

Toplam Faktör Verimliliği için Politika Çerçevesi
Geliştirilmesine Destek Projesi:
EFQM Mükemmellik Modelinin Kurumsallaşmaya
Etki Değerlendirmesi

Geri Bildirim Raporu

İstanbul
2018

İçindekiler

Giriş	3
Bölüm 1	4
1.1 Yönetici Özeti	4
1.2 Yöneticilerin ve Sahiplerinin Görüşleri ile Mükemmellik Modeli'nin Kuruluşlara Olan Katkıları .	6
Bölüm 2	8
2.1 KalDer Hakkında	8
2.2 Çalışmanın Metodolojisi	9
2.3 Değerlendirme Süreci	11
Bölüm 3	11
3.1. Genel Değerlendirme	11
3.2. Kurumsallaşma Kriterleri Değerlendirmeleri	13
3.2.1. İşletme anayasası	13
3.2.2. Profesyonelleşme ve Uzmanlaşma	14
3.2.3. Formel Örgüt Yapısı	15
3.2.4. Yetki Devri ve Yetkelendirme	15
3.2.5. Stratejik Planlama ve Duyurma	16
3.2.6. Yönetim Şekli ve Yönetime Katılma	17
3.2.7. Karar Alma Şekli	17
3.2.8. İletişim	18
3.2.9. Kurum Kültürü ve Sürdürülebilirlik	18
3.2.10. İç Denetim ve Hesap Verebilirlik	19
3.3. Verimliliğin İzlenmesi	20
3.3.1. İşgücü Verimliliğinin İzlenmesi	20
3.3.2. Makine Verimliliğinin İzlenmesi	21
3.3.3. Malzeme Verimliliğinin İzlenmesi	22
3.3.4. Sermaye Verimliliğinin İzlenmesi	23
3.4. Pazar Performansı	24
3.5. Firma Performansı	25
Sonuç	27

Giriş

Bu rapor Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından yürütülen, T.C. Kalkınma Bakanlığının yararlanıcı kurum olduğu ve Avrupa Birliği ile T.C. Kalkınma Bakanlığı tarafından finanse edilen "Toplam Faktör Verimliliği için Politika Çerçevesi Geliştirilmesine Destek Projesi" için KalDer tarafından gerçekleştirilen "EFQM Mükemmellik Modeli'nin KOBİ'lerde Kurumsallaşmaya ve Verimliliğe Etki Değerlendirmesi" çalışmasının genel değerlendirilmesi ve sonuçlarının analizinden oluşmaktadır.

Bu sonuç raporu dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde, bir yönetici özeti içerisinde projenin genel değerlendirilmesi ve firmaların yöneticilerinin ve sahiplerinin bakış açıları ile modelin katkıları verilmektedir. İkinci bölümde, KalDer tanıtımı, seçilen kuruluşların kurumsallaşma seviyelerinin belirlenmesini sağlayacak ölçüm sisteminin oluşturulması, çalışmanın metodolojisinin belirlenmesi, çalışmaya katılacak kuruluşların belirlenmesi ve kuruluşlarla protokol aşamasının tamamlanması, saha ziyareti ve raporlama aşamasının gerçekleştirilmesi konuları hakkında bilgi verilmektedir. Üçüncü bölümde, yapılan saha ziyaretleri sonrasında ortaya çıkan kurumsallaşma seviyelerinin detaylı değerlendirilmesi ve sonuçların analizi yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise proje sonuç değerlendirilmesi kısmında bu çalışmadan çıkarılan dersler ve bundan sonra, politika oluşturulmasına yönelik görüşler bildirilmektedir. Proje dokümanları bu raporun ekleri olarak sunulmaktadır.

Bu çalışma çerçevesinde KalDer EFQM Mükemmellik Modelini bir yönetim modeli olarak benimsemiş ve kullanan 19 adet kuruluşa KalDer baş değerlendiricilerinden oluşan bir ekip tarafından gerçekleştirilen saha ziyaretleri ile EFQM Mükemmellik Modelinin ne kadar içselleştirildiği ve kurumsallaşmaya olan katkısı değerlendirilmiştir.

Bölüm 1

1.1 Yönetici Özeti

Toplam Faktör verimliliği için politika çerçevesinin belirlenmesi projesi kapsamında KalDer UNDP işbirliği ile gerçekleştirilen EFQM Mükemmellik Modeli'nin kurumsallaşma ve verimliliğe olan etkisinin anlaşılması çalışmasının, aşağıda detaylı olarak açıklanan sonuçları değerlendirildiğinde tüm taraflar için katma değeri yüksek bir çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışma EFQM Mükemmellik Modelinin kurumsal gelişime olan etkisinin değerlendirilmesi açısından Türkiye'de yapılan ilk çalışmadır. Pozitif çıkan sonuçlar, KalDer'in 1993 yılından bu yana sürdürdüğü sektör bağımsız ve kalite odaklı çalışmaların ne kadar etkili olduğunu ve iş dünyası tarafından kabul gördüğünü göstermektedir.

Bu çalışma kapsamında geçtiğimiz yıllar içerisinde EFQM Mükemmellik Modeli'ni bir yönetim modeli olarak kullanma kararı almış ve bunu sertifikalandırmış kuruluşlar arasından üretim ve üretimi destekleyen sektörlerden 19 adet KOBİ seçilmiştir.

Çalışmanın önemli bir boyutu kurumsallaşma seviyesinin tespit edilmesini sağlayacak ölçütün belirlenmesi ve bu seviyenin puanlanmasıdır. Ulusal ve Uluslararası yönetim literatürüne göre kurumsallaşma ölçütleri on başlık altında toplam elli yaklaşım içeren bir ölçüt oluşturulmuş ve EFQM mükemmellik modeli ile örtüşen yönleri tespit edilmiş, EFQM Mükemmellik modeli çerçevesi ve EFQM RADAR puanlama metodolojisinden faydalanılmış, RADAR puanlama metodolojisi, modeli uygulayan kurumların modelin gereklerini ne kadar yerine getirdiğini ölçen bir ölçüm aracı olarak kullanılmıştır. Belirlenen gereklerin kurumda görülebilme seviyesine göre 5'li ölçekte 0 ile 100 arasında bir puan verilerek yapılmıştır. Bu hesaplama çalışması her kurum için hem model öncesi hem de model sonrası seviyesinin belirlenmesi için iki kez yapılmış, aradaki fark EFQM modelinin kurumsallaşmaya etkisi olarak kabul edilmiştir.

EFQM Mükemmellik modeli uygulayan kuruluşların model ve kurumsallaşma ilişkisi KalDer tarafından atanan yetkin başdeğerlendiricilerinden oluşan bir ekip tarafından kuruluşa yapılan bir saha ziyareti ile tarafsızca değerlendirilmiştir. Planlanan tarihte gerçekleştirilen saha ziyaretinde kuruluşun sahibi ve Gn. Md. ünden başlamak üzere kuruluştaki ilgili yönetim ekibiyle yapılan saha ziyareti planı çerçevesinde birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde kuruluşun model öncesi ve model sonrası kurumsallaşma seviyesi belirlenen 10 başlık ve altındaki 50 yaklaşım kapsamında ölçülmüştür.

Projeye katılan kuruluşların kurumsallaşma seviyelerinin belirlenmesine yönelik çalışma sonunda elde edilen verilerden yola çıkarak EFQM Mükemmellik Modeli kullanmaya başlamadan önceki seviyeleri ile Mükemmellik Modeli kullanmaya başladıktan sonraki seviyeleri detaylı bir biçimde analiz edilmiştir.

Yapılan çalışma sonuçlarına bakıldığında bölüm 3, tablo 3.1 'de kurumsallaşmanın 10 başlığında modelin katkısı açık bir biçimde görülmektedir. Tablo 3.1 detaylı incelendiğinde modelin kurumsallaşmaya etkisinin en çok fark edildiği alanın %47,2'lik bir oranla "İletişim" olduğu görülmektedir. Etkinin en az fark edildiği alan ise %34'lük bir oran ile "Karar Alma Şekli" başlığıdır.

No	Kurumsallaşma Başlıkları	Modeli uygulamadan önceki ortalama puan %	Modeli uyguladıktan sonraki ortalama puan %
1	İşletme Anayasası	28,5	68,6
2	Profesyonelleşme ve Uzmanlaşma	29,7	65,7
3	Formel Örgüt Yapısı	30,6	70,1
4	Yetki Devri ve Yetkelendirme	27,4	64,1
5	Stratejik Planlama ve Duyurma	23,3	65,9
6	Yönetim Şekli ve Yönetime Katılma	24,3	63,7
7	Karar Alma Şekli	20,9	61,3
8	İletişim	32,9	69,8
9	Kurum Kültürü ve Sürdürülebilirlik	23,6	62,4
10	İç Denetim ve Hesap Verebilirlik	23,4	56,3
	Ortalama puan	26.5	64.8

Tablo 3.1 Kuruluşların modelden önceki ve modelden sonraki ortalama kurumsallaşma puanları

Projenin çıktılarına baktığımızda EFQM Mükemmellik Modelinin kuruluşlara olan katkısının %40,8 gibi oldukça yüksek bir oranda olduğu görülmektedir. Bu oranın kuruluşlar tarafından da doğrulanması için saha ziyareti sırasında görüşülen kuruluş yöneticilerine “EFQM Mükemmellik Modelinin kuruluşunuza olan katkıları nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplar elde edilen sonucu doğrular niteliktedir. Projeye katılan tüm kuruluşlar modelin kendilerine hangi alanlarda katkı sağladığını açık biçimde ifade etmişlerdir. Bu ifadelerden bazıları kuruluş yöneticilerinin görüşleri olarak bölüm 1.2’de kendi ifadeleri ile verilmektedir.

