



# EFQM MODELİ, YÖNETİŞİM VE KALİTE



# ÖNCE KALİTE

199. Sayı

**Sahibi** | KalDer Adına  
YILMAZ BAYRAKTAR

**Genel Yayın Yönetmeni**  
SABRİ BÜLBÜL

**Yayın Koordinatörü**  
DENİZ ATAGÜN  
deniz.atagun@kalder.org

AKIN ÇETİNKOL  
akin.cetinkol@wizard.com.tr

**Görsel Yönetmen**  
EBRU ÇETİN  
ebru.cetin@wizard.com.tr

**İdare Merkezi**  
TÜRKİYE KALİTE DERNEĞİ  
Cevizli Mah. Tugay Yolu Cad.  
Ofisim İstanbul Plazaları  
No:20/B K:11 N0:65 Maltepe  
PK:34846 İstanbul  
T: 0 (216) 518 42 84  
F: 0 (216) 518 42 86

**Yayına Hazırlayan**  
WIZARD REKLAMCILIK HİZ. LTD. ŞTİ.  
Gayrettepe Mah. Vefa Bayırı Sk. As Sit.  
C-D Blok No:12 D:40 Beşiktaş / İstanbul  
T: 0 (212) 275 55 09

hello@wizard.com.tr

Önce Kalite Dergisi, Türkiye Kalite Derneği tarafından dijital olarak yayınlanır.

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

## İÇİNDEKİLER

### KalDer, Hiç Durmadan Faaliyetlerini Sürdürüyor

5-6

Yılmaz Bayraktar | Yönetim Kurulu Başkanı,  
KalDer Türkiye Kalite Derneği

### Peki Değişmesi Gereken Nedir?

7

Sabri Bülbül | Genel Sekreter  
KalDer Türkiye Kalite Derneği

### İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Trendler ve Yeni Yönetim Anlayışları

8

Buket Çelebiöven | PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı ve Stratejik  
Yönetim Danışmanı

### "Yönetimde Kadın Liderliği"

9-10

Nurten Öztürk | Opet Yönetim Kurulu Kurucu Üyesi

### Liderlik Eğitimleri Neden İşe Yaramıyor?

12-14

Acar Baltaş | Psikolog

## EFQM Modeli - EFQM Modeli Nedir?

15-16

EFQM Modeli, kuruluşların performansını yükseltmesine ve iyileştirmesine destek veren, dünya çapında tanınan bir yönetim sistemidir.

## Ulusal Kalite Hareketi Programı

18

Rehberlik desteği, dış değerlendirme, iyileştirme projelerinin uygulamaya alınması, sürekli iyileştirme kültürünün yaygınlaştırılması

## Ulusal Kalite Hareketi (UKH) – Ulusal Kalite Hareketine Üye Olmak

19-20

Uluslararası kabul gören bir yönetim modelini uygulama fırsatı yakalama

## Sürdürülebilirlikte Birlikte Başarının Anahtarı: Yönetişim

21-22

Ata Selçuk | Danışman & Mentor

## Kültürün Yönetimi

24-25

Aykut Alp Yılmaz | Management Consultant,  
Aykutalp Danışmanlık

## Aile Şirketleri Nasıl Kurumsallaşır?

26-27

Dr. Kamil Bayar | Yönetim Danışmanı, Eğitimci  
VIA Consulting Kurucusu

## İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zeka Kullanımı

28-29

Dr. Ahmet Coşkun | Erciyes Üniversitesi İşletme Bölümü  
Öğretim Üyesi

## Kriz İletişimi Yönetiminden Önce: Kriz Farkındalığı

31-32

Burak Ali Gül | İstanbul Aydın Üniversitesi Halkla İlişkiler  
ve Tanıtım Bölümü Öğretim Görevlisi, Marka Stratejileri,  
Sürdürülebilirlik İletişimi ve Entegre İletişim Yönetimi Danışmanı

## Paydaş mıyız?

33-34

Prof. Dr. Can Bilgili | Medya ve İletişim Danışmanı

## İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri

36-37

Doç. Dr. Feyza Gürbüz | Erciyes Üniversitesi  
Endüstri Mühendisliği

## Turizm Sektörünün Dinamik Ekosisteminde Kurumsallaşma İhtiyaç ve Araçları

38-39

Dr. Cem Sakarya | Akdeniz Üniversitesi Kurumsal Gelişim ve  
Koordinatörü

## Değerli Kalite Gönüllülerimiz,

Kalite kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek Türkiye'nin rekabet gücünü ve refah düzeyini yükseltmek adına yaptığımız çalışmalarımızı şube ve temsilciliklerimizin başarılı çalışmaları ile sürdürmeye devam ediyoruz.

Uzun vadeli hedeflerle çalışan iş dünyası, günümüz koşullarında, bir sonraki yılın hedefleri için bile belirsizlik yaşıyor. KalDer olarak bizlerde; içinde bulunduğumuz bu zorlu dönemde, Ulusal Kalite Hareketi ve EFQM Modeli çalışmalarımız ile kuruluşlarımızın rekabet gücünü ve yönetim kalitesini arttırmayı sürdürüyoruz. Bu amaçla sayımızın temasını da, "Yönetişim, Kalite ve EFQM Modeli" olarak belirledik. Bu ana başlık altında yıllara dayanan deneyimleri ile, alanında uzman ve deneyimli profesyoneller tarafından ele alınan çeşitli konuların siz değerli okurlarımıza katkı sağlamasını diliyoruz.

Sizlerin; bilgiye, paylaşıma, iletişime ve sosyal sorumluluk çalışmalarına verdiğiniz önemi çok değerli, öncü ve örnek buluyorum. KalDer olarak 31 yıldır düzenlediğimiz çeşitli kongre, sempozyum, etkinliklerimizde ve yayınlarımızda paylaşılan bilgi ve deneyimlerin bugüne dek pek çok kurumun ufka bakışlılarına katkı sağladığını gözlemliyoruz. Ne mutlu bizlere...

Değerli katılımcılarımız; "KalDer, hiç durmadan faaliyetlerini sürdürüyor" sözünü gururla söyleyebileceğimiz bir yılı daha yaşıyor ve yaşıyoruz. Önümüzdeki dönemde, yine alanlarında ses getirecek ve büyük ilgi yaratacak programlarımızdan kısaca söz etmek isterim; 5-6 Ekim'de, İzmir şubemizin düzenlediği 22.Mükemmelliği Arayış Sempozyumu "Uyumun Bütünleşik Formülü" teması ile gerçekleşti. Bir diğer yaklaşan etkinliğimiz 19 Ekim'de 8. Erciyes



## Yılmaz Bayraktar

Türkiye Kalite Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Mükemmellik Zirvesi "Geleceğe Açılan Kapı" ana teması ile Kayseri şubemiz tarafından düzenlenecek. 26 Ekim tarihinde ise Ankara şubemiz 25. Kalite Çemberleri Paylaşım Konferansı'nı gerçekleştirecek ve konferansın ardından finale kalan ekiplerimize ödülleri takdim edilecek.

KalDer'in 2022 yılı son etkinliği olan, Yönetim Kalitesi alanında Türkiye'nin önde gelen kongrelerinden 31.Kalite Kongresini 'Riskin Ötesi: Bilim, Sektör ve Toplumda Adalet.' teması ile yine alanında uzman konuşmacılarımızın katılacağı, 22-23 Kasım tarihlerinde Kocaeli Kongre Merkezinde gerçekleştireceğiz. Sayın Özgür Demirtaş'ı Ana Konuşmacımız olarak ağırlayacağımız kongremizde, iki yılın ardından sizlerle tekrar bir araya geleceğimiz için heyecanlıyız.



## “KalDer, hiç durmadan faaliyetlerini sürdürüyor”

Yıl içerisinde düzenlediğimiz sempozyum, kongre, teknik geziler, kıyaslama çalışmaları, üye ziyaretlerimiz gibi çeşitli etkinliklerimiz ile sizlerle yüz yüze bir araya gelmeyi hedeflerken bir yandan da sizlere olan bağımızı hiç koparmadan çevrimiçi ortamlarda da sürekli etkileşimde olmayı hedefleyerek çeşitli webinar ve eğitimler düzenliyoruz. Dijital çağın gerekliliklerine hızla uyum sağlayarak, e-nocta iş birliği ile geçen sene üyelerimizin hizmetine sunduğumuz KalDer Online Akademi ile de siz üyelerimize ‘çevrimiçi’ kadar yakınız.

Toplumsal yaşamda kalitenin sağlanması, mükemmellik kültürünün yaygınlaştırılması, insan onuruna yakışır, nitelikli bir yaşamın var edilmesi, ancak ve ancak insani değerlerin desteklenmesi ile gerçekleşebilecektir. Bu değerlerin bilinmesi ve sahiplenilmesinde kitle iletişim araçlarının etkileri büyüktür. Yine ilerleyen zamanlarda ayrıntılarını sizlerle paylaşacağımız iki ödül sürecinden söz etmek isterim. Kuruluşların sürdürülebilirlik ile

ilgili çalışmalarını tanımak amacıyla, Dünya Ekonomik Forum’unun, Yönetişim, Gezegen, İnsan ve Toplum temalarını ilk kez temel alarak, KalDer olarak ‘Türkiye Sürdürülebilir Gelecek Ödüllerini’ 2023 yılı içerisinde görkemli bir törenle vermeyi planlıyoruz.

Bu amaçla, KalDer olarak, kuruluşumuzdan bu yana bir yandan benimsediğimiz değerleri korumak, öte yandan da hedeflerimizi hayata geçirmek için tüm gücümüzle çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Sizlerden aldığımız destekle her zaman daha ileriye gitmeyi amaçlıyoruz. Bizler; tüm paydaşlarımızla, geçmiş birikim ve deneyimlerimizi sürdürülebilir bir gelecek kurabilmek için çabalıyoruz. Bizlere bu yolda güvenen ve destek olan her kuruma ve bireye bir kez daha teşekkür ederiz. Bilgi ve deneyimde bulduğumuz zamanları daha da çoğaltarak, paylaşmak dileklerimizle.

Sevgi ve saygılarımla.

# PEKİ DEĞİŞMESİ GEREKEN NEDİR?

## Değerli Kalite Gönüllüleri;

İnsanlık, yazmış olduğu tarih ile dünyayı bugünkü noktaya getirmiş durumda. Birçok risk ile karşı karşıyayız. Bu risklerin bir kısmını yaşamakta, bir kısmını da yaşamak üzereyiz. Dünya, yaşadığımız çevre ve toplumlar çoktan alarm vermeye başladı. Bizler, yani kaliteli yönetim, kaliteli yaşam ve kalitenin mükemmelliğe ulaşmakta en büyük etmen olduğunun farkında olan bireyler olarak harekete geçmeli ve bu hareketin yaygınlaşmasında elimizi taşın altına koymalıyız. Hepimiz biliyoruz ki çarpan etkisiyle her şeyi değiştirebilir, yeni bir gelecek yazabiliriz. Peki değişmesi gereken nedir?

KalDer olarak 30 yılı aşkın süredir savunduğumuz bir gerçek var; kalite ve sürdürülebilirlik. Bu doğrultuda Türkiye’de yönetim kalitesi, kurumsal dönüşüm ve sürdürülebilirlik için EFQM Modeli’nin yaygınlaştırılmasını sağlamaktayız. Türkiye’nin her sektör ve ölçekte firmalarından oluşan 2.000’i aşkın üyemizle, kuruluşların iyileştirme ve yenileşim kültürünü geliştirmeleri için rehber olmaktadır. Kalite, bir yönetim anlayışıdır ve içinde yaşadığımız dünyayı yeniden şekillendirebilmek, küresel eğilim ve değişimlere farklı açılardan bakabilmek, iyi olanı günümüz dünyasına kusursuz bir şekilde uyarlayabilmekten geçmektedir. Bunu başardığımız noktada değişim ve beraberinde dönüşüm sağlanabilmekte, topluma ve dünyaya rol model olabilecek güçlü yapılar ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan güçlü yapılar, insanlığa dokunmakta ve dünyada köklü değişiklikler yaratmaktadır.

Dünyanın verdiği alarmı duyma vakti çoktan geldi. Modern zamanlarda yaşanan sert enerji krizinin içindeyiz, değişen iklim ile birlikte gıda sektörü olumsuz etkileniyor, tedarik zincirinde yaşanan birçok sorun, teknolojinin eşitlikçi ve erişilebilir olmaması, göç ile yaşanan sorunlar, kültürel çatışmalar, şu an 3 milyar olan ancak çok yakında 5 milyar olacak olan istihdam ihtiyacı... Tüm bunlar olurken değişime katılmalı ve güncel sorunların yanı sıra yarınlara çözüm üretmeli, böylelikle geleceğimize ışık tutabilmeliyiz. Tam bu notada KalDer olarak her sene gerçekleştirdiğimiz



## Sabri Bülbül

Genel Sekreter, KalDer, Türkiye Kalite Derneği

Kalite Kongresi ile sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda kaliteli yönetim ve kaliteli yaşam için çarpıcı konuları, küresel riskleri masaya yatırmaktayız. 31. kez gerçekleşecek olan Kalite Kongresi’ni yine yüksek farkındalıkla güncel problemleri “Riskin Ötesi: Bilim, Sektör ve Toplumda Adalet.” temasıyla gerçekleştireceğiz.

