER

SEÇMENİN NABZI

HER AN ELİNİZİN ALTINDA

Belki bir mahallenizde seçmen memnuniyeti düşüyor. Anında biliyorsunuz. Sebebi ne? Anında görüyorsunuz. Hangi hizmetiniz beğenildi, hangisi fark yarattı, telefonunuzdan anbean takip ediyorsunuz. **CityTrack'le tanışın.** Yerel yönetimler için canlı seçmen takip sistemi. City Track'i biz başlattık, birlikte geliştirelim. Belediyeniz diğerleri arasından sıyrılınsa isterseniz, hemen tanışalım.

BAREM

✉ trackers@barem.com.tr

☎ +90 212 320 2200 / 309, +90 506 059 7702 (Burcu Tambağ)

Konfordan
vazgeçemeyenlere...



Havada, Karada, Denizde Konfor Hep Sizinle!

Ücretsiz wi-fi'nin keyfini sürebilir, sınırsız ikramların tadını çıkarabilir, çocuklarınızı gönül rahatlığıyla çocuk oyun alanına bırakabilir, gazete ve dergilere göz atabilir, açkhava terasımızda keyifli vakit geçirebilirsiniz.



Dilerseniz "primeclass" Lounge Card ile 1 yıl boyunca lounge hizmetlerimizden ücretsiz olarak yararlanabilir ya da "primeclass" Lounge Card Access ile 1 yıl boyunca hizmetlerimizden %70'e varan indirimlerle faydalanabilirsiniz.



İSTANBUL Atatürk Havalimanı İç ve Dış Hatlar "primeclass" Lounge & Dış Hatlar Comfort Lounge / ANKARA Esenboğa Havalimanı Dış Hatlar Comfort Lounge ve İç Hatlar AnadoluJet "primeclass" Lounge / İZMİR Adnan Menderes Havalimanı İç ve Dış Hatlar "primeclass" Lounge / Milas BODRUM Havalimanı İç Hatlar "primeclass" Lounge & Dış Hatlar Comfort Lounge / İSTANBUL İDO Yenikapı TEB "primeclass" Lounge / ANKARA Tren İstasyonu Rail & Miles CIP Lounge



Okyanusları aşan üreticiler,
durmaksızın çalışan sanayiciler,
geleceği tasarlayan mühendisler
ve ülkemiz için enerjimiz bitmez...

Çünkü yarın, dünden büyüktür

#EnerjimizBitmez

www.tupras.com.tr