Ayrıca ana çalışmanın EFQM Mükemmellik Modelinin kurumsallaşmaya etkisinin anlaşılması amacıyla yapılmış olsa da projede yan çıktı olarak kuruluşlardan 4 başlıkta; işgücü, makine, malzeme ve sermaye verimlilikleri ile ilgili veriler toplanmaya çalışılmıştır.

İşgücü verimliliğinin izlenmesi kapsamında araştırmaya katılan 19 KOBİ’ nin %74’ ü (14 KOBİ) işgücü verimliliğini ölçmekte, %26’ sı (5 KOBİ) ise hiçbir ölçüm yapmamaktadır. İşgücü verimliliğini ölçen bu KOBİ’ lerden %36’ sı (5 KOBİ) çeşitli gerekçelerle, verilerini paylaşmamıştır. İşgücü verimliliğini izleyen ve verilerini paylaşan (%47’si) 9 KOBİ’ nin sektör bağımsız işgücü verimliliklerine bakıldığında ilk yıl ve dördüncü yıl arasındaki yüzdesel farkın 9 firma arasındaki ortalaması pozitif yönde %10 olarak ortaya çıkmaktadır.

Makine verimliliğinin izlenmesi kapsamında Araştırmaya katılan 19 KOBİ’ nin %64’ si (12 KOBİ) makine verimliliğini ölçmekte, %26’ sı (7 KOBİ) ise hiçbir ölçüm yapmamaktadır. Makine verimliliğini ölçen bu KOBİ’ lerden %36’ sı (6 KOBİ) çeşitli gerekçelerle verilerini paylaşmamıştır. Araştırmaya katılan 19 KOBİ arasında makine verimliliğini izleyen ve verilerini paylaşan (%32’si) 6 KOBİ’ nin sektör bağımsız makine verimliliklerine bakıldığında ilk yıl ve dördüncü yıl arasındaki yüzdesel farkın ortalaması pozitif yönde %6 olarak görülmektedir.

Malzeme verimliliğinin izlenmesi kapsamında Araştırmaya katılan 19 KOBİ’ nin %63’ si (13 KOBİ) makine verimliliğini ölçmekte, %32’ sı (6 KOBİ) ise hiçbir ölçüm yapmamaktadır. Malzeme verimliliğini ölçen bu KOBİ’ lerden %26’ sı (6 KOBİ) çeşitli gerekçelerle verilerini paylaşmamıştır.

Araştırmaya katılan 19 KOBİ arasında makine verimliliğini izleyen ve verilerini paylaşan (% 37'si) 7 KOBİ' nin sektör bağımsız makine verimliliklerine bakıldığında ilk yıl ve dördüncü yıl arasındaki yüzdesel farkın ortalaması pozitif yönde % 2.8 olarak görülmektedir.

Sermaye verimliliğinin izlenmesi kapsamında sermaye verimliliğini izleyen ve verilerini paylaşanların %32 (6 KOBİ) ve izlemeyenlerin toplamının ise %69 (13 KOBİ) olması sebebi ve değerlendirme açısından geneli temsilinde anlamlı veriler üretmeyeceğinden değerlendirme yapılmamıştır.

Genel olarak verimlilik parametreleri ve periyodik ölçümü ile ilgili bilinç eksikliği saha da yapılan gözlemlerde farkedilmiştir.

Kuruluşlar açısından çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde kurumsallaşmaya olan etkileri açık olarak görülmektedir. Çalışmaya katılan kuruluşların %70'den fazlası yıllar içerisinde gelişme göstermiş, yetkinlik seviyelerinde ilerlemiş ve hatta Türkiye Mükemmellik Ödülünü almıştır.

KalDer, "mükemmellik kültürünü yaygınlaştırmak ve ülkemizin rekabet gücünü artırmak" misyonunu yaşama geçirme çalışmaları kapsamında geçtiğimiz yıl KOBİ'lerde EFQM Mükemmellik Modelinin yayılımını artırmak amacıyla bir çalışma başlatmış ve bu konuda deneyimli değerlendirici ve baş değerlendiricilerden oluşan bir çalışma komitesi oluşturmuştur. Bu pilot proje sonuçlarının bu çalışma komitesine önemli bir girdi olacağı açıktır.

Diğer taraftan, KalDer'in bu komite çalışmasının tek başına Mükemmellik Modelinin ya da Mükemmellik Kültürünün desteklediği kurumsallaşma ve verimlilik artışı konusunda KOBİ'lerin gelişimine ciddi bir katkı sağlama konusunda da yeterli olmayacağı da açıktır. Bu bağlamda, özellikle konunun ele alınması ve Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı ve Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı gibi ilgili kamu yönetim birimleriyle de birlikte çalışılması değerlendirilmelidir. Bu konunun ulusal boyutta bir ülke politikası olarak ele alınması faydalı olacaktır.

1.2 Yöneticilerin ve Sahiplerinin Görüşleri ile Mükemmellik Modeli'nin Kuruluşlara Olan Katkıları

Projenin çıktıklarına baktığımızda EFQM Mükemmellik Modelinin kuruluşlara olan katkısının %40,8 gibi oldukça yüksek bir oranda olduğu görülmektedir. Bu oranın kuruluşlar tarafından da doğrulanması için saha ziyareti sırasında görüşülen kuruluş yöneticilerine "EFQM Mükemmellik Modelinin kuruluşunuza olan katkıları nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplar elde edilen sonucu doğrular niteliktedir. Projeye katılan tüm kuruluşlar modelin kendilerine hangi alanlarda katkı sağladığını açık biçimde ifade etmişlerdir. Bu ifadelerden bazılarını aşağıda paylaşılmaktadır.

Vitra Banyo Küvetleri Genel Müdürü Cem Görürgöz

"Bu model ile öncelikle sistematik yönetim anlayışını benimsedik. Tüm süreçlerimizin topluma, müşteriye, tedarikçilerimize, çalışanlarımıza ve iş sonuçlarımıza yansımalarının gerektiğini ve bunun belirli stratejik ve liderlik yaklaşımlarıyla yapılabileceğini öğrendik. Bu model ile dinamik bakış açısını da yakaladık, tüm süreçlerimizi ve iş sonuçlarını belirli zaman aralıklarıyla gözden geçirerek iyileştirme, geliştirme çalışmalarını sürekli yapar hale geldik.

Modelin en önemli katkılarından birisi de kişilere bağlı olmayan, sistematik yönetim anlayışı ile daha rekabetçi ve dinamik bir yapının şirket kültürü olarak tüm çalışanlara yayılması oldu".

Belgin Madeni Yağlar Genel Müdürü Bülent Araslı

“Modelin uygulanması ile öncelikle strateji çalışmalarının planlı, programlı yapılması geniş katılımı sağlandı. Stratejilerin süreçlere, projelere, kurumsal ve bireysel performansa yayılarak stratejik bakış açısının tüm şirket tarafından benimsenmesi sağlandı.

Model, süreçlerle yönetimin şirket tarafından uygulanması ve tüm iyileştirme ve ölçme çalışmalarının alt süreç düzeyinde izlenmesine katkıda bulundu. Süreç ve şirket riskleri belirlenerek aksiyonlar alınmaya başlandı. Şirketimizde liderlik tanımının yapılarak, liderlerin hangi yetkinliklere sahip olması gerektiğine ve gelişmelerinin nasıl artırılacağı konusuna ağırlık verilmesi sağlandı”.

EMAR Genel Müdürü Ekrem Erkut

“Günümüzde 30.000’den fazla kuruluş mükemmellik modelini bir yönetim modeli olarak kullanmaktadır. Bu yaygınlık ve modeli uygulayan şirketlerin performanslarındaki olumlu gelişim şirketimiz için önemli referans olmuş, şirketimizin sürdürülebilir olumlu performansı, karşılaştırma, kıyaslama imkanları, yerini belirleyebilme imkanı modeli şirketimiz süreçlerinde uygulamamızda yüksek etkisi olmuştur. Diğer bir konumuz da modeli başarılı bir şekilde uygulayarak topluluğumuzun diğer Şirketlerine yaygınlaştırma hedefimizdir. 1995 yılından bu yana 23 yılda bu konuda pek çok çalışma yapılmış, olumlu sonuçlar elde edilmiştir”.

KYK Yapı Kimyasalları Genel Müdür Yardımcısı Gülsen Altuntaş

“KYK yapı kimyasalları 2009 yılından bu yana mükemmel bir kuruluş olmak ve sürdürülebilir başarıyı sağlamak için, bütünsel bir bakış açısı kazanılması amacı ile geliştirilen EFQM mükemmellik modelini benimsemiştir.

BU çerçevede, kurumsal alt yapımızı geliştirdik, stratejik yönetimin gereklerini uygulamaya başladık, tüm paydaşlarımıza değen uygulamaları stratejik plan çerçevesinde hayata geçirdik. Süreç çerçevemizi gözden geçirerek, stratejik yönümüze hizmet etmesi noktasında iyileştirmeler yaptık.

Çalışanların liderlik vasıflarını geliştirerek, sahiplenme, katılım, yetkelenendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratmaya başladık. Liderlik ve Çalışan Memnuniyet anketleri ile, yapılan uygulamaların etkililiğini ölçüp anket sonuçlarına göre gerekli aksiyonlar alarak daha iyi uygulamaları hayata geçirdik. Model kapsamında yaptığımız tüm bu çalışmalar sonucunda, performans göstergelerimizde ve stratejik çıktılarımızda da yıllar itibari ile olumlu eğilimler görmekteyiz”.