Bireylerin, kurum/kuruluşların riskleri anlayabilmesini ve bu risklerin üzerinden gelebileceğini göstermeyi amaçlamaktayız. 31. Kalite Kongresi kapsamında enerji, gıda, kaynaklar, tedarik, teknoloji, göç, istihdam gibi konuları gündemimize alarak ötesini de yani yönetimi ve kapsayıcılığı konuşacağız. Riskler kapımızda ancak bu riskleri anlarsak, risklerle karşılaştığımızda artık karşımızda risk değil uygulayacağımız çözümlerimiz vardır. Bu çözümleri birlikte bulabilmek adına 31. Kalite Kongresi, alanında uzman konuşmacıları ve yüzlerce katılımcısıyla sizleri beklemektedir.

Saygı ve sevgilerimle,

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ TRENDLER VE YENİ YÖNETİM ANLAYIŞLARI

İnsan kaynakları geçtiğimiz 50 yılda personel yönetimi departmanından stratejik iş ortağına dönüşerek büyük bir değişim geçirdi. 2000'li yıllarda karar mekanizmalarına çok daha fazla dahil olmaya başlayan mesleğin stratejik önemi, çalışan deneyiminin yarattığı farkın anlaşılmasıyla 2010'lu yıllarda artmıştı. Pandemi mesleğin dönüşümünde önemli bir sıçrayış noktası oldu. İK yöneticisiyle şirket tepe yöneticilerinin yan yana geldiği; üst yönetimin en yakınlarına İK yöneticilerini alarak çalıştığı bir dönem geçirdik. Gelinek noktada insan kaynağı yönetimi şirketler içinde bir fonksiyon olmaktan öte stratejik bir iş alanına dönüştü. İnsan kaynakları alanındaki bu dönüşümde terminoloji de değişti. Yetenek yönetimi, işveren markası gibi kavramlara yeni alışmışken uzaktan ya da hibrit çalışma, çalışan esenliği gibi kavramlar hayatımıza girdi.

50 yıldaki bu büyük dönüşüme baktığımızda sürekli değişim ortamında en büyük ihtiyaç olan çeviklik; iş yapma biçimlerini kökten etkileyen dijital dönüşüm insan kaynaklarının değişmeyen gündemi olmaya devam edecek. Şirketlerin stratejik önceliklerinde de hala dijitalleşme ve çevik dönüşümü görüyoruz. PERYÖN olarak kurumların dijitalleşme ve çevik kültür odağında süreçlerini tasarlamaları için düzenlediğimiz organizasyonlar, verdiğimiz eğitimler ve periyodik yayınlarla destek olarak önemli bir fonksiyonu yerine getiriyoruz. Uzaktan ve hibrit çalışma modeli anlamlı çalışan deneyimini zorlaştıran, henüz yeni öğrendiğimiz bir alan. Burada pandemiden önce hayatımıza giren psikolojik sermaye yani "kişinin kendini fark edip yönetebilme kapasitesi" daha da önemli hale geldi. Yeni çalışma düzeniyle birlikte psikolojik sermayenin, yöneticilerin ve ekiplerinin performansı üzerindeki büyük etkisi daha net anlaşıldı. Bu durum pandemiden sonra da devam edecek. Çalışan deneyimi üzerine çalışan şirketlerin bunu dikkate alması gerekiyor. Dünya Ekonomik Forumu'nun PwC ile iş birliğiyle hazırladığı Ocak 2021 raporuna göre 2030 yılına kadar 1 milyar insanın beceri geliştirmesi veya tazelenmesi gerekiyor. Bu öngörü yetkinlik ve becerilerin geliştirilip yenilenmesi gerçeğini ortaya koyuyor. Dolayısıyla, beceri geliştirme ve tazelenme ile geleceğe hazırlanmak insan yönetiminde önemli yer tutacak. Geleceğin iş



## Buket Çelebiöven

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı ve  
Stratejik Yönetim Danışmanı

**“Stratejik bir iş alanına dönüşen meslek “insan kaynakları”ndan “insan yönetimi”ne dönüştü.”**

dünyasına hazır olmak için iş gücünün ve liderlerin; beceri/ yetkinliklerinin geliştirilmesi ve yenilenmesi, işin ve refahın sürdürülebilirliği için mutlak gereksinim. İnsan kaynakları profesyonellerinin buraya çalışması önemli.

PERYÖN olarak yarım asırlık geçmişimizle Türkiye’de mesleğin personel yönetiminden stratejik iş ortağına dönüşünde etkin rol oynayan baş aktörlerden biriyiz. İnsan yönetimi dünyasına deneyimlerimizi aktararak, iş yaşamını bambaşka geleceğe taşımaya devam edeceğiz. Geleceğe projeksiyon tutan araştırmalarımızla, global arenadaki en yeni gelişmeleri aktardığımız PERYÖN İnsan Yönetimi Kongresi gibi platformlarımızla iş dünyasında şimdi ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına liderlik ediyoruz.



# “YÖNETİMDE KADIN LİDERLİĞİ”

Kadın toplumun temelidir !

Biliyoruz ki; ülkelerin kalkınması kadın emeğinin ekonomiye tam anlamıyla yansması ile mümkündür. Kadının işgücüne katılımı ekonomik ve sosyal yaşamın sürdürülebilirliği açısından gerekli ve zorunludur. Bir başka deyişle ekonomide ve sosyal yaşamda sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması, nüfusunun yarısını oluşturan kadınların yaşamın tüm alanlarına aktif katılmaları ile mümkündür. Kadının güçlenmesi ve kalkınmasıyla toplumların çağdaşlık seviyesi artar.

Araştırmalar, yönetimde ve kadrosunda kadın sayısı yüksek şirketlerin performansının hemen her alanda daha yüksek olduğunu, etik değerlerin ve itibarın yüksek, alınan risklerin daha hesaplı olduğunu söylüyor. Nüfusun ve yeteneğin yarısının kadın olduğu bir dünyada bu kaynağı görmezden gelemeyiz.

Dünya genelinde var olan ekonomik krizler ve adaletsiz büyüme kadınların iş hayatına katkıları ile düzelebilir. Kadınların erkeklerle aynı haklara sahip olmaları durumunda eşit işe eşit ücret almaları, bilgiye, ekonomik kaynaklara, finansal hizmetlere erişim sağlanması, karar verme mekanizmalarında yer almaları, her düzeyde lider olabilmeleri, miras hukukunda eşit haklara sahip olmaları ile mümkün.

Ekonomik kalkınmanın temel taşlarından olan cinsiyet eşitliği sadece ülkelerin değil küresel ekonominin de iyileştirilmesi için atılması gereken ilk adım. Meslek seçimlerinde cinsiyetçi yaklaşımdan uzak durmalı kariyer ücret ve fırsat eşitliği sağlamalı artık “mı” gibi yapmaktan vazgeçmeliyiz.

TOBB Kadın Girişimciler Kurulu Başkanı olduğum günden bu yana kadın istihdamı ve toplumsal cinsiyet eşitliği en önemli çalışma konumuz oldu. Ülkelerin uzun vadeli ve sürdürülebilir kalkınmalarının yolu, kadınların işgücüne katılım oranlarının yükseltilmesinden geçmektedir.

Kadınların istihdam edilmesi, onların ekonomik bağımsızlığa kavuşmalarını sağlar ve hane içi karar



## Nurten Öztürk

Opet Yönetim Kurulu Kurucu Üyesi

alma süreçlerindeki güçlerini artırır. Çalışma yaşındaki toplam nüfusun yarısını oluşturan kadınların etkin olarak katılmadığı bir ekonomiden sağlıklı ve verimli bir büyüme beklenemez.

Maalesef kadına biçilen roller kadın istihdamının artmamasında ve yönetim kurullarında kadınların istenilen düzeyde olmamasında en büyük etken. Kadın isterse yapamayacağı hiçbir şey yoktur. Kadının olmadığı her yer eksiktir. Algısal bakış ve kültürel olgular ne yazık ki kadınların önünde büyük engel. Rol modelleri daha çok öne çıkarmalıyız, cesaret vermeliyiz, Deneyimimizi bilgimizi paylaşmalıyız.

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, çalışma yaşamının dinamikleri hala erkeğe özgü önyargı ve değerlerden oluşuyor. Diğer yandan, kadınların başarılı olmak için erkekler gibi davranmak zorunda hissetmesi de söz konusu. Fakat artık bir tartışma konusu haline geldi. İyi haber şu ki, kadınlar artık “kadını” yanlarını törpülemekten de varlık göstermeyi konuşuyor. İş

## **Ben her zaman “ya sevdiğiniz işi yapın ya da işinizde sevilecek bir yön bulmaya çalışın” derim, insanın sevdiği işi yapması halinde başarısız olma şansı yok.**

dünyası artık dengeli bir iş ortamı ve başarı için “kadınsı” olarak tanımlanan bazı özelliklere ihtiyaç olduğunu fark ediyor. Ben her bir adımın bir diğerini tamamladığı bu etki zincirinin gücüne inanıyorum. Yaratıcılığı, iyiliği, tutkuyu ve deneyimi güncel konularla idealize ederek hemen şimdi fark yaratmaya başlayabiliriz. Üstelik yarattığımız bu farkı insanların hayatlarında ve içinde buldukları çevrede gözlemleyebiliyoruz.

TOBB Kadın Girişimciler Kurulu olarak Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) öncülüğünde, TEPAV iş birliğinde hazırlanan “81 İilde Türkiye’nin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Karnesi” bize yol haritası oldu. Rapora göre Türkiye’nin toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda en çok gelişim göstermesi gereken alanın “üretim faaliyetlerine katılım” olduğunu gördük. 81 ilde faaliyet gösteren Kadın Girişimciler Kurulu Başkanlarımız ve üyeleri ile karnedeki notları nasıl düzeltebiliriz, kadın temsiliyetini istenilen seviyeye ulaştırabiliriz diye çalışmalara başladık. Tüm iller kadının üretime daha fazla katılması, üniversiteler işbirliği ile eğitimler verilmesi, kadın istihdam eden şirketlerin ödüllendirilmesi, kooperatifleşme, Cinsiyet Eşitliği farkındalık programı gibi birçok konuda projeler geliştirdi.

Kadın işi, erkek işi diye bir şey yoktur. Cinsiyeti öne çıkaran eski anlayış değişiyor, bir işi en iyi şekilde yapılması için gereken yetenekler önem kazanıyor. Bu konuda önyargıları kırmak hepimizin görevi. Yeni başladığımız “Sanayi’de Kadın Eli” projesi de bunun en önemli kanıtı. Sanayide kadın istihdamının artırılması ve sanayide nitelikli istihdam ihtiyacının karşılanmasına katkı sağlamak amacıyla hayata geçirilen “Sanayi’de Kadın Eli” projesine başladık. Sanayi sektöründe gençlere ilham olacak rol model kadın sayısının artırılmasını hedefleyen “Sanayide Kadın Eli” projesi pilot il olarak Kütahya’da başladı ve 18 ile yayıldı.

Sayın Rifat Hisarcıkıoğlu ile 8 Mart Dünya Kadınlar Günü’nde iş dünyasına mektup yazarak, kadın istihdamını artırmanın önemini anlattık. Kadınların

ekonomik yaşama daha fazla katılmaları, kalkınma ve büyümeden daha fazla pay almalarının sağlanması, kalkınmışlığın gereği olduğunu paylaştık.

19 Kasım 2022 tarihinde TOBB Kadın Girişimciler Kurulu tarafından düzenlenecek “Türkiye’nin Girişimci Kadın Gücü” ödül töreninde “En çok kadın istihdamını artıran şirket ödülü” vereceğiz.

Biz de OPET olarak erkeklere özgü meslek olarak algılanan pompa başında görev yapan akaryakıt satış yetkilisi, istasyon yöneticisi, vardiya amiri gibi pozisyonlarda kadınlara iş olanağı sunan “Kadın Gücü Projesi” ile köklü bir dönüşüme imza atıyoruz. Türkiye’nin zorlu demografisine karşı mesleğin cinsiyeti olmadığını anlatan ve bu yönde bir toplumsal değişim projesi olan “Kadın Gücü”, her geçen gün daha da büyüyor, daha da güçleniyor. Türkiye’nin 77 ilinde 1800’ü aşkın akaryakıt dağıtım istasyonumuzda çalışan kadın sayısı 3 bini aştı. Pompa başında, markette ya da ofis hizmetlerinde görev yapan başarılı kadınlarımız bu alanda kariyer yapabiliyor istasyon müdürü, vardiya amiri gibi pozisyonlara yükselebiliyorlar. Hedefimiz mesleğin cinsiyeti olmadığı algısının toplumsal düzeyde benimsenmesini sağlamak, kadınların çalışma hayatının her alanında fırsat eşitliği ilkesi çerçevesinde başarıyla var olabileceğini göstermek.

Kadınların iş hayatında karşılaştıkları en büyük sorun, kadının toplumdaki rolüne dair kalıplaşmış önyargılar. Bu önyargıların yıkılması da yine azimli, güçlü ve çalışkan kadınların varlığıyla mümkün. Ben her zaman “ya sevdiğiniz işi yapın ya da işinizde sevilecek bir yön bulmaya çalışın” derim, insanın sevdiği işi yapması halinde başarısız olma şansı yok. Kadınlar, gelişime, değişime ve farklı bakış açıları ile kendilerini sürekli geliştirmeye çalışmalı. Benim yoluma devam ederken karşıma çıkan sorunlarla mücadele yöntemim azimle ve kararlılıkla sorunların üzerine gitmek ve yılmadan çalışmak oldu.