Denge Kimya Genel Müdür Yardımcısı Refik Gülbahar

“EFQM Mükemmellik Modelinin kuruluşumuza kattıklarını şöyle özetleyebiliriz: Kurumsal bir bakış açısı ile bütünsel bir yönetim anlayışı, sürdürülebilir başarının güvence altına alınması ve hangi sonuçlara bakılması gerektiğini fark edilmesi, kuruluştaki kullanılan her türlü tekniğin (6 Sigma, 5S, vs.) bir üst çerçevesi olması ve işin temelinde yönetim felsefesinin oturtulmasının gereği, çalışanlar açısından kurumsal bir bakış açısı ile insan kaynakları bölümünün kurularak organizasyon şemasına eklenmesi, modelin kuruluştaki yönetim ekibine, yapılan işlerin her aşamasına ve iş süreçlerine verimlilik gözüyle bakmayı ve verimlilik temelli çalışmayı öğrettiği, rakipleri ile işbirlikleri geliştirmeyi öğrendikleri, rakipleri ile uzmanlık alanlarının birleştirilmesi ve kapasitenin daha efektif kullanılması amacıyla işbirlikleri yapılması gibi alanlarda katkıları olmuştur”.

Damla Su Kalite Güvence Müdürü Ali Tercan

“EFQM Mükemmellik Modelini kullanarak hali hazırdaki yapımızdan daha anlamlı ve bir o kadar da bütünsel bir yapı oluşturduk. Bu bütünü oluştururken, şirket içi ve dışı kıyaslama, öğrenme gibi bazı gelişim fırsatlarını da hayata geçirdik.

EFQM Mükemmellik Modeli, strateji, politika ve liderlik yaklaşımıyla; süreçler, çalışanlar, müşteriler, toplum, işbirlikleri ve sonuçlar arasındaki mükemmel dengeyi oluşturmaya çalıştığı için; bizim gibi kalite sistemleri ve yönetim araçlarını kullanan işletmelerde dengeli bir yapı oluşturmaya yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak, bu modelin yaygınlaşması, kuruluşların sadece ürün kalitesine ve maliyete odaklanmasının dışına çıkıp, daha bütünlüklü bir yapıya sahip olmasına, çalışanlarına, müşterilerine, işbirliklerine ve topluma daha fazla pozitif katkı sağlamasına, kıyaslamalarla işini geliştirmesine ve daha başarılı sonuçlara ulaşacağına yürekten inanmaktayız”.

Mesa Makina Genel Müdür Yardımcısı Şeyma Ayhan

“Kuruluşumuzdaki alt yapı çalışmalarından sonra EFQM Mükemmellik Modeli ile çalışmaya karar verdik. Çünkü tüm bu çalışmalar ve aldığımız danışmanlıklar şirket performansımızı ve motivasyonumuzu istediğimiz seviyede artırmıyordu. Üstelik Türkiye'nin en büyük işletmelerinin kurumsallaşma reçetesi olarak bu modeli kullanması Yönetim Kurulumuzu da etkiledi. 2013 yılında KalDer'den danışmanlık hizmeti alarak model çalışmalarına başladık ve aynı yıl 3 Yıldız Yetkinlik Ödülü aldık. Bizim de gelişerek büyüme reçetesi olarak gördüğümüz Mükemmellik Modeli çalışmaları firmamızda yürütülmekte ve sürdürülebilir bir yapıya ulaştırılması için çalışmalarımız halen devam etmektedir. Hedefimiz 2020 yılında Avrupa Kalite Ödülü'nü almaktır”.

Matris Ambalaj Genel Müdürü Aynur Çiftçi

“Bu iş modeli ile sadece müşterilerimize fayda sağlamakla kalmamış, Matris Ambalaj, ambalaj geliştirme süreçlerinde tüm paydaşlarına katkıda bulunmuş ve sektörü etkileyerek ekonomiye destek olmaktadır. Şöyle ki, Süreçte yer alan tüm paydaşla ile birlikte çalışarak, mevcut durumun fotoğrafını çekerek, süreçlerin performanslarını ölçerek, spesifik çözümler üretmektedir. Gerek teknoloji gerek yazılım gerekse insan kaynağını kullanarak sektörün daha hızlı, daha doğru ve daha standart çalışmasını sağlamak adına çalışmalarını devam ettirecektir”.

Bölüm 2

2.1 KalDer Hakkında

Türkiye Kalite Derneği (KalDer) Türkiye'deki Siemens, Şişecam, Enka, Elginkan Holding, Altinyıldız, Arçelik, Türk Demirdöküm gibi belli başlı sanayi gruplarının temsilcilerinin Kasım 1991' de bir araya gelmesiyle kurulmuştur. KalDer'in kuruluşunda ortaya konan amaçlar bugün de misyonu ve vizyonu içerisinde yer almaya devam etmektedir: Bu amaçlar;

- Çağdaş Kalite Felsefesinin ülkemizde etkinlik kazanması ve yaygınlaştırılmasını sağlamak
- Ülkemizde kalite bilincinin yerleştirilmesini sağlamak

- Kaliteli çalışmayı teşvik etmek
- Dış piyasada rekabet olanaklarımızın artırılmasını sağlamak
- Sanayi ve hizmet sektörüne bu konuda teknik yardım ve koordinasyon sağlamak.

İlerleyen yıllarda kalite hareketi, bugün Türkiye Mükemmellik Ödülü olarak adlandırılan Ulusal Kalite Ödülü süreciyle önce büyük ölçekli özel sektör kuruluşlarına ve daha sonra KOBİ'lere yayılmıştır. KalDer'in ulusal rekabet gücünü artırma amacıyla 1998 yılında başlattığı Ulusal Kalite Hareketi'ne 1999 yılında Millî Eğitim Bakanlığı'nın katılımıyla kalite bilinci kamu kuruluşlarına ve izleyen dönemde sivil toplum kuruluşlarına da sıçramıştır. Bugün KalDer'in üye olan tüzel ve bireysel üye sayısı 2000'in üzerindedir.

KalDer, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM)in Ulusal işbirliği ortağıdır. Amerikan Kalite Derneği (ASQ) ile işbirliği içerisinde olan KalDer Ortadoğu Kalite Organizasyonu (MEQA)'nın kurucu üyesidir. KalDer Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni Türkiye'de imzalayan ilk sivil toplum kuruluşudur. 1992 yılından bu yana Ulusal Kalite Ödülü, yetkinlik ve kararlılık gibi seviyelerde geliştirdiği tanıma programları ile modelin uygulanmasını teşvik etmektedir.

Merkezi İstanbul'da bulunan KalDer, Ankara, İzmir, Bursa ve Eskişehir'de kurduğu şubeler ve Doğu Marmara, Akadeniz ve Çukurova temsilcilikleri ile kalite bilincinin yurt çapında yayılmasına öncülük etmektedir. 1992 yılından bu yana Ulusal Kalite Kongresi'ni düzenleyen KalDer, sempozyum, konferans, kongre, çalıştaylar ve eğitimler ile bu bilinci yurt çapında yaymaya devam etmektedir.

2.2 Çalışmanın Metodolojisi

Çalışmanın önemli bir boyutu da kurumsallaşma seviyesinin tespit edilmesini sağlayacak ölçütün belirlenmesi ve bu seviyenin puanlanmasıdır. Bu çalışma için EFQM Mükemmellik modeli çerçevesi ve RADAR puanlama metodolojisinden faydalanılmıştır. RADAR puanlama metodolojisi, modeli uygulayan kurumların modelin gereklerini ne kadar yerine getirdiğini ölçen bir ölçüm aracıdır. Girdiler ve sonuçlar için iki ayrı boyutta hesaplanmaktadır. Belirlenen gereklerin kurumda görülebilme seviyesine göre 5'li ölçekte 0 ile 100 arasında bir puan verilerek yapılmaktadır. Alt kriterler bazında verilen puanlar toplanıp aritmetik ortalaması alınarak ana kriterin puanı ortaya çıkartılmaktadır. Ana kriter puanlarının ortalamasından ise kurumun puanı hesaplanmaktadır. Bu çalışmada da belirlenen kurumsallaşma ölçütü içerisindeki her soruya 5'li ölçüt çerçevesinde 100 puan üzerinden bir puan verilmiş, bu puanların ortalaması ile ana kriter puanı ve ana kriter puanlarından da kurumun kurumsallaşma puanı hesaplanmıştır. Bu hesaplama çalışması her kurum için hem model öncesi hem de model sonrası seviyesinin belirlenmesi için iki kez yapılmış, aradaki fark EFQM modelinin kurumsallaşmaya etkisi olarak kabul edilmiştir.

EFQM Mükemmellik modeli uygulayan kuruluşların model ve kurumsallaşma ilişkisi KalDer tarafından atanan yetkin değerlendiricilerinden oluşan bir ekip tarafından kuruluşa yapılan bir saha ziyareti ile tarafsızca değerlendirilmiştir. Saha ziyaretinde kuruluşun mevcut kurumsallaşma seviyesi belirlenen ölçüt çerçevesinde değerlendirilmiş, kuruluşun kurumsallaşma kavramlarını ne ölçüde içselleştirildiği ve yaşama geçirdiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda kuruluşların EFQM Mükemmellik Modelini kullanmaya başlamadan önceki seviyesi ve bugün geldiği seviye ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin KOBİ'lerde kurumsallaşma ve verimliliğe olan etkisinin belirlenebilmesi amacıyla model'in üç boyutu (Temel kavramlar, Kriterler, RADAR) doğrultusunda bir kurumsallaşma ölçütü hazırlanmasına karar verilmiştir. Mükemmellik modelinin temel

kavramları ve dokuz kriterinin kurumsallaşmanın temel parametreleri ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Bu sebeple kurumsallaşma ölçütü hazırlanırken EFQM Mükemmellik Modeli'nin temel kavramları ve dokuz kriteri temel alınarak 10 başlık altında 50 temel yaklaşım üzerinden bir ölçüt hazırlanmıştır.

Hazırlanan ölçüt her bir kuruluş için iki farklı zaman perspektifinde ayrı ayrı değerlendirilmiştir: EFQM Mükemmellik Modeli kullanmadan önceki seviyesi ve kullandıktan sonraki, bugünkü mevcut seviyesi.

Bu ölçüt kullanılarak kuruluşların kurumsallaşma seviyelerinin hesaplanabilmesi amacıyla da EFQM Mükemmellik Modelinin ölçüm aracı olan RADAR yaklaşımı kullanılmıştır. Kuruluşların kurumsallaşma seviyelerinin belirlenmesi amacıyla ölçülen 10 başlık ve oluşturulan ölçeğin EFQM Mükemmellik Modeli ile olan ilişkisi tablo 2.1 'de verilmiştir.

Kurumsallaşma başlıkları	EFQM Mükemmellik modeli İlgili kriter kapsamı
1. İşletme anayasası	1a,1b,3c
2. Profesyonelleşme ve uzmanlaşma	1c,1d,3b,3c,3d
3. Formel Örgüt yapısı	1b,1e,2c,3a,3e
4. Yetki devri-Yetkelendirme	1d,3b,3c
5. Stratejik planlama ve duyurma	1a,2a,2b,2c,2d
6. Yönetim şekli-Yönetime katılma	1b,3a,3c
7. Karar alma şekli	1b,1d,1e,4e
8. İletişim	1d,3c,3d
9. Kurum kültürü ve sürdürülebilirlik	1c,3c,3d,4c,5d
10. İç denetim ve hesap verebilirlik	1c,4b

Tablo 2.1 Kurumsallaşma ölçeği 10 başlığı EFQM Mükemmellik Modeli Kriter ilişkisi

Kurumsallaşma seviyelerinin belirlenmesi için hazırlanan ölçüte ilave olarak kuruluşların kendi verimliliklerinin izlenmesi için herhangi bir göstere takip edip etmedikleri sorulmuştur. Verimlilik göstergelerini takip ettiklerini ifade eden kuruluşlara ayrıca hangi göstergeleri izledikleri sorulmuş, paylaşmak isteyenlerden göstergeler alınmıştır.

Bu çalışma kapsamında geçtiğimiz yıllar içerisinde EFQM Mükemmellik Modeli'ni bir yönetim modeli olarak kullanma kararı almış ve bunu sertifikalandırmış kuruluşlar arasından üretim ve üretimi destekleyen sektörlerden 19 adet KOBİ seçilmiştir. Belirlenen kuruluşlarla yapılan ön görüşmeler sonunda projeye katılmak isteyen 19 adet KOBİ ile bir protokol imzalanmıştır. Tüm protokoller ekte sunulmuştur.

2.3 Değerlendirme Süreci

Değerlendirme süreci, kuruluşlara saha ziyaretlerini gerçekleştirerek kurumsallaşma seviyelerini değerlendirecek baş değerlendiricilerin kuruluşlarla görüşerek saha ziyareti takvimi hazırlanması ile başlamıştır. Saha ziyareti planlaması yapılırken, aynı zamanda kuruluşların önceki değerlendirmelerinin dokümanları ve geri bildirim raporları okunarak kurumsallaşma yaklaşımları ve seviyeleri hakkında fikir sahibi olunmuştur.

Bu bireysel çalışmaların ardından kuruluşlara yapılacak saha ziyaretinin planlaması yapılmış, görüşme takvimi ve lojistik ile ilgili detaylar planlanmıştır.

Planlanan tarihte gerçekleştirilen saha ziyaretinde kuruluşun sahibi ve Gn. Md. ünden başlamak üzere kuruluşta ilgili yönetim ekibiyle yapılan saha ziyareti planı çerçevesinde birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde kuruluşun model öncesi ve model sonrası kurumsallaşma seviyesi belirlenen 10 başlık ve altındaki 50 yaklaşım kapsamında ölçülmüştür.

Saha ziyaretinin ardından ekip üyeleri yaptıkları uzlaşım toplantısı ile saha ziyaretinden elde edilen bulgularda uzlaşarak kuruluşun kurumsallaşma seviyesini RADAR metodolojisi kullanarak puanladılar ve kuruluş için bir geri bildirim raporu hazırladılar. Bu geri bildirim raporunda 10 başlık altında değerlendirmeler ve projeye katılan firmalar arasındaki göreceli seviyeleri raporlanmaktadır.

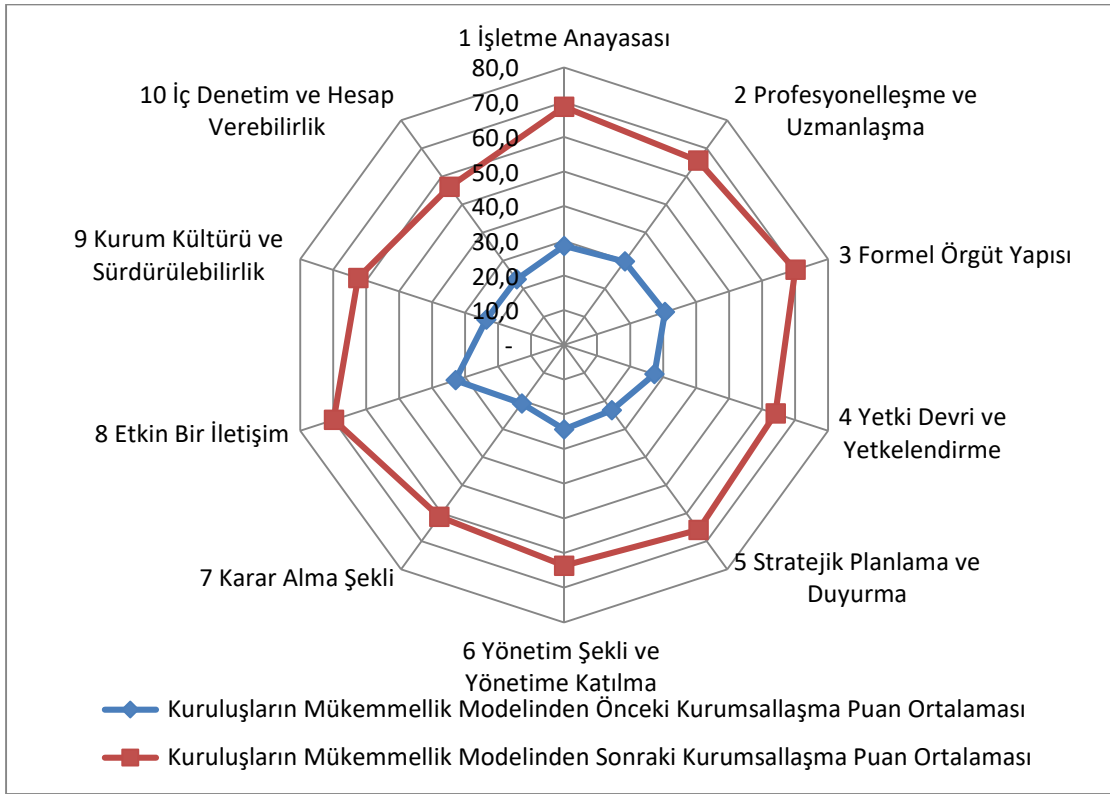
Proje kapsamındaki 19 kuruluşun saha ziyaretlerinin tamamlanmasının ardından kuruluşların toplam kurumsallaşma seviyeleri model öncesi ve model sonrası olarak ölçülmüştür.

Proje çerçevesinde EFQM Mükemmellik Modeli'nin kuruluşların kurumsallaşmasına olan etkilerini kendi ağızlarından dinleme fırsatı da bulunmuştur. Bu kapsamda kuruluşların EFQM Mükemmellik Modeli ile nasıl tanıştıkları ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin kendilerine olan katkıları kendi ifadeleri ile alınmış ve rapora dahil edilmiştir.

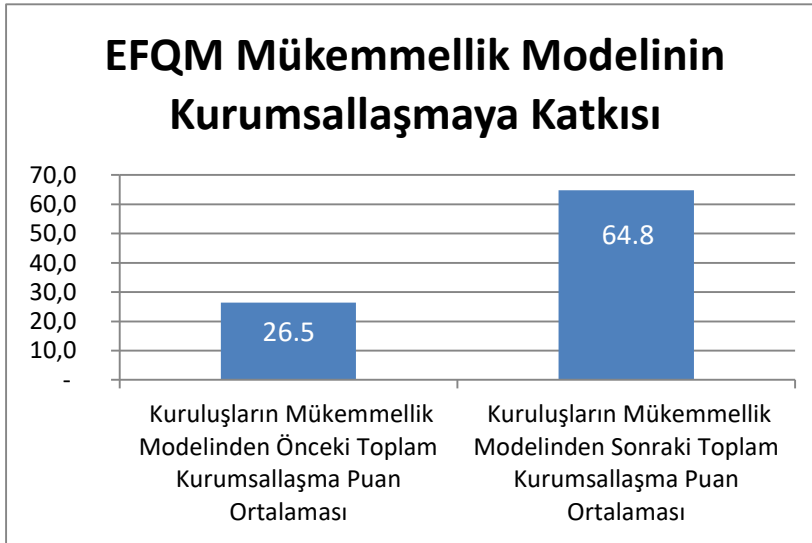
Bölüm 3

Bu bölümde 19 kuruluşta yapılan saha ziyareti sonunda elde edilen kurumsallaşma verilerinden yola çıkarak EFQM Mükemmellik Modelinin kurumsallaşmaya olan etkisi değerlendirilmiştir.