# KalDer Akademi

**KalDer Online Akademi** ile, dilediğiniz zamanda,  
dilediğiniz yerde **700** üzeri eğitim başlığı  
ve **7.000'e** yakın içerik ile siz üyelerimizin  
her zaman yanındayız.



# LİDERLİK EĞİTİMLERİ NEDEN İŞE YARAMIYOR?

Google'a "liderlik" yazarsanız 11 milyon, "leadership" yazarsanız bir saniyeden kısa bir süre içinde 4 milyar karşılık bulursunuz. Buna rağmen dünyada en yaygın olan "kötü liderlik"tir. Gallup'un Dünya çapında yaptığı araştırma çalışanların yüzde 65'i işlerinin en stresli yönünün yöneticileri olduğunu, yüzde 75'i işlerine yabancılaşma sebeplerinin başında yöneticileri geldiğini, yüzde 20'si hayatlarında bir defa yöneticilerini öldürmeyi ciddi olarak düşündüklerini veya ölmesi için dua ettiklerini, araştırmaya katılanların tamamı hayatlarında en az bir defa "tahammül edilmesi imkansız bir yönetici ile çalıştıklarını" ortaya koymuştur. Ayrıca insan kaynaklarının bilinen klişesini hatırlatayım, "insanlar işlerinden ayrılmaz yöneticilerinden ayrılır". Bugün de Batı'da görülen "büyük istifa dalgası" nın arkasındaki en önemli neden, çalışanları işlerine yabancılaştıran yöneticilerdir.

Kötü liderliğin dışa yansımalarına örnek olarak şunları sıralayabilirim: İnsanlardan ne isteyeceğini bilmemek, güçle yönetmek, sayı ve sonuçlara çok önem verip ilişkiyi ihmal etmek, geribildirim vermekte başarısızlık, insanlara yaklaşmakta zorluk, fevrlilik, gerçeklerden kopukluk... Bu listeyi uzatmak mümkündür. Bütün okuyucular buna kendi gözlemlerini ekleyebilir.

Liderlik ve yöneticilik hiç şüphesiz farklı işlevleri işaret eder. Geçmişte bu iki kavram üzerine yarım gün konuşulurdu. Kısaca söylemek gerekirse, liderler camdan dışarı bakar, kurumu geleceğe taşıyacak stratejiyi belirler, yöneticileri ise içeri bakarak işlerin yolunda gitmesini sağlayacak şekilde operasyonu yönetirler. Ancak her iki kavram da çok geniş bir ortak paydaya sahiptir; başarıları birlikte çalıştıkları insanlara bağlıdır. Hiç kimse, "hoca iyi sınıfında iş yok; komutan iyi birliğinde iş yok" demez. Her spor dalında koç takımın omzunda yükselir.



**Acar Baltaş**

Psikolog

**"Eğitim dünyasında en büyük ciro hacmi liderlik eğitimlerine ayrılır."**

### Liderler kurumların kaderini belirler

İyi liderler ve yöneticiler tarafından yönetilen ülkeler kalkınır, insanlar refah içinde yaşar; kurumlar kar eder ve başarılı olur, çalışanlar mutlu olur; sivil toplum örgütleri amaçlarına hizmet eder, gönüllüleri gurur duyar. Kısacası herkes kazanır. Buna karşılık kötü lider ve yöneticiler tarafından yönetilen ülkeler fakirleşir ve geri kalır, insanlar acı çeker; kurumlar başarısız olur ve zarar eder, çalışanlar mutsuz olur; sivil toplum örgütleri dedikodu ve kendi yarattıkları sorunlarla uğraşır, gönüllüleri anlamsızlık duygusu yaşar. Kısacası liderler yönettikleri sisteme damgasını vurur.

Eğitim dünyasında en büyük ciro hacmi liderlik eğitimlerine ayrılır. Kurumlar geleceklerini emanet edecekleri kişileri seçmek ve geliştirmek için büyük çaba harcar ve yatırım yapar. Bu programların büyük çoğunluğu konserve bilgiler içerir. Örneğin “olumsuz geri bildirim nasıl verilir?”. “Önce iyiyi söyle, sonra araya eleştirini koy, sonra da iyi söyleyerek bitir...” İşe yeni başlayan bir stajyerin bile artık buna karnı toktur.

Forbes’in TrainingIndustry.com’a dayanarak verilen bilgiye göre 2019 yılında liderlik eğitimlerine yapılan yıllık harcama ABD’de ise 166 milyar, global olarak 366 milyar dolar olmuştur. Eğitim veren meslek birliklerinin iddialarının aksine, McKinsey’in bildirdiğine göre bu programlar beklenen sonucu vermemektedir.

Bunun birden çok nedeni vardır. Kurum içinde yükseltilemlerin kişilik özellikleri ve kurum kültürünü dikkate almayan programlar ilk akla gelenlerdir. Benim bu yazıda konu etmek istediğim ise, yabancı literatürde de konu edilmeyen daha farklı bir durumdur.

Liderliği tarif eden sayısız sıfat vardır. Liderlik programlarında katılımcılar S.Jobs’un, E.Musk’ın veya geçmiş yıllarda J.Welsh’in kahramanlık hikayelerini

dinlemekten bıkmıştır. Benim liderlik tanımım çok sadedir. Liderlik etkilemektir. Bu da bağ kurarak ve ilişki geliştirerek olur. Sorun da burada başlar. Çünkü bazı insanlar bağ kurmaya yatkın değildir. Ne başka insanlara yakın olmak ne de başkalarının kendileriyle yakınlaşmasını isterler. Oysa liderlik, özellikle günümüzde geçerli olan alçak gönüllülük ve sahicilik (otantik) niteliklerini gerektirir. İnsanların bağ kurma tarzı çok önemli ölçüde hayatın ilk beş yılında ailesiyle, özellikle annesiyle kurduğu ilişkiye bağlıdır. Bu ilişkinin sonucunda kişi ya insanlara güvenir ya da güvenmez. Bütün liderlik programlarının temelini “güven” kavramı oluşturur. Ancak “güven” veya “güven önemlidir” diyerek, güven katılımcıların günlük uygulamaları içinde yer almaz.

### Felsefesini bilmediğimiz işin teknisyeni oluruz

Tıp, mühendislik, hukuk gibi son derece sistemli bir yapıya sahip ve insan hayatını doğrudan ilgilendiren ve büyük emek gerektiren disiplinler için de geçerli olan bir ilke vardır. İnsan felsefesini bilmediği işin teknisyeni olur. Hekimler, mühendisler ve hukukçular için geçerli olan bu ilke mahalledeki muslukçu için de geçerlidir. Liderlik programlarının katılanlarda beklenen değişimi yaratmaması, iyi yöneticilerle kötü yöneticileri birbirinden ayıran “sır” burada gizlidir.

Hayatınızda iz bırakan öğretmenleri düşünürseniz, bu öğretmenlerin sizdeki biricik farklılığı gören, bunun için zaman ayıran ve özünüzdeki cevheri fark eden kişiler olduğunu hatırlarsınız. Bu öğretmenler karşısındaki sınıfa öğrenci topluluğu diye bakmaz, tek tek öğrencileri görür. Benzer şekilde yöneticinin birlikte çalıştığı kişileri çalışan olarak değil, insan olarak görmesi fark yaratır. Çünkü “çalışan canlısı” adında bir varlık veya yaratık yoktur, insan vardır.

## “Çünkü “çalışan canlısı” adında bir varlık veya yaratık yoktur, insan vardır.”

Birçok yöneticinin, ben somut işlerle uğraşıyorum, güven gibi fantezi konulara ayıracak vaktim yok diye düşündüğünü biliyorum. Soyut bir kavram olan güven bir kurumda işlem hızını artırır, işlem hızının artması da verimliliği etkiler, dolayısı ile maliyeti düşürür ve karlılığı artırır. Böylece soyut bir kavram olan güven, somut sonuç doğurur. Bunun tersi de, güven eksikliği için söz konusudur.

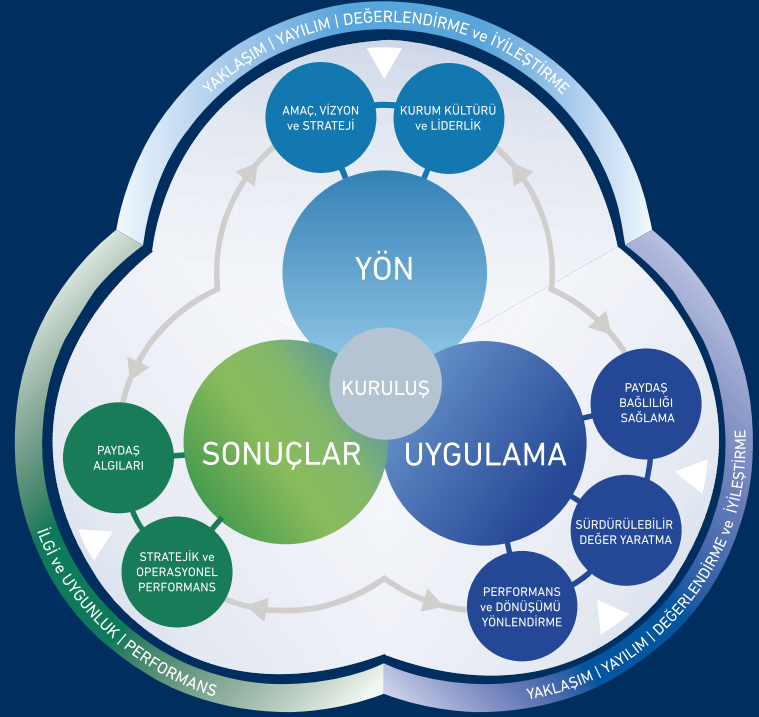
Yöneticinin birlikte çalıştığı kişileri insan olarak görmesi için, kendisine doğrudan bağlı 3-10 kişinin hayat yolculuğunu bilmesi gerekir. Karşısındaki kişinin içinden yetiştiği aile koşullarını, oraya gelene kadar geçirdiği evreleri bilmek, hayatla mücadele ve başa çıkma yöntemlerini öğrenmek, ona hayatta en çok gurur veren şeyi bilmek ve bunları öğrenmesini sağlayacak şekilde bağ kurmak, onu bir insan olarak tanımmasının kapısını açar. Hiç şüphesiz bu bir işe alım görüşmesi olmadığı için kendisini de açması gerekecektir.

### **Sonuç**

Biliyorum buraya kadar okuyan pek çok yönetici, “benim işim başımdan aşkın, bu işlerle uğraşacak vaktim yok” diye düşünecektir. Bu sıraladıklarım süreci yönetmek için liderden beklenin adı “duygusal emektir”. Liderlik felsefesinin temelinde bu duygusal emeği vermeye hazır olmak yatar. Böyle bir ilişkinin sonunda doğacak olan güven duygusu geri bildirim almayı ve vermeyi kolaylaştırır ve performansı geliştirir. Çevresine bu emeği vermeyen lider bir süre sonra gerçeklerden kopar ve kendi hayal dünyasını gerçek zannetmeye başlar.

# EFQM Modeli, kuruluşların performansını yükseltmesine ve iyileştirmesine destek veren, dünya çapında tanınan bir yönetim sistemidir.

30 yılı aşkın süredir binlerce kuruluş tarafından güvenilen EFQM Modeli, sadece kuruluşların performansını yükseltmek ve iyileştirmekle kalmaz aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilir bir gelecek isteyen her kuruluş için yönetim ajandası belirler.



## EFQM®

EFQM Modeli'nin yapısı, üç sorunun basit ama güçlü mantığına dayanır; Neden EFQM Modeli kullanmalıyım?

Kurulduğu günden bugüne EFQM Modeli, Avrupa genelinde ve dünya çapında kuruluşların iyileşmesi ve inovasyon kültürünü geliştirmeleri için bir plan hazırlamıştır.

Eğer güçlü bir Amaç tanımlamak, her seviyedeki liderlere ilham vermek ve sürdürülebilir, geleceğe uyum sağlayabilen, gelişmeyi sürdürürken performansı artırmaya kendini adanmış bir kültür yaratmak istiyorsanız EFQM Modeli sizin için.

## AMACINIZI TANIMLAMANIZA YARDIMCI OLUR

Amaç, herhangi bir kuruluşun en önemli noktasıdır. Amacınız olmadan hizmet etmenin bir önemi yoktur.

**EFQM Modeli**, sürdürülebilir değer yaratmak isteyen kuruluşların amacı, vizyonu ve çevik stratejilerinin önemine eşsiz bir vurgu yapmaktadır.

## GÜÇLÜ LİDERLER OLUŞTURMAYA YARDIMCI OLUR

Etkin liderlik, bir kuruluşu amacına ve vizyonuna sadık tutar. Bu nedenle **EFQM Modeli**, her takımda ve her projede güçlü karar alma, işbirliği ve ekip çalışması sağlamak için 'her seviyede lider' yaklaşımını savunur.

## ORGANİZASYONEL ZORLUKLARIN ÜSTESİNDEN GELMEYE YARDIMCI OLUR

**EFQM Modeli**, tüm organizasyonların farklı olduğunu ve dönüşümde herkese uyan tek bir yaklaşım olmadığını bilir. Bu nedenle **EFQM Modeli**, hem organizasyonel engellere uyarlanabilen hem de performans artışı vaadini yerine getirecek kadar esnek olabilecek şekilde inşa edilmiştir.

## KÜLTÜRÜNÜZÜ YARATMADA YARDIMCI OLUR

**EFQM Modeli**, kuruluşların temel kalite inançlarına ve ortak hedeflerine değer verirken, vizyonlarına bağlı kalmalarını sağlayan yenilikçi bir kültür yaratıcısıdır.

## GELECEĞİ ÖNGÖRMENE YARDIMCI OLUR

EFQM Modeli, değişen pazarlarda yılların deneyiminden yola çıkarak gerçek dönüşümü yönlendirmede organizasyonel analizin ve geleceği öngörmenin faydalarını anlayarak tasarlanmıştır.

## KURULUŞUNUZU DÖNÜŞTÜRMEYE YARDIMCI OLUR

Dönüşüm zaman alır ve EFQM Modeli bu sürecin olabildiğince yumuşak ve ağrısız olması için denenmiş ve test edilmiş yöntemler sunar.

## ÇEVİK UYGULAMALARIN GELİŞTİRİLMESİNE YARDIMCI OLUR

Ortaya çıkan tehditler karşısında çevik olmak etkili bir organizasyonun göstergesidir. EFQM Modeli, ilerleme ve dönüşüme güvenli bir yol açmak için organizasyonel analiz ve içgörü sağlar.

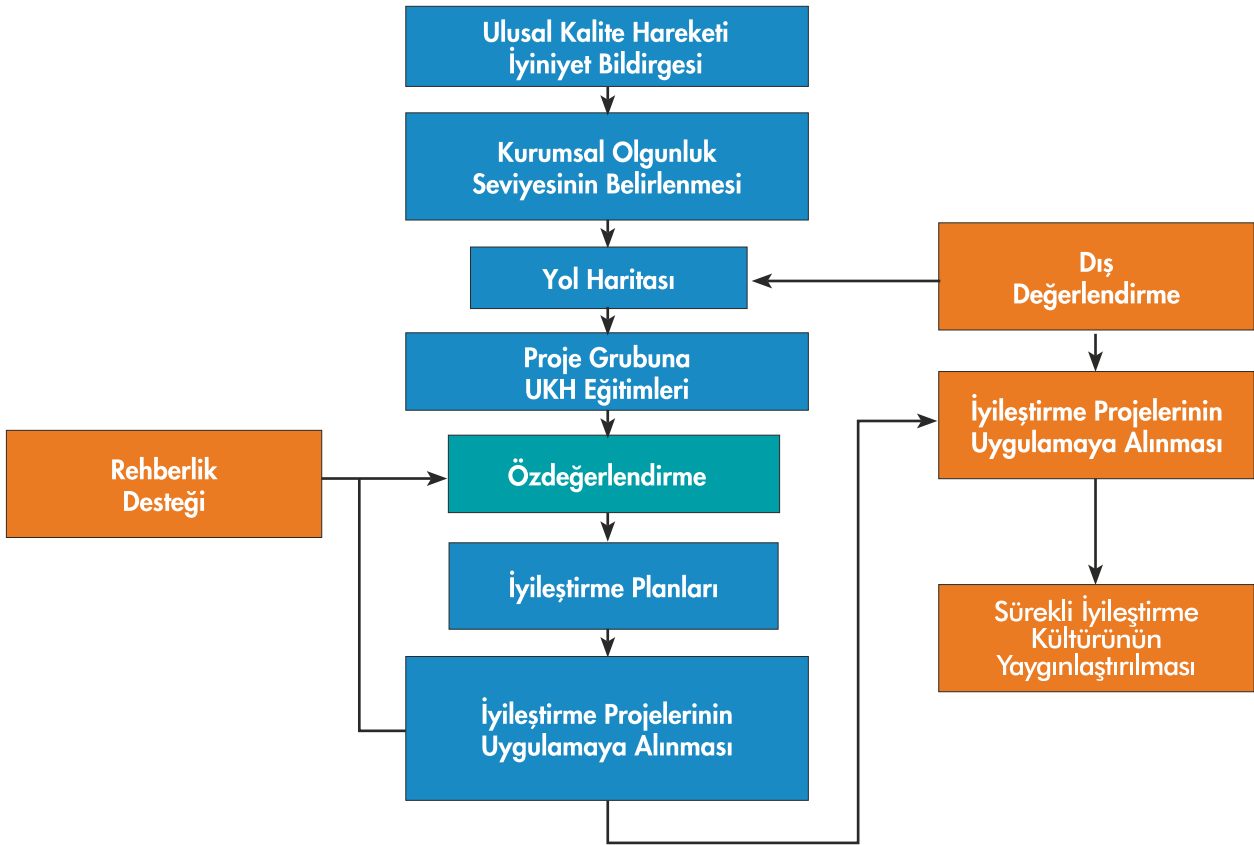




# Ulusal Kalite Hareketi Programı

Ulusal Kalite Hareketi (UKH) Programına KalDer üyesi olan her kuruluş katılabilir. Ulusal Kalite Hareketi İyiniyet Bildirgesi'nin imzalanması ile başlayan sürecin ilk aşaması, kurumsal olgunluk seviyesinin belirlenmesidir. Bunun için kuruluşun yönetim ekibi ile karşılıklı bir değerlendirme görüşmesi yapılır ya da bir anket uygulanır. Kurum ve kuruluşların EFQM Modeli çerçevesinde olgunluk seviyeleri belirlenir. Belirlenen seviye doğrultusunda kuruluşa, sürekli gelişim için bir yol haritasının sunulması ile yolculuğun adımları ortaya konur.

Bundan sonraki aşama, olgunluk seviyesine bağlı olarak model kapsamında bir değerlendirmenin yapılmasıdır. Özdeğerlendirme veya Dış Değerlendirme şeklinde gerçekleştirilen bu aşamada, kuruluşun kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanları açık olarak ortaya konmuş ve iyileştirme planları için gereken hazırlıklara başlanmasına imkan veren bilgiler elde edilmiştir.



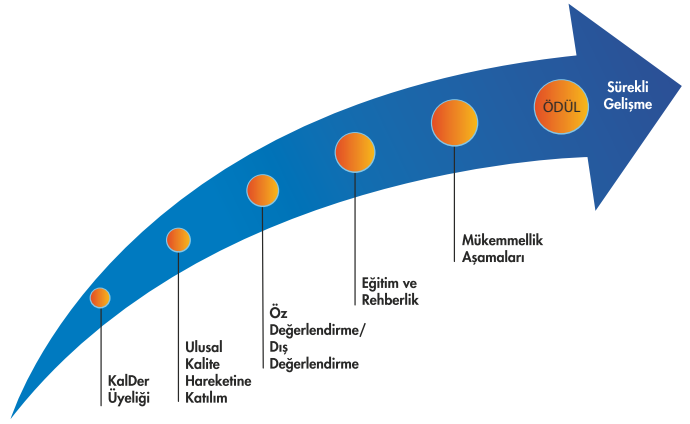
KalDer Ulusal Kalite Hareketi programı çerçevesinde, kuruluşun Mükemmellik Yolculuğu boyunca EFQM Modeli çerçevesinde kullanılan eğitimler ve değerlendirme araçlarının yanı sıra, Stratejik Planlamadan Süreç Yönetimine, Liderlikten Çalışanların Yönetimine kadar tüm model kriterleri için zengin eğitim ve rehberlik portföyü ile kuruluşların Mükemmellik Yolculuğunda yanlarındadır. Bu yolculuğun ilk yılında verilen tüm hizmetlerde özel bir indirim uygulanır. Diğer yıllarda da KalDer hizmetleri özel fiyat ve öncelik avantajı ile sunulur.

# Ulusal Kalite Hareketi'ne Üye Olmak

**Ülkemizin sağlam temellere sahip yüksek rekabet gücüne erişebilmesi için tüm kuruluşlarımızı mükemmellik felsefesini yaygınlaştırmaya davet ediyoruz.**

KalDer, her ölçekteki ve sektördeki kuruluşlarla deneyim ve bilgi birikimini paylaşarak, onlara bir ışık yakarak, rekabet ortamında kendilerine bir istikamet belirleme ve yol haritası oluşturmalarına katkı da bulunabilmenin gayreti içindedir.

"Yaşamın Her Alanında Kalite" sloganı ile başlayan Ulusal Kalite Hareketi'nin amacı, ülkemizin sürdürülebilir yüksek rekabet gücüne erişebilmesi için "Mükemmellik" yaklaşımının toplumun her kesiminde yaygınlık kazanmasını sağlamaktır. Bu program ile kuruluşların performans iyileştirme stratejisi olarak EFQM Model'ini esas alan özdeğerlendirme yöntemleri ile güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını düzenli aralıklarla belirleyip, bulgular doğrultusunda sürekli iyileştirmeyi planlamaları ve uygulamaları hedeflenmiştir.



# Ulusal Kalite Hareketi'ne Üye Olmak

## Kazanımlar;

- Uluslararası kabul gören bir yönetim modelini uygulama fırsatını yakalama,
- KalDer'in rehberliğinde ilk değerlendirme çalışmasını gerçekleştirerek mevcut güçlü yönlerini ve iyileştirmeye açık alanları belirleme.
- Özdeğerlendirmeyi sürekli iyileştirme çalışmalarını tetikleme ve hayata geçirmede bir araç olarak kullanabilme.
- Sürekli gelişme yolculuğunda başarılı kuruluşlarla birlikte olma ve deneyimleri paylaşma; başarıları kuruluşlardan öğrenme.
- Uluslararası tanınma programlarından yararlanma.
- Rekabet edebilirliği geliştirme, kurumsallaşmayı güçlendirme



# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE BAŞARININ ANAHTARI: YÖNETİŞİM

Dünyamız, iklim değişikliği, doğanın harabiyeti, kaynak kıtlığı ve büyüyen sosyal eşitsizlikler gibi önemli ve acil, küresel sorunlarla karşı karşıya. İçinde bulunduğumuz bu durum sadece gezegenimiz ve insanlık için değil, aynı zamanda iş dünyası için de bir tehdit oluşturuyor. “Bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayabilmek” şeklinde tanımlanan sürdürülebilirlik, ilk bakışta çevresel bir sorumluluk olarak değerlendirilse de bugün artık herkes tarafından tüm birey ve kurumların taşıması gereken çevresel, ekonomik ve sosyal sorumluluklar bütünü olarak kabul ediliyor.

Dünyanın her tarafından gelen rekabet baskısını derinden hissettiğimiz bu yeni dönemde sürdürülebilirlik, değişen paydaş beklentilerini karşılamanın, müşterilerin gözünde sürekli farklılaşarak, çarpıcı ve sıradışı olabilmenin, olası risklere karşı direnç geliştirmenin, büyüme fırsatlarını yakalamanın en önemli anahtarı haline gelmiş durumda.

Sürdürülebilirliğin her geçen gün daha da önem kazandığı günümüzde şirketlerin sağlıklı ve sürdürülebilir büyüme stratejilerini belirlerken sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği de planlarına dahil etmeleri gerekiyor. Bu doğrultuda sürdürülebilirliğin kurumsal stratejiye ve kurum kültürüne entegre edilmesi ve hatta ayrılmaz bir parçası olması büyük önem taşıyor.

Sürdürülebilirlik yolculuğunda şirketlerin başarıya ulaşmaları için birçok faktörün önemli rolü olmakla birlikte, iyi yönetim her zaman kritik bir araç olarak kabul ediliyor. Güçlü yönetim, her düzeyde hesap verebilirliği, şeffaflığı, verimliliği ve hukukun üstünlüğünü ön planda tutarken, sürdürülebilirliğin başarısı için gereken kültürel dönüşüm ve zihniyet değişikliği konusunda da destek sağlıyor.

Etkili bir kurumsal yönetim için iş dünyasına rehberlik edecek ve gerekli eşgüdümü sağlayacak birtakım ilkelere ihtiyaç duyuluyor. Söz konusu ihtiyaca cevap veren önemli ilkelerin ilki OECD (Ekonomik Kalkınma



## Ata Selçuk

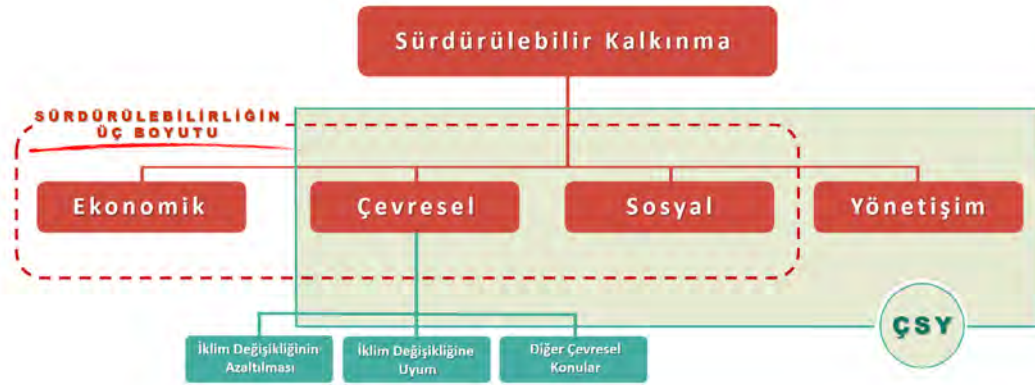
Danışman & Mentor

ve İşbirliği Örgütü) tarafından 1999 yılında geliştirilen ve 2004 yılında güncellenen kurumsal yönetim ilkeleridir.