3.1. Genel Değerlendirme



Grafik 3.1.1 – Kuruluşların mükemmellik modeli öncesi ve sonrası kurumsallaşma seviyeleri



Grafik 3.1.2 – Kuruluşların mükemmellik modeli öncesi ve sonrası kurumsallaşma seviyeleri

No	Başlıklar	Modeli uygulamadan önceki ortalama puan %	Modeli uyguladıktan sonraki ortalama puan %
1	İşletme Anayasası	28,5	68,6
2	Profesyonelleşme ve Uzmanlaşma	29,7	65,7
3	Formel Örgüt Yapısı	30,6	70,1
4	Yetki Devri ve Yetkelendirme	27,4	64,1

5	Stratejik Planlama ve Duyurma	23,3	65,9
6	Yönetim Şekli ve Yönetime Katılma	24,3	63,7
7	Karar Alma Şekli	20,9	61,3
8	İletişim	32,9	69,8
9	Kurum Kültürü ve Sürdürülebilirlik	23,6	62,4
10	İç Denetim ve Hesap Verebilirlik	23,4	56,3
	Ortalama	26.5	64.8

Tablo 3.1 – Kuruluşların modelden önceki ve modelden sonraki ortalama kurumsallaşma puanları

Projeye katılan kuruluşların kurumsallaşma seviyelerinin belirlenmesine yönelik çalışma sonunda elde edilen verilerden yola çıkarak EFQM Mükemmellik Modeli kullanmaya başlamadan önceki seviyeleri ile Mükemmellik Modeli kullanmaya başladıktan sonraki seviyeleridetaylı bir biçimde analiz edilmiştir.

Hesaplama RADAR metodolojisine göre 5’li ölçekte kurumların modelin gereklerini yerine getirme seviyelerine göre 100 puan üzerinden puanlanmıştır. Alt kriterlere verilen puanların aritmetik ortalaması 10 ana kriterin puanını ortaya çıkartmıştır. 10 Ana kriter puanının aritmetik ortalaması ise kurumun puanını ortaya çıkartmıştır. Bu çalışma kurumun hem model öncesi seviyesinin belirlenmesi için hem de model sonrası yani bugünkü seviyesinin belirlenmesi için iki kez yapılmıştır. 10 kriterin toplam içerisindeki ağırlığı eşit olarak hesaplanmıştır.

Grafik 3.1.1 ‘de kurumsallaşmanın 10 başlığında modelin katkısı açık bir biçimde görülmektedir. Grafik 3.1.2 de ise modelin kurumsallaşmaya etkisinin %40,8’lik bir seviyede olduğu görülmektedir. Tablo 3.1 detaylı incelendiğinde modelin kurumsallaşmaya etkisinin en çok farkedildiği alanın %47,2’lik bir oranla “İletişim” olduğu görülecektir. Etkinin en az farkedildiği alan ise %34’lük bir oran ile “Karar Alma Şekli” başlığıdır.

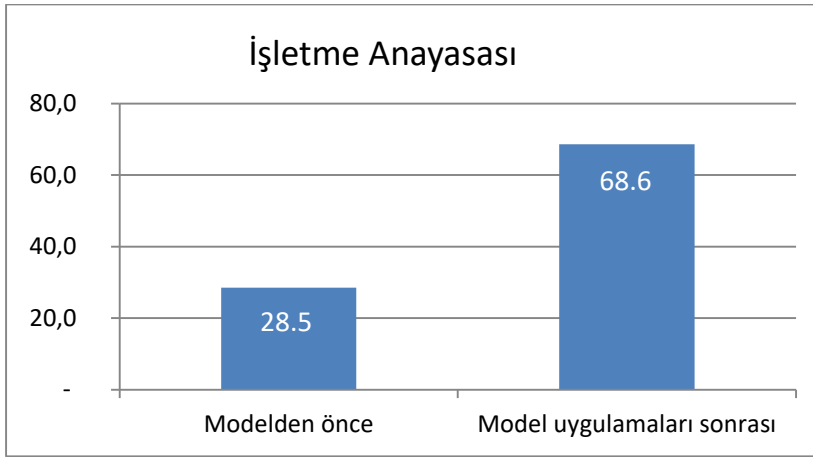
3.2. Kurumsallaşma Kriterleri Değerlendirmeleri

3.2.1. İşletme anayasası

İşletme Anayasası başlığı ile, bu isim verilmese dahi, kuruluşta iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu prosedürler ve işletmede aile üyelerinin de dahil olmak üzere tüm çalışanların uymakla yükümlü olduğu kurallar bütünü ifade edilmektedir.

İşletme anayasası başlığında modelin kurumsallaşmaya olan katkısının grafik 3.2.1’de görüleceği üzere ortalama %41,6 olduğu görülmektedir. Bu başlık altındaki yaklaşımlar detaylı olarak incelendiğinde modelin katkısının en çok görüldüğü alanın yazılı işletme kurallarının kuruluşta aile üyeleri dahil olmak üzere herkesi kapsayacak şekilde uygulanması olduğu görülmektedir. Modeli kullanmadan önce kuruluşlarda ortalama %28,7 seviyesinde olan bu yaklaşım, modelin kullanılmaya başlanmasının ardından bugün %71 seviyesine çıktığı görülmektedir.

Ayrıca, araştırmaya katılan kuruluşların %74’ü aile şirkettir. Bu aile şirketlerinin %36’sında aile anayasası bulunduğu tespit edilmiştir.

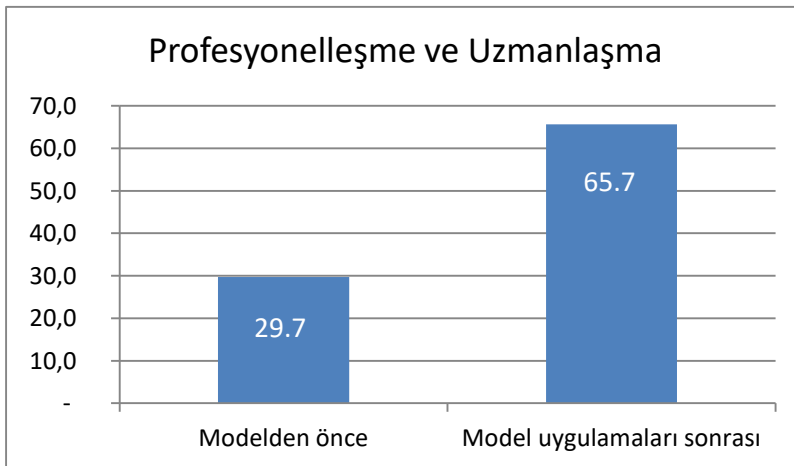


Grafik 3.2.1. İşletme Anayasası

3.2.2. Profesyonelleşme ve Uzmanlaşma

Profesyonelleşme ve uzmanlaşma başlığı altında işe alımda adalet ve fırsat eşitliği, yetki ve sorumluluk dengesi, çalışan yönetiminin kurallar çerçevesinde ve profesyoneller tarafından yapıldığı, terfi sistematığı, performans yönetimi ve adil ücret politikası yaklaşımları değerlendirilmiştir.

Profesyonelleşme ve uzmanlaşma başlığında modelin kurumsallaşmaya katkısının ortalama Grafik 3.2.2 'de görüleceği üzere ortalama %45,2 olduğu görülmektedir. Bu başlık altındaki yaklaşımlar detaylı incelendiğinde modelin katkısının en çok görüldüğü alanın %38,7 ile kuruluşlarda "Uzmanlık esasına göre görev, yetki ve sorumluluk dengesinin belirlenmesi" yaklaşımı olduğu görülmektedir. Modeli kullanmadan önce kuruluşlarda ortalama %29,7 seviyesinde olan bu yaklaşım, modelin kullanılmaya başlanmasının ardından bugün %68 seviyesine çıktığı görülmektedir

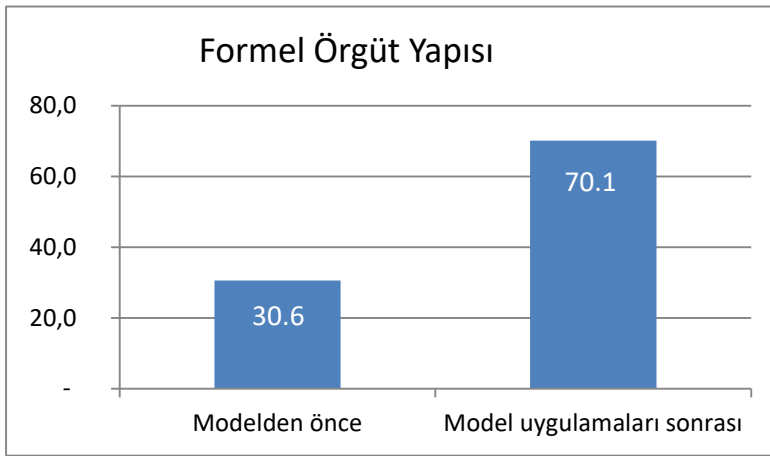


Grafik 3.2.2 Profesyonelleşme ve Uzmanlaşma

3.2.3. Formel Örgüt Yapısı

Formel Örgüt Yapısı başlığı altında organizasyon şeması, yetki ve sorumluluk dağılımları, bunların yazılı hale getirilmesi, işletme kurallarının yazılı olduğu el kitapçığı, çalışan yönetimine ilişkin planlar, stratejik insan kaynakları yönetimi, taktir tanıma ve disiplin sistematığı yaklaşımları değerlendirilmiştir.