Bu ilkeler özet olarak şunlardır:

- Şirketlerdeki hissedar hakları korunmalıdır.
- Hissedarların adil muamele görmesi güvence altına alınmalıdır.
- Şirketler, faaliyetlerinden doğrudan çıkarı olan grupların haklarını yasaların öngördüğü şekilde tanımalı, bunlarla etkin iş birliği yapmalıdır.
- Şirketler, mali durum, mülkiyet ve performans ile ilgili olarak zamanında ve doğru açıklamalar yapmalıdır.
- Yönetim kurulları etkin çalışmalı, şirketin tüm stratejik kararlarını denetlemeli, şirketin faaliyetlerini yönetimde icra sorumluluğu taşıyanlardan bağımsız olarak denetlemelidir.

Başta hissedarlar olmak üzere paydaşlarla olan ilişkileri, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi



dört temel konuya odaklanarak düzenleyen OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri'ni Birleşmiş Milletler'in tüm dünyada sürdürülebilir, ortak bir küresel kalkınma kültürünü yaymak üzere; şirketleri sürdürülebilir ve sosyal sorumlulukları doğrultusunda uygulamalar geliştirmeye teşvik eden küresel ilkeleri izlemiştir.

UN Global Compact'in 10 ilkesi şunlardır.

- İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve haklara saygı duymalı
- İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı.
- İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli.
- Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli.
- Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli.
- İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli
- İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli.
- Çevresel sorumluluğu artıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli.
- Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve

yaygınlaşmasını desteklemeli.

- İş dünyası, rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla savaşmalı.

Bugün, paydaşlarına ve gezegenimize karşı kendilerini sorumlu hissederek, stratejilerinin merkezine sürdürülebilirliği koyan şirketler ve yönetim kurulları, artık sadece bu ilkeleri benimsemekle kalmıyor tüm faaliyetlerini aynı zamanda Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı destekleyecek şekilde düzenliyorlar. Bu şirketlerde sürdürülebilirliğin temel amaç ve değerlerin bir parçası ve iş yapış şekli haline geldiğini, tüm şirket içi uygulamalarda sürdürülebilirliğin ön planda tutulduğunu, her düzeyde alınan kararlarda sürdürülebilirliğin önemli bir kriter olduğunu, sürdürülebilirlik konularının İcra Kurulu'nda yeri olan bir yöneticinin yetki ve sorumluluğunda yürütülmesinin yanında aslında herkesin sorumluluğu olarak ele alındığını, sürdürülebilirliğin şirketin ötesinde tüm değer zincirine genişletilerek yönetildiğini görüyoruz.

Ve biliyoruz ki gelecekte, sadece sürdürülebilirliği amaç edinen şirketler rekabet avantajı kazanarak hayatta kalabilecekler.

# Şirketin Amacı Kuzey Yıldızıdır.

Etkili, özgün bir amaç, kültürün de ötesine geçer.



Yönetişim



Gezegen



İnsan



Refah



**KalDer**

# KÜLTÜRÜN YÖNETİMİ

Kültür ve kurum kültürü kavramları son 20-25 yıl içerisinde giderek daha fazla duyduğumuz kavramlar oldu. Bu dönemde özellikle kurum kültürü kavramının öneminin (başarıların ya da başarısızlıkların kök nedeni olması) ve yönetilebilir bir olgu olduğunun anlaşılması iş yaşamı için önemli bir gelişmeydi.

Kültür içinde barındırdığı değerleriyle betimlenir. Bir kültürün ya da kültürel boyutun egemen oluşu söz konusu değerlerin değerler hiyerarşisi içerisinde yükselmesi ile gerçekleşir. Ancak değerler de kültür gibi soyut kavramlardır ve yönetilmeleri görece zordur. Değerlerin yaşama geçirilmesi, söz konusu değerlerin işaret ettiği davranışların kuruluş içerisinde yaygın olarak sergilenmesi ile gerçekleşir. Aynı kuruluşta çalışanların açıklanan değerlere farklı anlamlar yüklemesi, bu değerleri farklı davranışlarla yaşama geçirmesi olasıdır. Bu nedenle, değerler başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşlara ayrıntılı bir biçimde açıklanmalı ve beklenen davranışlar belirlenmelidir.

Beklenen davranışların belirlendiği bir kuruluşta, yönetime düşen görev, açıklanan değerlere bağlılık gösterenlerin ve bu değerlerin işaret ettiği davranışları sergileyenlerin kazanacağı, bu davranışları sergilemeyenlerin kaybedeceği bir kurumsal iklim yaratmaktır. Kuruluştaki liderlerin arzulanan kültüre (değerlerine ve davranışlarına) uygun rol model davranışlar sergilemesi, bu konuların yönetimin ajandasında yer alması, çalışanlara yönelik sistemlerin bu değişikliği destekler nitelik kazanması ve bilinçlendirici eğitimler bu iklimin oluşmasını kolaylaştırabilir. Bu arada, eğitimlerin kültürel dönüşüm için gerekli ancak yeterli olmadığını unutmamak gerekir. Aktif ve kapsamlı bir ödül ve ceza mekanizmasının devreye girmesi gerekir.

Burada sözü edilen ödül ve ceza mekanizmasının geniş anlamı ile düşünülmesi beklenir. Takdir ve ödüllendirme sadece yapısal bir "takdir ve ödüllendirme sistemi" kapsamında ele alınmamalı, çalışanların arzu edilen kültüre doğru yönlendirilmesine yönelik (maddi olmayan ödüller de dahil) her türlü geribildirim (onay, vücut dili, aferin, sırt sıvazlama) mekanizmasının işlerliği sağlanmalıdır.



## Aykut Alp Yılmaz

Management Consultant, Aykutalp Danışmanlık

Bir kuruluşun kültürü yönetmesi denildiğinde, ya mevcut kültürü dönüştürme, ya yeni bir kültür yaratma (inovasyon, çeviklik, vb.) ya da mevcut kültürün etkili bir biçimde sürdürülmesini sağlama düşünülebilir. İlk iki seçenekte, kuruluşlar hedeflenen kültürü değerleri ve beklenen davranışları ile betimler ve kuruluşun bu değerleri ne düzeyde yaşama geçirebildiğini ölçümler. Bu ölçüm hedeflenen kültür diliyle (açısından) kuruluşun mevcut durumunun analizine yardımcı olacaktır. Mevcut durumun hedeflenen kültür ile arasındaki farklar bir açıklık analizi (gap analysis) yaklaşımı ile ele alınır ve buradan kültürel dönüşüme yönelik aksiyonlar belirlenir.

Kuruluşun, hedeflenen kültürün değerlerini ve beklenen davranışlarını ne düzeyde yaşama geçirebildiğini ölçmek kolay mıdır? Piyasada kullanılmakta olan pek çok kurumsal kültür modeli genellikle ölçüm yöntemlerini (anketlerini) de içeriyorlar. Bu anketleri çalışanlara uygulayarak hedeflenen kültürün neresinde, ne kadar uzağında olduğunuzu görebilirsiniz. Peki, kuruluşlar



## **“Geleneksel noktada, kuruluşlar için katma değerli olan adım, kültürün arzu edilen yöne doğru nasıl dönüştürüleceği, bir başka deyişle kültürün yönetimi konusudur.”**

kültürlerini yönetirken bu sözü edilen isimli modellerden mi yararlanmak zorundalar. Tabii ki hayır. Ancak bu durumda kuruluşların yapması gereken fazladan bir şey ortaya çıkıyor. O da betimlediği hedef kültürün (değerlerinin ve davranışlarının) ölçümüne yönelik yöntem (anket) geliştirmek.

EFQM Modeli 2. Kriterini “Kurum Kültürü ve Liderlik”, 2.1 no.lu alt kriterini de “Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme” olarak belirlemiştir.

Bu bölümde öne çıkan kavramlar ise adeta kültürün yönetiminin adımlarını oluşturmaktadır. Amacıyla uyumlu bir kültür belirleme, değerleri güçlendirme, değerleri davranış ve kurallara dönüştürme, çalışanların bu davranışları kendi eylemlerinde sergilemeleri ve değerlendirme, takdir ve ödül sistemlerinin kuruluşun arzu edilen kültüre doğru yönlendirilmesinin sağlanması.

Kültürü yönetmedeki en büyük tuzak, eğitimlere çok fazla güvenmektir. Davranış değişiklikleri bilmenin ötesinde bir iştir. Onay gören davranışlar tekrarlanır, tekrarlanan davranışlar pekişir. Böylelikle davranış değişiklikleri gerçekleşir ve kültür dönüşmüş olur.

# AİLE ŞİRKETLERİ NASIL KURUMSALLAŞIR?

Ülkemizde oranı %98'i bulan aile işletmelerinin neslinin devam ettirilmesi konusu ülkemizin en önemli sorunları arasında. Araştırmalara göre ülkemizde dördüncü kuşağa geçiş yapan aile şirketi %2 dolaylarında. Türkiye ekonomisinde milli gelirini ise %90 oranında aile şirketleri üretiyor.

Türk Aile işletmelerinde temel sorun ne yazık ki ömürlerinin ortalama bir insan ömrünün neredeyse üçte biri seviyesinde olması. Türk aile şirketlerinin nesilden nesile aktarım sorununun yanı sıra yanı sıra aile şirketlerimizin ortaklık süreçlerinde, zamanında kuşak devri yapılmasında, işletmenin yeniden yapılandırılmasında, evrensel yönetim ilkelerini uygulama ve kurumsallaşmaya yönelik bakış açılarında ciddi sorunlarla karşı karşıyayız.

## Aile İşletmesi Kavramı ve Özellikleri

Aile işletmesi denildiğinde genelde akıllara mikro veya küçük ölçekli firmalar geliyor olabilir. Halbuki aile işletmesi kurumun büyüklüğü, küçüklüğü veya kurumsal olgunluğu ile ilgili değildir. Bir işletmenin aile işletmesi olması için en temel gösterge; şirket tepe yönetiminin ve onay mekanizmalarının aynı aileye mensup kişilerin elinde olmasıdır.

Aile işletmesinde en temel konu kuşkusuz aile bağlarıdır. Aile bağlarına da bağlı olarak aile işletmesinde duygusallık işlerden daha önce gelir. Halbuki işletme ise bunun tam tersi olarak para kazanmak için kurulan bir oluşumdur. Sonuçta "aile" ve "işletme" bir araya gelip, aile işletmesi kavramını ortaya çıkarınca işte frekanslar burada karışır.

Aile işletmelerinde en tılsımlı kavram "güven" kelimesi. Aile üyelerinin kendi içerisinde birbirine güvenmesi önemliken, aile işletmesinde çalışan veya işletmenin iş yaptığı herkeste güven ve aile değerlerini aramak oldukça hayattır.

Aile işletmelerinde yükselmek ve üst kadrolarda yer almak diploma, deneyim veya derin bilgiden ziyade yönetime yakınlığa bağlıdır. Yani kayırmacılık (nepotizm) çok fazla görülür. Aile fertleri veya yakın akrabalar iş için



## Dr. Kamil Bayar

Yönetim Danışmanı, Eğitmen  
VIA Consulting Kurucusu

uygun kişi olmadıkları halde işe alınabilirler, hatta çok ciddi hatalar yapsalar dahi görevlerinden alınamazlar, denetlenmezler veya hataları yüzlerine vurulamaz. Hatta bazı aile işletmelerinde ise arka planda ortakların eşleri çok etkilidir. Aile bireyleri, aile ve işletmedeki rollerini birbirlerine karıştırmalarıyla da meşhurdur. Yani işte de evde de "baba babadır" veya "abi abidir!

## Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Adımları

Aile işletmelerinin kurumsallaşması, dünyadaki bütün işletmelerin ortak problemidir. Aile işletmeleri, zamanla belirli bir büyüklüğe ulaşıncaya kadar kurucunun ve ailenin bilgi, beceri ve deneyimleri yeterli olur fakat işletme büyüdükçe ailenin bilgi ve deneyimleri yetersiz kalır bu yönetim problemini çözmek için de firmalar kurumsallaşma adımlarını atması gerekir.

Her ne kadar kurumsallaşma kavramının henüz kabul edilmiş tek bir tanımı olmasa da; bana göre kurumsallaşma yolculuğunda dikkat edilmesi gereken noktalar şunlar olmalıdır:

## **“Aile bağlarına da bağlı olarak aile işletmelerinde duygusallık işlerden daha önce gelir. Halbuki işletme ise bunun tam tersi olarak para kazanmak için kurulan bir oluşumdur.”**

- Şirketin kurumsallaşması düşüncesine paralel olarak aile içi ilişkilerin kurumsallaştırılması da önemlidir. Aile, kendi içerisinde oluşturacağı aile meclisi, yönetim kurulu, yönetim devrinin nasıl yapılacağı gibi aile ilişkilerini düzenleyecek adımların da atılması gerekir.
- İster kurucu olsun ister kardeş, isterse patronun kızı veya oğlu, kimin hangi alanda nereye kadar yetkili veya sorumlu olduğuna dair çizgilerin net çizilmelidir.
- Aile dışından alınacak insanların kuruma alınmasından önce görev tanımları net ve belirgin bir şekilde, kime raporlama yapacağı yazılı bir şekilde tanımlanmalıdır.
- Süreçlerin iyi izlenmesi için iç kontrol, iç denetim veya dışarıdan denetleme sistemleri kurgulanması gerekir.
- Eğitimi tamamlayıp aile işletmesine dahil olacak kan bağı taşıyan genç üyelerin, işletmenin hangi kademesinden nasıl başlayacağı, hangi görevleri üstleneceği, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunun net tarifinin yapılması gerekir.
- Ortaklık dışında patron veya diğer aile üyeleri de işletmede yaptığı görevler için standart bir maaş alması gerekir.
- Yıllık olarak şirketin gelir ve gider bütçelerinin yapılarak, her ay veya üçer aylık dönemlerde sıkı bir şekilde izlenmesi gerekir.
- Sektöre veya rakiplere yetiştirilen insanları kaybettirmeyecek adil bir ücret sisteminin inşa edilmesi gerekir.

• Yönetim kararlarının tek adam yaklaşımı yerine istişareyi temel alan “yönetim kurulunun” oluşturulması önemlidir. Hatta mümkünse dışarıdan bir bağımsız yönetim kurulu üyesinin yönetim kuruluna dahil edilmesi önemli bir zenginliktir.

• Aile işletmelerinin temel özelliklerinden olan kısa vadeli düşünme konusunu aşmayı sağlayacak stratejik planların hazırlanması gerekir. Bunun için alanında uzman danışmanlardan destek alınmasını da tavsiye ederim.

• Gerek işletmenin kurucuları, ortakları veya tepe yönetimde görev alan aile üyeleri, gerekse işletmede çalışanları dönemselsel olarak belirli bir eğitim programından geçirilmeli. Hatta bu eğitimi sadece şirkette çalışanlar değil arka planda olan annelerin, eşlerin, evlatların da dahil edilmesi atlanmaması gereken bir detaydır.

Danışmanlık yaptığımız şirketlerde uygulamalı bir şekilde gördüğümüz gibi, biliyorum bu konular yazıldığı kadar kolay meseleler değil. Aile işletmelerinin kurumsallaşması özellikle bizim gibi ülkelerde oldukça zorlu bir süreç. Bu dönüşüm yolculuğu her ne kadar uzunca bir zaman dilimi gerektirse de, bunu başarılı bir şekilde yapmış ve başarı hikayesi yazmış çok şirketimiz de var.

Eğer bu süreç için gereken liderlik modeli, vizyon, inanç ve irade ortaya konursa hem aile, hem işletme hem de kazanan ülkemiz olacaktır.

Hayat gönlünüzce olsun.

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YAPAY ZEKANIN KULLANIMI

İnsan beyni olaylar ve nesnelere ilişkin örüntüleri kavrayacak ve bu örüntüler içindeki değişimi algılayacak şekilde evrimleşmiştir. Örüntüler günlük rutinlerimizi idame ettirmemizde bize kolaylık sağlar. Örüntülere ilişkin zihin şemaları oluşturmanın enerji açısından ilk yatırım maliyeti yüksek olsa da sonrasında rutinler bu örüntüler üzerinden rahatça akar ve bu konfor beyne ekonomik verimlilik imkanı sunar. Değişime gelince aslında değişim her yerde ve her zaman olmasına rağmen beyin bunu kavramak konusunda da ekonomik davranır ve yüksek öneme sahip olmayan değişimleri algı düzeyine taşımaz, ihmal eder. Bu basit ekonomiklik ilkesi hayatidir ve biz beynin sinir ağlarını örgütlemeye kullandığı bu davranış kalıbını sosyal hayatı, özelde iş hayatını düzenlemek için de kullanırız; iş örgütlerimizde rutinler oluştururuz, işlerimizi fonksiyonlarına göre bölümlendiririz, çeşitli pozisyonlar için görev tanımları oluştururuz ve işyerindeki günlük faaliyetler bu rutinler üzerinden ekonomik şekilde akar. Bu durum modern anlamda işletmelerin varlığından bahsettiğimiz son iki yüzyıldan çok öncesinden beri, hep böyle olageldi. Ancak günümüzde düzenin yarattığı bu konfor alanından çıkmak konusunda tarihsel olarak daha önce tecrübe etmediğimiz hızda ve kapsamda bir baskıyla karşı karşıya kalıyoruz. Bugün çok çeşitli alanlarda yaşanan, üstel bir değişimin içindeyiz, Gerd Leonhard'ın tabiriyle "mega dönüşümler çağı"ndayız.

Değişimin baş döndürücülüğünü matematiksel olarak ifade edersek bugün yaşadığımız şey, birim zamandaki değişimin miktarı olarak ifade edilen hız ile değil, birim zamanda hızda meydana gelen değişimi ifade eden ivme ile de değil, belki birim zamandaki ivmenin de değişimi olarak ifade edilebilir. Yani dünyamız doğrusal değil, geometrik bir hızda değişiyor ve biz en iyi ihtimalle bu değişimin sunduğu imkanları tüketiyor, çoğunlukla da ne olup bittiğini anlayamıyor ve sürgit değişime maruz kalıyoruz.

Aslında konuyu daha açık kılmak için yaptığım bu açıklama kafanızı karıştırdıysa ve anlamakta zorlandıysanız, işte anlamakta zorlandığımız bu "şey"ın



**Dr. Ahmet Coşkun**

Erciyes Üniversitesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

tam olarak içine düştük ve Faruk Eczacıbaşı'nın deyişiyle her şey "daha yeni başlıyor" diyebilirim. İşte idrak etmekte zorlandığımız bu değişimin şimdilerde çokça konuşulan unsurlarından birisi yapay zeka. Bugün klinik hizmetler (radyoloji, kanser, göz teşhisi vb.), aşı geliştirme, psikolojik danışmanlık, şoförlük, çevirmenlik, muhasebecilik, bankacılık operasyonları, tarım, askeri sanayi, hukuk danışmanlığı, reklamcılık, eğitim... gibi birbirinden farklı birçok beceri isteyen işlerde yapay zekanın kullanıldığını ve şimdiden akıllara zarar derecede iyi performans gösterdiğini biliyoruz. Önceleri sadece kendini tekrar eden, büyük miktarda veriyle çalışan ve yüksek yoğunluklu işler için kullanılacağı düşünülen yapay zeka daha şimdiden şiir yazma, resim yapma, şarkı besteleme, moda tasarlama, senaryo yazma gibi kreatif alanlara da el attı. Hal böyleyken insan kaynakları yönetimi alanının yapay zeka trendinden uzak kalacağı düşünülemezdi, kalmadı da.

**“Aday temininden, işten çıkarmaya kadar tüm süreçlerin baş döndürücü hızda, maksimum operasyonel verimlilikte yapılabilmesi hayali artık çok uzak değil, ancak Türkiye’de henüz bu alanda yerli bir çözüm bulunmuyor.”**

Bugün daha ziyade silikon vadisinden çıkan birçok teknoloji girişim, işletmelerin insan kaynakları yönetiminde yapay zeka maharetine ihtiyaç duyduğu alanlara yönelik çözümler üretiyor. Bunlar özellikle işe alım, kariyer yönetimi gibi alanlara yoğunlaşsa da, neredeyse tüm İK süreçlerine ilişkin çözümler gün geçtikçe artıyor. Birçok büyük teknoloji firması kendi yapay zeka çözümlerini üretmeyi tercih ediyor, bunun yanında Türkiye’dekiler de dahil olmak üzere sayıları her gün artan miktarda işletme piyasada sunulan ürünleri kullanmaya başladı. Microsoft, HP, IBM, SAP, Philips gibi teknoloji işletmeleri; GM, Ford gibi otomotiv işletmeleri; Delta Airlines, Credit Suisse gibi hizmet işletmeleri; Unilever, KFC, Pizza Hut, Pepsi gibi hızlı tüketim işletmeleri İK alanında yapay zeka trenini kaçırmamak için birkaç yıldır kolları sıvamış durumda. Aday temininden, işten çıkarmaya kadar tüm süreçlerin baş döndürücü hızda, maksimum operasyonel verimlilikte yapılabilmesi hayali artık çok uzak değil, ancak Türkiye’de henüz bu alanda yerli bir çözüm bulunmuyor.

Yapay zekaya sahip işe alım uygulamaları başvuran adayların (yaş, cinsiyet, eğitim, okul, yabancı dil, kişilik özellikleri vb.) birtakım özelliklerinden yüzbinlerce özgeçmişini birkaç saniyede tarayıp, adayları uygunluk durumlarına göre listeleyebiliyor. Dünya üzerinde bu kadar kapsamlı bir işi, bu kadar kısa sürede, bu başarı oranında yapabilecek tek bir insan yok. Ayrıca hangi adayın o işletmede ne kadar süre çalışan olarak kalabileceğini, ortalama iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyesini, hatta ne zaman hangi sebepten o işletmeden ayrılmak isteyebileceğini tahmin eden yapay zeka

yazılımları bile var. Yapay zekanın işletmelere sunduğu bu imkan gerçekten şaşkına çevirici.

Ayrıca yapay zeka chatbotlar vasıtasıyla aday temini, işe alım ve oryantasyon süreçleri kişiye ve pozisyona özel olacak şekilde yapılandırılabilen ve insansız olarak yönetilebilmekte. Yapılan araştırmalar yapay zeka chatbotlarının tüm bu süreçteki refakatinden adayların ve çalışanların oldukça memnun kaldıklarını gösteriyor. Örneğin L’Oréal’in yaklaşık 10.000 kişiyle yapılan iş görüşmelerinde yapay zeka sisteminin adayların %92’si ile daha verimli iletişim kurulduğunu ve %100 memnuniyet oranına ulaşıldığını belirtiyor. Başvuran adaylar, sistemin ne kadar kolay olduğu ve kendilerini gerçekten çok özel hissettiklerine dair son derece olumlu geri dönüşler vermeyi tercih etmişler. Dolayısıyla oldukça ironik şekilde insansız bir sistem gayet insani sonuçlar verebiliyor.

Bir diğer gelişme insanların duygularını yüzlerinden okumaya dair evrimsel becerimizin de yapay zeka tarafından üstelik çok başarılı bir şekilde taklit edilmesi. Video mülakattan kişilik analizi yapabilen ve mülakatın değerlendirmesini yapan yapay zeka uygulamaları sayesinde süreçlerin %75 oranında hızlandığını (Hilton’da ortalama işe alım süreci 42 günden 5 güne düşmüş), adayların mülakattaki ses tonu, jest ve mimikleri gibi mikro ifadeleri analiz edilerek adayın mülakat boyunca duygusal durumu, stresini nasıl yönettiği, yalan söyleyip söylemediği gibi davranışsal yorumların saniyeler içinde üretildiğini biliyoruz.

Sözün kısası yapay zekanın insan kaynakları süreçlerinde kullanımı henüz yeni başlıyor ve işin sonu nereye varacak kestirmek epey zor. Bu imkan ufku İK yönetimi açısından fırsatlar vaad etse de adaptasyon sağlayamayan İK personelini önümüzdeki yıllarda bir dizi tehdidin beklediğini öngörmek de mümkün. Neticede Eliezer Yudkowsky’nin dediği gibi “yapay zekanın açık ara farkla en büyük tehlikesi, insanların onu anladıklarına dair çok çabuk karara varmalarıdır”.

KAIZEN



# KRİZ İLETİŞİMİ YÖNETİMİNDEN ÖNCE: KRİZ FARKINDALIĞI

Kriz durumları yalnızca kurumlara özgü; sadece kamusal ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin başına gelen bir olgu değil.

Bireyler de aynı kurumlar gibi her gün, her an bir krizle karşı karşıya kalabiliyor ve ne güzeldir ki aslında çoğumuz farkında olmadan bir kriz iletişimi ve yönetimi algısıyla yaşıyoruz. Bireylerle kurumlar, yapısal olarak ayrışsa da maruz kaldıkları krizler benzer, çoğu zaman ortak. Bireylerin gündelik yaşamlarında olası kriz durumlarına karşı hazırlıklı olma durumlarını "ihtiyatlı olmak" şeklinde bağlam altına alıyoruz.

İletişim, insandan bağımsız değil; hatta hayatın tam odak noktasında. Buradan yola çıkarak konuyu da çok dağıtmadan kurumlarda "ihtiyatlı olmak" yani kriz farkındalığı sürecini ele alalım.

Profesyoneller ve konunun uzmanları olarak bizler krizleri, önlenebilir ve önlenemez olarak ikiye ayırıyoruz. Kriz farkındalığı olmayan kurumlar, bu iki farklı kriz türünün bulunduğu ortak noktayı tanımlayan anahtar kelimeyi maalesef kaçırıyor. Bunun sonucunda da yaşanan krizin tüm olumsuz etkilerini; çoğu zaman geriye dönülemeyecek sonuçlarıyla beraber sonuna kadar yaşıyor.

Kriz farkındalığı yaklaşımının özünde de işte bu anahtar kelime var: "Öngörülebilirlik". Bu yaklaşım; yani öngörebilme refleksini geliştirmek ve güçlendirmek olarak adlandıracağımız "Kriz Farkındalığı"; önlenebilen krizlerin yaşanma oranlarını anlamlı oranda düşürürken; önlenemeyen krizlerin de etkisini olabildiğince azaltıyor.

Krize engel olamasanız da doğru şekilde tanımlanıp benimsenmiş bir kriz farkındalığı bilinci ve buna eşlik eden hazırlık süreçlerinin sonucunda; yaşanan kriz olabilecek en hafif zararla, uzman iletişimcilerin elinde çoğu zaman bir fırsata dönüştürülerek daha sorunsuz atlatılabiliyor.