Formel Örgüt Yapısı başlığında modelin kurumsallaşmaya katkısının ortalama grafik 3.2.3’de görüleceği üzere ortalama %43,6 olduğu görülmektedir. Bu başlık altındaki yaklaşımlar detaylı incelendiğinde modelin katkısının en çok görüldüğü alanın %49,7 ile kuruluşlarda “Tanıma taktir ve disiplin sistemi oluşturulması” yaklaşımı olduğu görülmektedir. Modeli kullanmadan önce kuruluşlarda ortalama %17,6 seviyesinde olan bu yaklaşım, modelin kullanılmaya başlanmasının ardından bugün %67 seviyesine çıktığı görülmektedir.

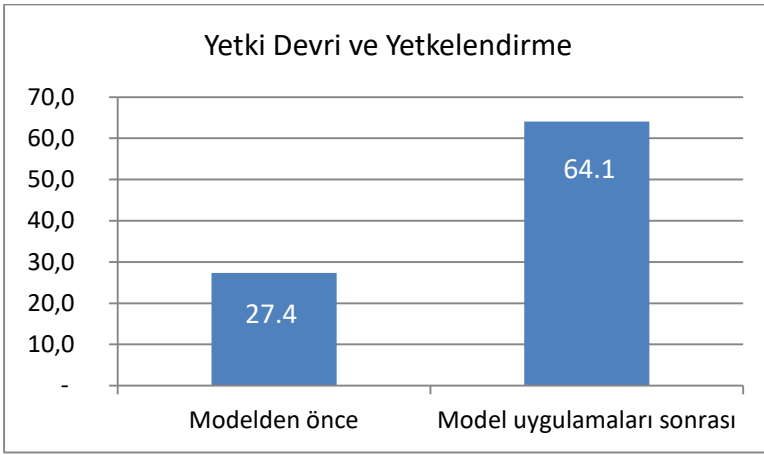


Grafik 3.2.3. Formel Örgüt Yapısı

3.2.4. Yetki Devri ve Yetkelendirme

Yetki Devri ve Yetkelendirme başlığı altında, çalışanlara yetki devri yapılması, yetki sorumluluk dengesi, yedekleme mekanizmaları ve yetkelendirme, yaklaşımları değerlendirilmiştir.

Yetki Devri ve Yetkelendirme başlığında modelin kurumsallaşmaya katkısının ortalama grafik 3.2.4’de görüleceği üzere ortalama %42,7 olduğu görülmektedir. Bu başlık altındaki yaklaşımlar detaylı incelendiğinde modelin katkısının en çok görüldüğü alanın %40,8 ile kuruluşlarda “Çalışanların görevlerini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralabileceği kişilerin belirlenmesi” yaklaşımı olduğu görülmektedir. Modeli kullanmadan önce kuruluşlarda ortalama %23,4 seviyesinde olan bu yaklaşım, modelin kullanılmaya başlanmasının ardından bugün %64 seviyesine çıktığı görülmektedir.

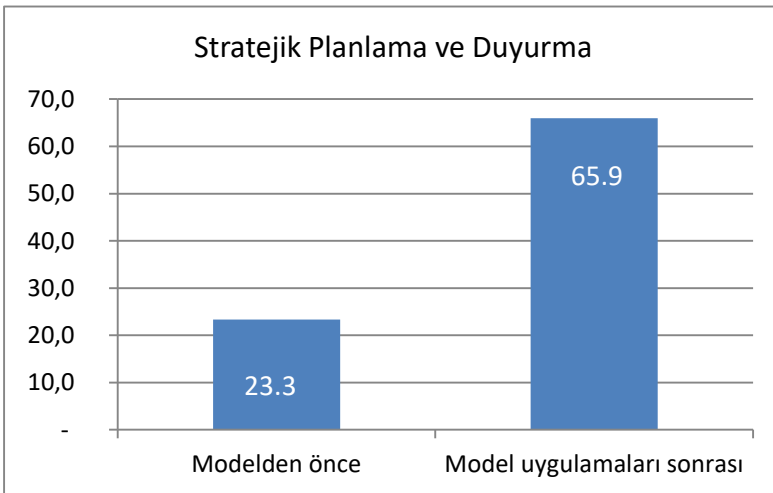


Grafik 3.2.4. Yetki Devri ve Yetkelendirme

3.2.5.Stratejik Planlama ve Duyurma

Stratejik Planlama ve Duyurma başlığı altında, kuruluşun genel ve özel amaçlarının belli olması, yazılı misyon ve vizyonun tanımlanması ve duyurulması, stratejik plan öncesi iç ve dış çevre analizi, stratejik planlamaya çalışan katkısı, stratejik planın duyurulması, plan ve hedeflerin gözden geçirme yaklaşımları değerlendirilmiştir.

Stratejik Planlama ve Duyurma başlığında modelin kurumsallaşmaya katkısının ortalama Grafik 3.2.5’de görüleceği üzere ortalama %35,3 olduğu görülmektedir. Bu başlık altındaki yaklaşımlar detaylı incelendiğinde modelin katkısının en çok görüldüğü alanın %47,6 ile kuruluşlarda “Kuruluşun genel ve özel amaçlarının belirlenmesi” yaklaşımı olduğu görülmektedir. Modeli kullanmadan önce kuruluşlarda ortalama %20,5 seviyesinde olan bu yaklaşım, modelin kullanılmaya başlanmasının ardından bugün %68 seviyesine çıktığı görülmektedir.

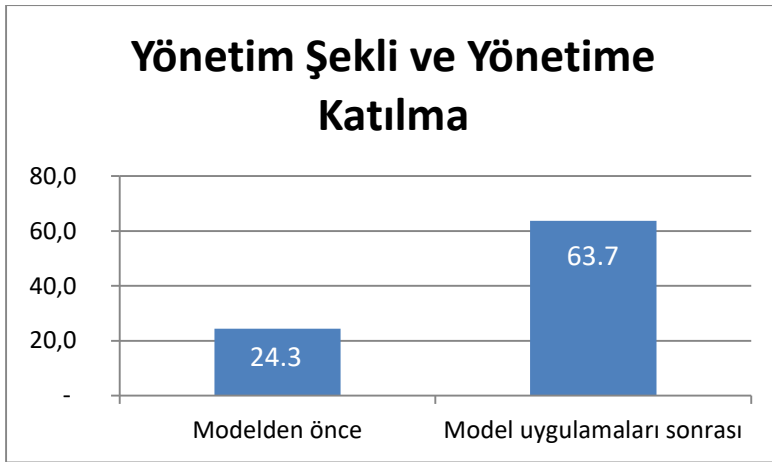


Grafik 3.2.5. Stratejik Planlama ve Duyurma

3.2.6.Yönetim Şekli ve Yönetime Katılma

Yönetim Şekli ve Yönetime Katılma başlığı altında, çalışanların kuruluşun hedef ve amaçlarını bilmesi, demokratik bir yönetim anlayışı, yön birliği ve katılım, çalışan görüşlerinin alınması yaklaşımları değerlendirilmiştir.

Yönetim Şekli ve Yönetime Katılma başlığında modelin kurumsallaşmaya katkısının ortalama grafik 3.2.6'da görüleceği üzere ortalama %38,2 olduğu görülmektedir. Bu başlık altındaki yaklaşımlar detaylı incelendiğinde modelin katkısının en çok görüldüğü alanın %46,3 ile kuruluşlarda "Çalışanların kuruluşun hedef ve amaçlarını bilmesi" yaklaşımı olduğu görülmektedir. Modeli kullanmadan önce kuruluşlarda ortalama %18,2 seviyesinde olan bu yaklaşım, modelin kullanılmaya başlanmasının ardından bugün %64 seviyesine çıktığı görülmektedir.

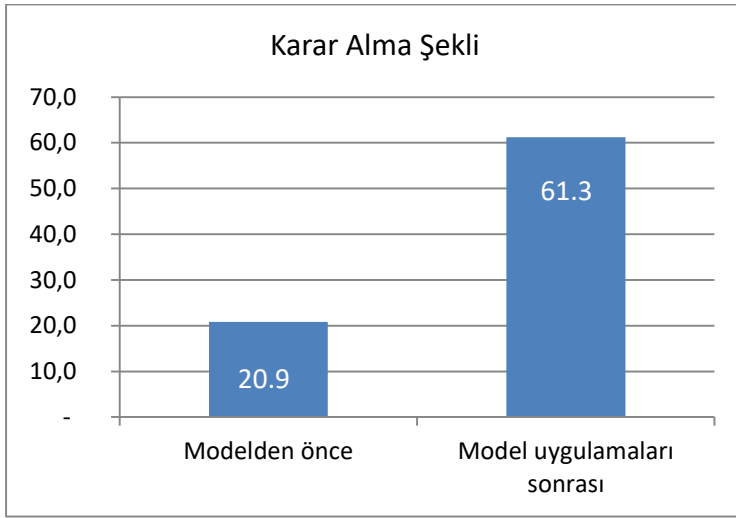


Grafik 3.2.6. Yönetim Şekli ve Yönetime Katılma

3.2.7.Karar Alma Şekli

Karar Alma Şekli başlığı altında, stratejik karar alma aşamasında çalışan görüşlerinin alınması, iş ve işlemlere ilişkin çalışan görüşlerinin alınması, çalışanlara ilişkin kararlara katılım ve çalışan fikirlerinin alındığı mekanizmaların varlığı yaklaşımları değerlendirilmiştir.