## Burak Ali Gül

İstanbul Aydın Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Öğretim Görevlisi, Marka Stratejileri, Sürdürülebilirlik İletişimi ve Entegre İletişim Yönetimi Danışmanı

Peki kurumlarda kriz farkındalığını nasıl oluşturuyor, farkındalık sürecini nasıl kurguluyor, nasıl benimsetiyor ve nasıl hayata geçiriyoruz?

Süreç; kriz farkındalığı konusunun, kurum içerisinde yüksek yetkiye sahip bir yönetici tarafından sahiplenilmesi veya hamiliğinin üstlenilmesiyle başlıyor.

Sorumluluğu üstlenen yöneticinin temel görevlerini ise başından sonuna sürecin tanımlanması, görevlendirmelerin ve çıktılarının takibinin yapılmasına öncülük edilmesi ve sürecin sonunda elde edilen çıktıların "kurumsallaştırılması" olarak tanımlıyoruz.

## **“Öngörü, ışık tutma gibidir; öngörülen yani ışık tutulan her şey karanlıktan kurtulur ve kurumlar krizin etkilerini çok daha hafif atlatabilir.”**

Burada kurumsallaştırmaktan kastettiğimiz; sürecin ve beklentilerin ilgili birimler aracılığıyla tüm çalışanlara ve ekosisteme sürecin anlatılmasından, sürecin çıktılarının doğrultusunda ayrılması gereken kaynakların temini ve yatırımların yapılması için gerekli adımların yönetilmesine kadar tüm operasyon aşamaları.

İkinci adım ise bir Kriz Farkındalığı komitesi / görev ekibinin oluşturulması. Burada önem arz eden husus, bu ekibe dahil olacak çalışanların yetkinlik ve deneyimleri kadar çalıştıkları departmanların olabildiğince çok çeşitlendirilmesi.

Mümkünse komite üyelerinin sorumlu oldukları departmanlardaki iş süreçlerine hâkim olması, kurum içerisinde belli bir süre çalışmış olması, ekip içi ve ekipler arası dinamikler hakkında bilgi sahibi olması ve en önemlisi bakış açısı olarak olumsuz senaryo düşünebilme yeteneğine sahip olması; kriz farkındalığı sürecinden alınacak verimi arttıracaktır.

Sonraki aşama İngilizce “What If Session” toplantısı olarak adlandırılan “Ya Olursa” toplantılarına başlanması. Bu toplantılarda dikkat edilmesi gereken önemli konuların başında tüm toplantının düzenli bir şekilde kayıt altına alınması, toplantı çıktılarının düzenlenmesi ve “toplantı sonrası” sürecin doğru yönetilmesi geliyor.

“Ya Olursa” toplantısında her komite üyesi kendi biriminin iş süreçleri ve sorumlulukları ile ilgili yolunda gitmeyebilecek durumları sıralıyor ve senaryolaştırıyor. Örneğin üretim biriminden gelen komite üyesi bu süreçteki tüm olası aksilikleri düşünürken, insan kaynakları biriminden gelen komite üyesi, personelin başına gelebilecek kazalardan, ekip içindeki sürtüşmelere, kilit pozisyonundaki personelin istifasından, yolsuzluklara kadar her tür senaryoyu kayıt altına alıyor.

Bu toplantıya hazırlık süreci de toplantının kendisi kadar önemli. Ortaya koyulacak düşünce ve senaryoların sistematik bir şekilde kaydedilmesi ve sonrasında doküman haline getirilmesi için önceden güçlü bir bilgi yönetimi altyapısı kurulması gerekiyor.

“Ya Olursa” toplantısından elde edilen senaryolar bundan sonraki aşama için bir “iş emri” görevi görüyor. Öncelikle her senaryonun gerçekleşmemesi için alınacak önlemler belirleniyor ve gerekli iyileştirmelerin yapılması sağlanıyor. Bu sayede krizler öngörülebilir hale geliyor ve kurumların krizin önüne geçme yetkinliği güçleniyor.

Başka bir paralel süreçte ise krizin önlenemez şekilde gerçekleşmesi halinde yine öngörülebilirlik sayesinde olası zararların telafisi ve sistemin işlemeye devam etmesi için gereken kaynaklar bu senaryolara göre planlanıyor ve en azından bu kaynaklar bir yerde hazır tutuluyor. Böylelikle bir kriz yaşandığında kaynak aramakla vakit kaybetmek yerine doğrudan çözüme geçilebiliyor.

Senaryoların doküman haline getirilmesi ve çalışanlarla yapılacak kapsamlı bir eğitim süreciyle paylaşılması sonucunda ise kurum, tüm çalışanlarıyla beraber güçlü bir kriz farkındalığına sahip oluyor.

Bazı krizler önlenemeyebilir ama krizlerin büyük bir çoğunluğu “öngörülebilir”. Bir kazanın olmasını önleyemeyebilirsiniz ama farklı perspektiflerle kaza senaryoları öngörebilir ve önleminizi alabilirsiniz.

Öngörü, ışık tutma gibidir; öngörülen yani ışık tutulan her şey karanlıktan kurtulur ve kurumlar krizin etkilerini çok daha hafif atlatabilir.



# PAYDAŞ MIYIZ?

R. Edward Freeman'ın 1984 yılında "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Stratejik Yönetim: Bir Paydaş Yaklaşımı) adlı eserini yayınlamasıyla birlikte öne çıkan Paydaş Teorisi kavramı, günümüzdeki görüşler çerçevesinde işletmeyi içinde bulunduğu çevresiyle birlikte ele alan, hissedarlarının kârlarını maksimize etmenin yanı sıra hissedar olmayan diğer grupların da faydalarını ve isteklerini gözetilen güçlü bir plan, yönetim yaklaşımı olması nedeniyle dikkatleri çekmişti.

Gerçekten de uzun yıllar yalnızca işletme hissedarlarının yüksek karlılığına, büyük miktarlarda üretime, fabrikalarda üretim mükemmelliğine odaklanmış bir işletme anlayışının toplumsal refahı desteklemediğine ilişkin seslerin yükselmesiyle birlikte özellikle 1950'li yıllardan sonra işletmecilikte yeni model arayışları dile gelmeye başlamış, işletmelerin sosyal sorumluluk sahibi olması gerektiği yönündeki görüşlerden hareketle paydaşlarıyla hareket eden organizasyonlar olması gerektiği yönünde fikirler ağırlık kazanmıştı. Öyle ya o yıllarda işletmeler ve hissedarlar karlarını devamlı olarak arttırıyordu ancak iki temel sorun giderek büyüyordu. İlki işletmelerin ne olursa olsun yüksek kar ve kazanç hırsıyla hareket etmesi sonucunda sosyal düzeydeki yıkıcı etkilerinin arttığı yönündeki tespitlerdi. Bir diğeri ise işletmelerin ve hissedarların kendi geleceklerini yok ettikleri yönündeki görüşlerdi. Zira sosyal uzlaşmaya dayanmayan yapılarıyla önemli tepkiler almaya başlamışlardı.

İşletme tarihi ele alındığında işletmelerin sahipliği ve yarattığı finansal karlar bakımından pay sahipliğinden (hissedar yaklaşımı) paydaş teorisine doğru evrilen işletmecilik, günümüzde yarattığı değerler ve toplumsal alanda sağladığı faydalar bakımından yorumlanmakta, yalnızca işletme hissedarlarına değil, etkide bulunduğu tüm habitata göre ürettiği faydalar göz önünde bulundurularak ele alınmaktadır. Artık işletmeler kendi dışına kapalı, yalnızca hissedarlarına karşı sorumlu bir yönetim anlayışının kurumları değildir. Açık, toplumla bütünleşik olarak hareket eden organizasyonlardır.



## Prof. Dr. Can Bilgili

Medya ve İletişim Danışmanı

Toplumsal alanda, bireylerin ve toplumsal bütünü bir parçası olan işletmeler paydaşların görüşlerini dikkate alarak var olan kurumlardır.

Temelleri 1950'li yıllardan sonra ortaya çıkan Kurumsal Sosyal Sorumluluk yaklaşımına dayanmakla birlikte, Freeman'ın "Paydaş Modeli" teorisi çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve pay sahiplerinin her birini önemseyen ve onların beklentilerine, zamanla değişen ihtiyaçlarına kulak veren bir felsefe olarak öne çıkmaktadır. Tabii ki bu ilk halinden günümüze kadar paydaş sayısı, niteliği ve çerçevesi genişlemiştir.

Bugünün işletmeleri artık var oluş amacı ve yönetim anlayışı bakımından yalnızca hissedarlara yani pay sahiplerine karşı değil, paydaşlara karşı sorumlulukları olan yapılardan oluşmaktadır. Paydaş Yönetimi Yaklaşımı, paydaşların beklentilerini en iyi şekilde

## **“Paydaş iletişimi, işletme ve markaların imajı, sürdürülebilirliği bakımından son derece önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır.”**

karşılama amacıyla işletme çalışmalarının organize edilmesiyle ilgilidir. Paydaş Yönetimi Yaklaşımı, paydaş ilişkilerinin ve en iyi uygulamaların belirlenmesi, yöneticiler için paydaşların önemi, paydaş yönetiminin finansal gelişmeye etkisi, paydaş ilişkilerinin işletme yapısına etkisi ve yöneticilerin çeşitli paydaş gruplarının birbiriyle çelişen taleplerini başarılı bir şekilde nasıl dengeleyebileceği gibi konular üzerinden paydaşları yönetimsel karar alma sürecine katmaya çalışarak kararların doğru alınmasında etkili olan bir yaklaşımdır. İşte bu anlayışın uzantısı ve gelişen kurumsal iletişim çabalarının bir sonucu olarak ortaya konan “paydaş iletişimi” kavramı ise işletmelerde paydaşlarla doğru iletişimin geliştirilmesi için öne çıkan bir başlık olmuştur. Kurum paydaşlarının belirlenmesi sonucunda gerçekleştirilen iletişim çalışmaları, paydaşların özelliklerini, beklentilerini dikkate alarak iletişim stratejilerinin oluşturulmasını içermektedir. Günümüzde işletme faaliyetlerinin sosyal, kültürel, çevresel birçok faktöre dayalı olarak ve ekonomik nitelikte sürdürülebilir olması, ancak ve ancak paydaşlarıyla bir bütün içinde çalışmasıyla mümkündür. Bundan dolayı işletmeler iç ve dış paydaşlarıyla sağlıklı ve sürdürülebilir bir iletişim içinde olmak, ürün ve hizmetlerini ortaya koyarken paydaşların görüşlerini alarak çalışmalarını yürütmek, üreteceği faydaları buna göre belirlemek, olumlu etkiler yaratmak zorunda olan kurumlardır. Paydaş iletişimi, işletme ve markaların imajı, sürdürülebilirliği bakımından son derece önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır.

Yüzyılın ikinci yarısından bu yana önem kazanan Paydaş Yönetimi ve Paydaş İletişimi konusu işletmelerin bugüne kadar gelen süreçte yönetim anlayışlarını köklü bir şekilde değiştirmiş, işletmeler ürettiği hizmet ve ürünlerle yarattığı toplumsal faydalar arasındaki ilişkinin güçlü bir şekilde ölçüldüğü kurumlar halini almıştır. Yani işletmeler yalnızca hissedarıyla değil, çalışanlarıyla, tedarikçileriyle, müşterileriyle, sivil toplum kuruluşları,

meslek örgütleri, sendikalar, medya, kamu kurumları ve ulusal/uluslararası toplumla bir bütün olarak kendini düşünmek zorunda olan kurumlar olmuştur. Habitatı çok geniş bir kesimle, toplumsal alanla bütünleşmiştir. Bugünün işletmeleri bu gerçeklikten bağımsız hareket edemezler, zira sürdürülebilirlikleri buna bağlıdır. Bundan dolayı işletmeler iç ve dış paydaşlarıyla düzenli olarak görüş alışverişinde bulunmak, sağlıklı bir iletişim yönetmek, sosyal çıktı üretmek ve kurumsal varlıklarını “Paydaş Değerleri” üzerine inşa etmek zorundadırlar.

Şimdi bugünün işletmelerinin eriştiği bu noktayı düşünerek soruyu kendimize sormalıyız. Gerçekten bir paydaş mıyız?

# İNNOVASYON



# İŞLETMELERDE YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ

Günümüz değişen dünyasında işletmelerin ve bireylerin bilişim ve teknolojiyi yaygın olarak kullanıyor olması kaçınılmaz bir durum olmuştur. İşletmelerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmesi bilgi teknolojilerini ve sistemlerini ne oranda kullandığı ile ilişkilidir. Bu doğrultuda çalışanların da faaliyetlerinde mükemmelliğe ulaşması, etkin karar verme, yeni ürün ve hizmetler geliştirmesi, bilgi teknoloji ve sistemleri kullanabilmesini gerektirmektedir.

Bilgi teknolojilerindeki sürekli değişim ve gelişim ile birlikte işletmelerin sürekli bir dönüşüm ile dinamik bir süreç yapısına sahip olması gerekmektedir.

İşletmeler son yıllara kadar bilginin tek başına önemini kavrayamamıştır. Küreselleşme ile bilginin ve buna bağlı gelişen bilişim sistemlerinin gelişip yayılmasıyla birlikte işletmelerin her bölümünde bilgiye olan ihtiyaç sürekli olarak artmaktadır.