Karar Alma Şekli başlığında modelin kurumsallaşmaya katkısının ortalama grafik 3.2.7'de görüleceği üzere ortalama %34 olduğu görülmektedir. Bu başlık altındaki yaklaşımlar detaylı incelendiğinde modelin katkısının en çok görüldüğü alanın %44,2 ile kuruluşlarda "Çalışan fikirlerinin alındığı mekanizmaların varlığı" yaklaşımı olduğu görülmektedir. Modeli kullanmadan önce kuruluşlarda ortalama %18,9 seviyesinde olan bu yaklaşım, modelin kullanılmaya başlanmasının ardından bugün %63 seviyesine çıktığı görülmektedir.

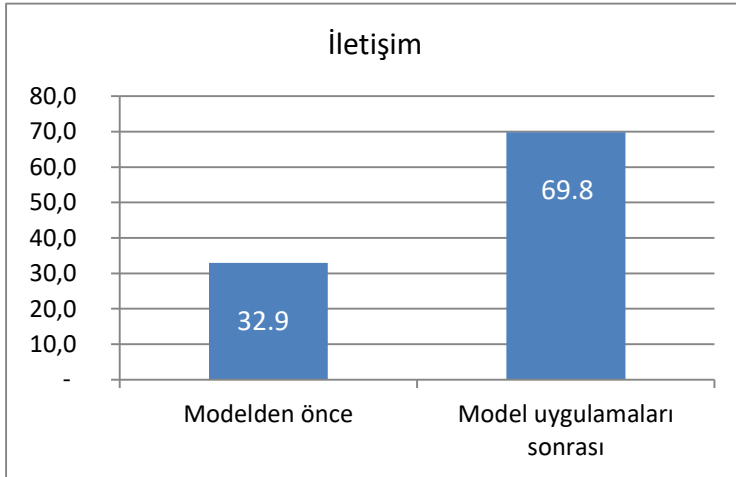


Grafik 3.2.7 Karar Alma Şekli

3.2.8.İletişim

İletişim başlığı altında, çok yönlü bir iletişim planının varlığı, liderler ve çalışanlar arasında açık bir iletişim, çalışanlarla etkin bir iletişim için kanalların varlığı, verilen talimatların çalışanlara ulaşması, iş ve işle ilgili bilgilerin çalışanlara ulaşması yaklaşımları değerlendirilmiştir.

İletişim başlığında modelin kurumsallaşmaya katkısının ortalama grafik 3.2.8’de görüleceği üzere ortalama %47,2 olduğu görülmektedir. Bu başlık altındaki yaklaşımlar detaylı incelendiğinde modelin katkısının en çok görüldüğü alanın %39,7 ile kuruluşlarda “Çalışanlar ile etkin bir iletişim için kanalların oluşturulması” yaklaşımı olduğu görülmektedir. Modeli kullanmadan önce kuruluşlarda ortalama %32,4 seviyesinde olan bu yaklaşım, modelin kullanılmaya başlanmasının ardından bugün %72 seviyesine çıktığı görülmektedir.



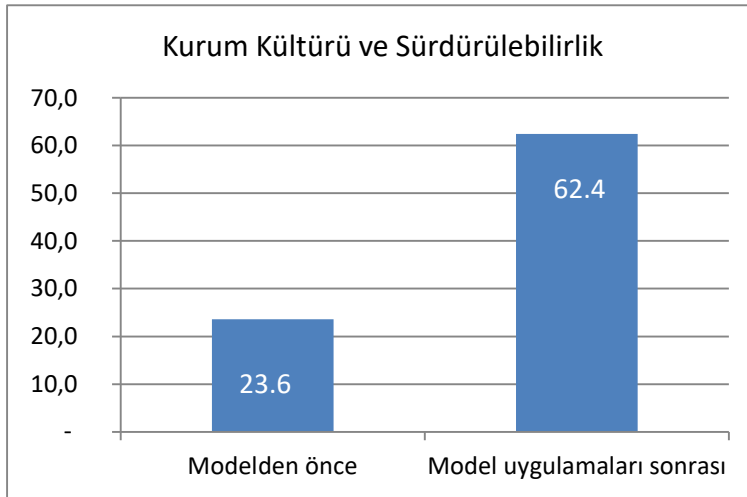
Grafik 3.2.8 İletişim

3.2.9.Kurum Kültürü ve Sürdürülebilirlik

Kurum kültürü ve sürdürülebilirlik başlığı altında, kuruluş değerlerinin belirlenmesi ve paydaşlara duyurulması, değerler ile ilgili ortak fikir birliği, kişisel hesap verebilirlik ve etik uygulamalar ile çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik yaklaşımları değerlendirilmiştir.

Kurum kültürü ve sürdürülebilirlik başlığı altında başlığında modelin kurumsallaşmaya katkısının ortalama grafik 3.2.9’da görüleceği üzere ortalama %37.8 olduğu görülmektedir. Bu başlık altındaki yaklaşımlar detaylı incelendiğinde modelin katkısının en çok görüldüğü alanın iki başlık halinde %41.8 ile kuruluşlarda “Çalışanlar arasında değerler ile ilgili ortak fikir birliği” yaklaşımı ve “Çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik” yaklaşımları olduğu görülmektedir. Modeli kullanmadan önce kuruluşlarda ortalama %23.4 seviyesinde olan “Çalışanlar arasında değerler ile ilgili ortak fikir birliği” yaklaşımı, modelin kullanılmaya başlanmasının ardından bugün %65 seviyesine çıktığı görülmektedir.

Modeli kullanmadan önce kuruluşlarda ortalama %25.5 seviyesinde olan “Çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik” yaklaşımı, modelin kullanılmaya başlanmasının ardından %67 seviyesine çıktığı görülmektedir.

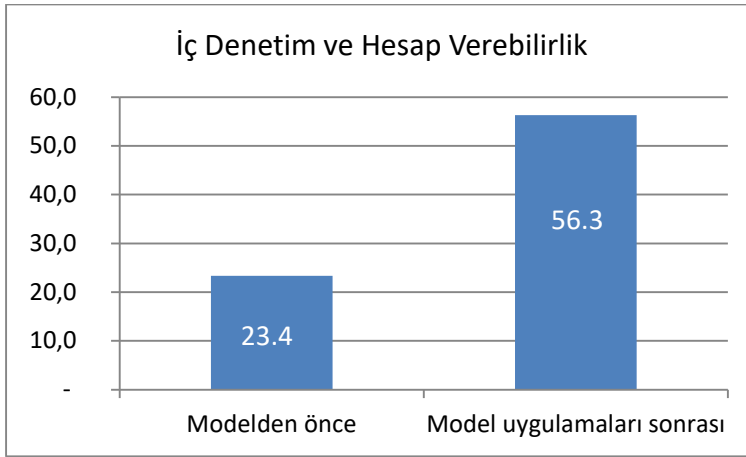


Grafik 3.2.9 Kurum Kültürü ve Sürdürülebilirlik

3.2.10.İç Denetim ve Hesap Verebilirlik

İç denetim ve hesap verebilirlik başlığı altında, kuruluşta iç denetim, iş sonuçlarının ve hedeflerin devamlı takibi, kuruluş bilgilerine ilgili kişi ve kurumlarca ulaşılabilme, paydaşlara karşı şeffaflık yaklaşımları değerlendirilmiştir.

İç denetim ve hesap verebilirlik başlığı altında başlığında modelin kurumsallaşmaya katkısının ortalama grafik 3.2.10’da görüleceği üzere ortalama %41,5 olduğu görülmektedir. Bu başlık altındaki yaklaşımlar detaylı incelendiğinde modelin katkısının en çok görüldüğü alanın %42,6 ile kuruluşlarda “Bölümlerce iş sonuçlarının ve hedeflerin sürekli izlenmesi” yaklaşımı modelin kullanılmaya başlanmasının ardından bugün %69 seviyesine çıktığı görülmektedir.



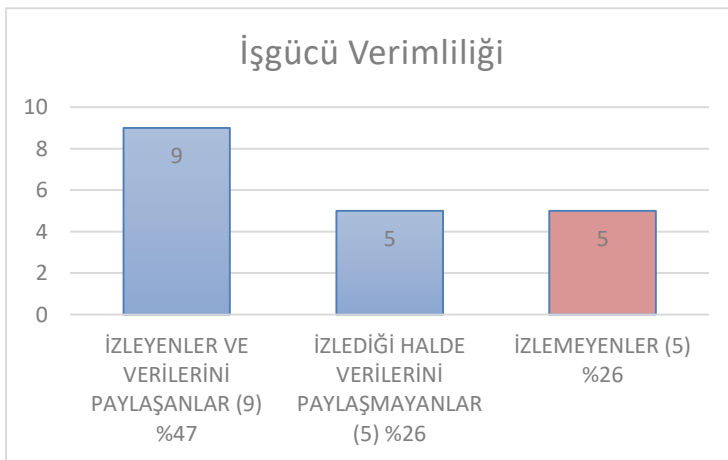
Grafik 3.2.10. İç Denetim ve Hesap Verebilirlik

3.3.Verimliliğin İzlenmesi

Projeye katılan kuruluşlardan son 4 yıllık (2013-2017) işgücü verimliliği, makine verimliliği, malzeme verimliliği ve sermaye verimliliği bilgilerinin (endeksleyerek te verilebileceği) paylaşılması talep edilmiştir. Araştırma yapılan 19 KOBİ arasında verimlilik verileri izleme ile ilgili aşağıdaki verilere ulaşılmıştır. Edinilen verilere bakıldığında sırası ile %73 işgücü verimliliğinin izlendiği, %63 malzeme verimliliğinin izlendiği, %64 makine verimliliğinin ve en düşük % 32 ile sermaye verimliliğinin izlendiği bulgularına ulaşılmıştır.