Cihazların verimli bir biçimde kullanılmasını, belirli bir teknik ve ekonomik karlılığın gerçekleştirilmesini, işletmelerin büyümesini, karmaşık işlemlerin ve gittikçe çoğalan bir enerjinin kullanılmasını sağlayan tüm yenilikler olarak tanımlan teknolojik gelişme ile birlikte bilişim sektörü de sürekli gelişen bir alan olmuştur. Bu gelişime ayak uyduramayan bununla birlikte bilişim sistemlerini kullanmayan işletmeler, gelişme gösteremedikleri gibi değişime ve gelişime de ayak uyduramazlar.

Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS) yönetimin, zamanında, doğru ve komprime\* bilgiye sahip olarak, planlama, kontrol ve takip işlevlerini bilgisayarlar aracılığıyla yapabilmelerini sağlayan sistemlerdir. YBS kısa vadeli düşünülecek bir olgu değildir. Bir şirkete adapte edilebilmesi çok farklı faktörlere bağlı olarak 1-3 sene arasında değişir. YBS standart olarak düşünülebilecek bir donanım veya yazılım paketi de değildir. Her işletme yapısı ve kültürüne göre farklılıklar göstermektedir.



## Doç. Dr. Feyza Gürbüz

Erciyes Üniversitesi Endüstri Mühendisliği

Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS)

- Kurum içinde bilgi akışını hızlandırarak, hızlı düşünebilen ve değişebilen bir organizasyon oluşturur.
- Sorunların daha hızlı tespit edilmesini ve çok daha hızlı çözümler bulunmasını sağlar. Çünkü sorun çözmeye yönelik yararlı bilgiyi sağlar.
- Online kütüphaneler oluşturur ve Süreç dokümantasyonu sağlar.
- Zaman tasarrufu sağlayarak verimliliğin artmasına yardımcı olur.
- Hizmet kalitesini artırır.
- Gerçek zamanlı raporlama sağlar.
- Nitelikli bilgiye dayalı raporlar oluşturularak sistem aracılığıyla bu raporlara her zaman ve her yerden ulaşılır kılar.

## “Bilgi teknolojilerindeki sürekli değişim ve gelişim ile birlikte işletmelerin sürekli bir dönüşüm ile dinamik bir süreç yapısına sahip olması gerekmektedir.”

- Raporlarda üstünlük kullanmaz.
- En iyi pratik yöntemler sunulmasına katkı sağlar.
- Karar destek sistemlerini barındırır.
- İnsan Kaynakları yönetimi sağlar.
- Bütün birimlere ortak bir veri setiyle çalışma imkanı tanır.
- Veri tutarsızlığı riskini azaltır.
- Harcamalara ve gelirlere detaylı bir şekilde kaydedilme imkanı tanır.
- Organizasyonel işlerin daha sistemli ve düzenli çalışmasını sağlayarak kurumların kimliklerinin oluşumuna katkıda bulunur.

Özetle söyleyecek olursak YBS işletme ve örgütlere,

- Endüstri Yapısında Değişim
- Rekabet Üstünlüğü
- Yeni İş Olanakları Sağlama, avantajlarının kazandırmaktadır.

Bir YBS kurulmasında ana prensipler sırasıyla aşağıdaki gibi olmalıdır:

- Oluşturulacak taslak baştan sona aşama aşama planlanmalıdır.
- Tüm sistem modüler yapıya sahip olacak şekilde kurulmalıdır.
- Hiyerarşik yapı içerisinde her modülün bir alt modülü olmalıdır.
- Her modülde yapılacak işlerin; süresi, başlangıç ve bitiş tarihleri, sorumluluk alacak kişiler, yapılacak görevlerin maliyeti gibi, birçok konuda birbirleriyle bağlantılı ve ilişkili olmalıdır.

- Sistem mümkün olduğunca standartlaştırılmalı, fakat her şirketler grubunun her şirketine uyarlanabilecek düzeyde esnekliği olmalıdır.
- Projenin aşamaları bir “Project Management” yazılım paketi ile desteklenmelidir.

YBS uygulamalarında,

- Yetersiz ve zamanında ulaşılamayan bilgi
- Karar vermedeki karmaşıklık ve belirsizlik
- İletişim yetersizliği
- Sistemin nasıl kullanılacağına bilinmemesi gibi sorunlarla karşılaşılabilir.

İşletmelerin bu gibi sorunları hızlı bir şekilde çözmesi YBS uygulamalarındaki başarı oranını artıracaktır. Bununla birlikte; teknik ve yönetsel sorunlar, değişime karşı direnç ve durgunluk, yetersiz eğitim, ilgili görevin boyutlarının bilinmemesi gibi sorunların da üstesinden gelinmesi gerekmektedir.

\*Komprime: Bir konuyla ilgili olarak derinliği olmayan kalıplaşmış bilgi.

# TURİZM SEKTÖRÜNÜN DİNAMİK EKOSİSTEMİNDE KURUMSALLAŞMA İHTİYAÇ VE ARAÇLARI

Turizm endüstrisi global trendlerden etkilenen, faaliyetlerini uluslararası etkileşimlerle sürdüren, belirsizlik ortamlarıyla sık karşılaşan, karmaşık süreçlere ve kapsamlı iş modellerine sahip endüstrilerden birisidir. Bu durum Turizm işletmelerinin yönetsel süreçlerini zorlayıcı şartlara uyumlaştırması, kurumsal dayanıklılıklarını artıracak yönetim araçlarına/modellerine sahip olmasını gerektirir. Birden fazla ülkede faaliyet gösteren konaklama, ulaşım işletmelerinden, destinasyon yönetim organizasyonlarına, global etkileri yerelde hissedilen küçük ve orta ölçekli işletmelerden, Turizm Yönetimi amacıyla kurulmuş hükümet organizasyonlarına kadar sürdürülebilir bir yönetim, iyi yönetim uygulamaları bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.

Dünya da Turizm Sektörü son 30 yıllık periyot da hızlı bir büyüme trendi göstermiş, 2019 yılında yıllık yaklaşık 1,5 milyar kişinin turizm hareketliliğine katıldığı ve 1,5 Trilyon dolarlık ekonomik hacme (UNWTO, World Tourism Barometer, <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard>) ulaşıldığı bir seviyeye gelmiştir. Turizm sektörünün global etkileşimlere çok açık yapısı, sektörde kaydedilmiş en yüksek kayıpların yaklaşık %80'ler düzeyinde yaşandığı 2020 yılı Covid 19 pandemisinde de kendisini göstermiştir. Sıklıkla global ve yerel krizlerden etkilenen Turizm organizasyonlarının/işletmelerin iyi yönetişime olan ihtiyacı diğer kriz dönemlerinde olduğu gibi bu dönemde de bir kez daha kendisini belirgin şekilde hissettirmiştir.

Kaynak: UNWTO, World Tourism Barometer, Volume 20, 2022

Not: Karşılaştırmalar 2019 yılı verileriyle yapılmıştır.

Bu ve benzeri dönemlerde turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabetçi yapılarını devam ettirmelerinde, kurumsal kapasiteleri, kurumsal dayanıklılıkları, uyguladıkları yönetim modelleri etkili olmuştur.



**Dr. Cem Sakarya**

Akdeniz Üniversitesi Kurumsal Gelişim ve Kalite Koordinatörü

Yönetim modelleri içinde çok boyutlu yapıları, kapsayıcı yaklaşımları nedeniyle Toplam Kalite Yönetimine dayanan modeller sıklıkla kullanılmaktadır. Toplam Kalite Yönetim modeline olan ilgi Bain Groups'un 1993 yılından itibaren yaptığı ve en sonucusunu 2017 yılında 1.268 yöneticiyle gerçekleştirdiği "Yönetim Araçları ve Eğilimler" anketinde ortaya çıkmıştır. Çalışmanın başladığı tarihten itibaren, en popüler yönetim modelleri/ araçları araştırmalarında Toplam Kalite Yönetimi ilk 10 yönetim aracının içinde yer almıştır (<https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>).

Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimine dayalı araştırmaların özet bölümü içinde yer alan anahtar

kelimelerin kullanım sıklığı wos veri tabanı üzerinden “R Studio bibliometrix kelime bulutu” uygulaması ile analiz edildiğinde; “müşteri memnuniyeti”, “performans”, “toplam kalite yönetimi”, “servis kalitesi”, “süreçler”, “rekabetçi avantajlar”, “çalışan tatmini”, “liderlik”, “strateji”, “kültür” gibi kavramların öne çıktığı ve bu kavramların üç önemli Toplam Kalite Yönetim Modelinden birisi olan, EFQM modeli ana ve alt kriterleri ile ilişkili olduğu gözlenmiştir.

Turizm sektöründe kalite alanıyla ilgili uygulamaların önemli ölçüde güvenlik, çevresel etki (ISO 22.000, 14.001, 45.001, Güvenli Turizm Sertifikası, mavi bayrak, green key, vb.) ile yerel standartların (Q For Quality, Safe Tourism vb.) kullanımına odaklandığı görülmektedir. Önemli bir bölümü operasyonel düzeydeki uygulamaları içeren bu standartlar şüphesiz sektör için önemli ve bir pozitif etki yaratmaktadır.

Ancak Turizm sektörünün bugün geldiği noktada, global trendlerden etkilenen, faaliyetlerini uluslararası etkileşimlerle sürdüren, belirsizlik ortamlarıyla sık karşılaşan, karmaşık süreçlere ve kapsamlı iş modellerine sahip yapısı nedeniyle yönetsel süreçlerini çok daha kapsayıcı, sofistike yaklaşımlarla oluşturması gerekmektedir. Hızla gelişen teknoloji, digital devrim, tüketici davranışlarındaki asimetric değişimler, küresel krizler gibi kompleks durumları anlamak ve yönetmek için kapsamlı yönetim modellerinin kullanımına ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir. Bu kapsamlı modelleri birkaç farklı yaklaşımla birlikte Toplam Kalite Yönetim modellerinde bulmak mümkündür. EFQM modelinin 2020 versiyonuyla birlikte derinleşen, yeni dönemin yönetim ihtiyaçlarını kapsayan yapısı, doğası gereği global olan turizm işletmeleri içinde son derece anlamlı bir çerçeve sunmaktadır.

Ancak hem yazın hem de uygulama pratiğine bakıldığında da EFQM Modeli’nin turizm sektöründe nitelikli uygulamalarının artırılmasına ihtiyaç duyulduğu gözlenmektedir. Sektör özelinde EFQM Modeli uygulamalarının ana ve alt kriterler bağlamında ele alınarak başarılı uygulamaların paylaşılmasına da

ihtiyaç vardır. Turizm sektörü bileşenleri içerisinde yer alan konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, tur operatörleri, destinasyon yönetim organizasyonları gibi farklı hizmetler üreten yapılarda EFQM Modeli kriterlerine yönelik uygulamaların incelenmesi ve kıyaslama çalışmalarının yürütülmesi yönetim kalitesinin gelişimi için faydalı olacaktır.

Bu tartışmalar ışığında, turizm işletmelerinin kurumsallaşma ihtiyaçları, yeni küresel trendlere, zorlayıcı çevresel şartlara, uyum yeteneğinin gelişmesi, rekabetçi koşullarının korunması-geliştirilmesinde EFQM 2020 versiyonu güçlü bir seçenek sunmaktadır. Çok daha fazla sayıda turizm işletmesinin EFQM

#### Kaynakça

- Conaghan, A., Hanrahan, J., & McLoughlin, E. (2015). The sustainable management of a tourism destination in Ireland: a focus on County Clare. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 3(1), 62-87.
- Collado Agudo, J., de Leaniz P. Martínez Garcia, Á. Herrero Crespo & R. Gómez-López 2021, “QualityCertified Hotels: The Role of Certification Bodies on the Formation of Customer Behavioral Intentions”. *Sustainability*, 13/22, 12733.
- Dobrovic, J., Kmeco, L., Gallo, P., & Gallo Jr., P. (2019). Implications of the EFQM Model as a Strategic Management Tool in Practice: A Case of Slovak Tourism Sector. *Journal Of Tourism And Services*, 10(18), 47–62. <https://doi.org/10.29036/jots.v10i18.91>
- Fonseca, L. (2021). Total Quality Management & Business Excellence The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review REVIEW The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
- Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current issues in Tourism*, 13(5), 401-417.
- Liu, Y.-L., & Ko, P.-F. (2018). A modified EFQM Excellence Model for effective evaluation in the hotel industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(13-14), 1580-1593. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1279011>
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism management*, 25(6), 669-683.
- Sakarya M C, Cizel B, (2022), Academic Studies Based on the EFQM Model in the Tourism Sector: A Systematic Review, *Mediterranean Journal of Humanities*, 2022, 91-112, DOI: 10.13114/MJH.2022.576
- Sanlioz-Ozgen, H. K. (2016). European Quality Award Winning Companies: A Situational Analysis. In M. Kozak & N. Kozak (Eds.), *Tourism And Hospitality Management* (Vol. 12, pp. 3–17). <https://doi.org/10.1108/S1871-31732016000012002>
- UNWTO, World Tourism Barometer, Volume 20, Issue 3, May 2022, <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard>
- Darrell K. Rigby, *Management Tools 2017, An Executives’s Guide*, Bain & Company, <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>

# VERİMLİLİK







***KalDer***