3.3.1.İşgücü Verimliliğinin İzlenmesi

İşgücü verimliliğinin izlenmesi kapsamında Grafik 3.3.1.1' de görüldüğü gibi Araştırmaya katılan 19 KOBİ' nin %74' ü (14 KOBİ) işgücü verimliliğini ölçmekte, %26' sı (5 KOBİ) ise hiçbir ölçüm yapmamaktadır. İşgücü verimliliğini ölçen bu KOBİ' lerden %36' sı (5 KOBİ) çeşitli gerekçelerle, endeksleyerekte verilerini paylaşabileceği belirtilmiş olmasına rağmen verilerini paylaşmamıştır. Ölçüm yapan KOBİ' ler bulunduğu sektöre göre kendine uygun "Kg/Adam saat", "metrekare/adam saat", "kasa sayısı/adam saat" vb. şekilde parametrelerle işgücü verimliliklerini izlemektedirler.



Grafik 3.3.1.1 İşgücü Verimliliğini İzleme

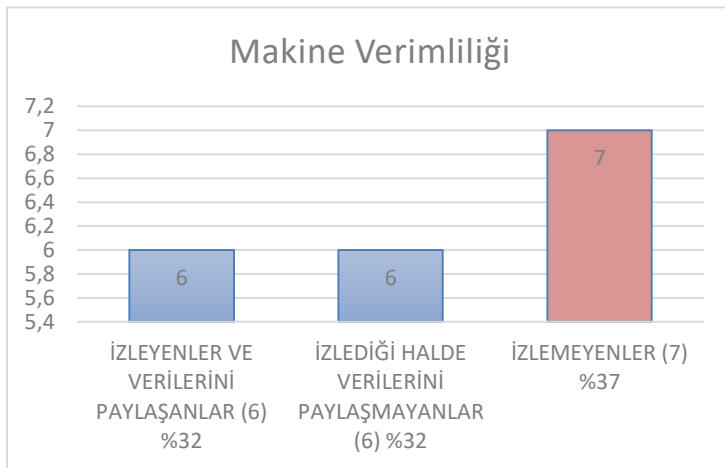
Araştırmaya katılan 19 KOBİ arasında işgücü verimliliğini izleyen ve verilerini paylaşan (%47'si) 9 KOBİ'nin sektör bağımsız işgücü verimliliklerine bakıldığında ilk yıl ve dördüncü yıl arasındaki yüzdesel farkın 9 firma arasındaki ortalaması grafik 3.3.1.2 görüldüğü gibi pozitif yönde %10 olarak ortaya çıkmaktadır.



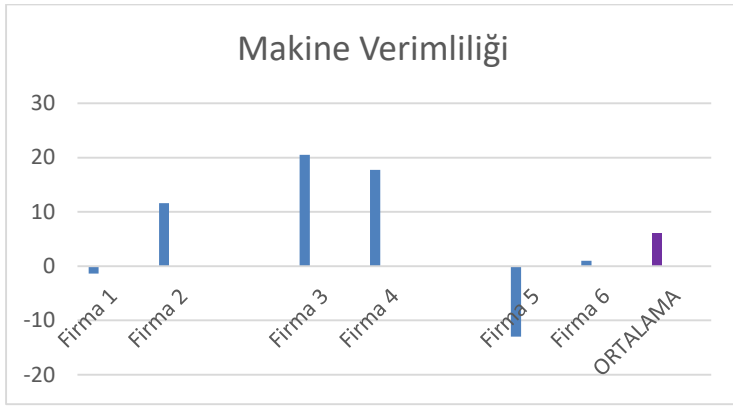
Grafik 3.3.1.2 9 KOBİ'nin 2013-2017 Yılları İşgücü Verimlilikleri ve Ortalamaları

3.3.2. Makine Verimliliğinin İzlenmesi

Makine verimliliğinin izlenmesi kapsamında Grafik 3.3.2' de görüldüğü gibi Araştırmaya katılan 19 KOBİ'nin %64' si (12 KOBİ) makine verimliliğini ölçmekte, %26' sı (7 KOBİ) ise hiçbir ölçüm yapmamaktadır. Makine verimliliğini ölçen bu KOBİ' ler den %36' sı (6 KOBİ) çeşitli gerekçelerle, endeksleyerek de verilebileceği belirtilmiş olmasına rağmen verilerini paylaşmamıştır. Ölçüm yapan KOBİ'ler bulunduğu sektöre göre kendine uygun "kg/makine saat", "metrekare/makine saat" vb. şekilde parametrelerle makine verimliliklerini izlemektedirler.



Grafik 3.3.2.1 Makine Verimliliğini İzleme

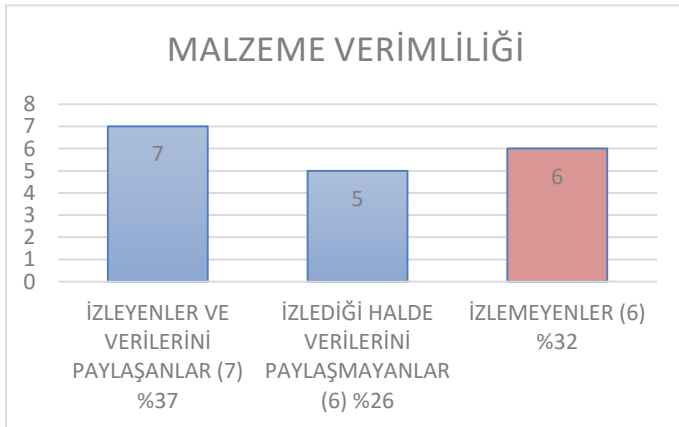


Grafik 3.3.2.2 6 KOBİ'nin 2013-2017 Yılları Verimlilikleri ve Ortalamaları

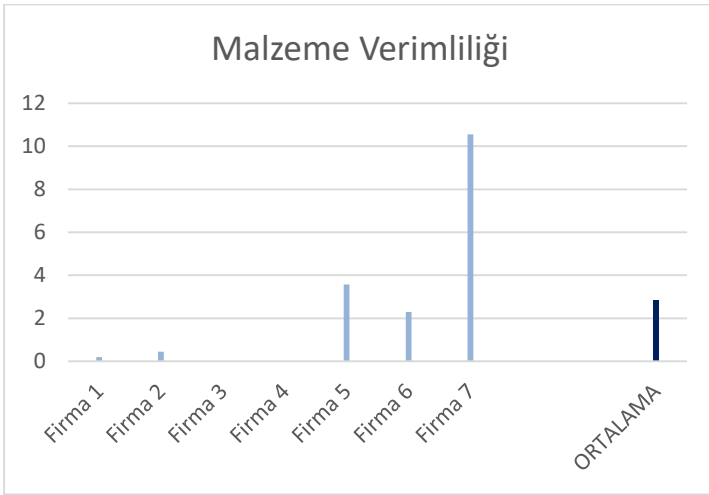
Araştırmaya katılan 19 KOBİ arasında makine verimliliğini izleyen ve verilerini paylaşan (% 32'si) 6 KOBİ'nin sektör bağımsız makine verimliliklerine bakıldığında ilk yıl ve dördüncü yıl arasındaki yüzdesel farkın ortalaması grafik 3.3.2.2 görüldüğü gibi pozitif yönde % 6 olarak görülmektedir.

3.3.3. Malzeme Verimliliğinin İzlenmesi

Malzeme verimliliğinin izlenmesi kapsamında Grafik 3.3.3' te görüldüğü gibi Araştırmaya katılan 19 KOBİ'nin %63'ü (13 KOBİ) makine verimliliğini ölçmekte, %32'si (6 KOBİ) ise hiçbir ölçüm yapmamaktadır. Malzeme verimliliğini ölçen bu KOBİ'ler den %26'sı (6 KOBİ) çeşitli gerekçelerle, endeksleyerek de verilebileceği belirtilmiş olmasına rağmen verilerini paylaşmamıştır.



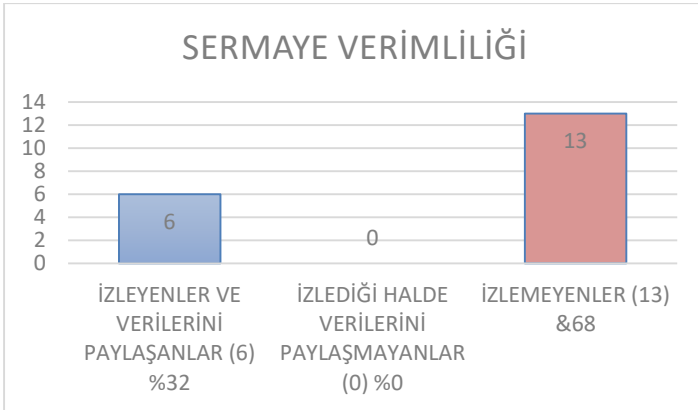
Grafik 3.3.3.1 Malzeme Verimliliğini İzleme



Grafik 3.3.3.2. 7 KOBİ'nin 2013-2017 Yılları Makine Verimlilikleri ve Ortalamaları

Araştırmaya katılan 19 KOBİ arasında makine verimliliğini izleyen ve verilerini paylaşan (% 37'si) 7 KOBİ'nin sektör bağımsız makine verimliliklerine bakıldığında ilk yıl ve dördüncü yıl arasındaki yüzdesel farkın ortalaması grafik 3.3.3.2 de görüldüğü gibi pozitif yönde % 2.8 olarak görülmektedir.

3.3.4.Sermaye Verimliliğinin İzlenmesi



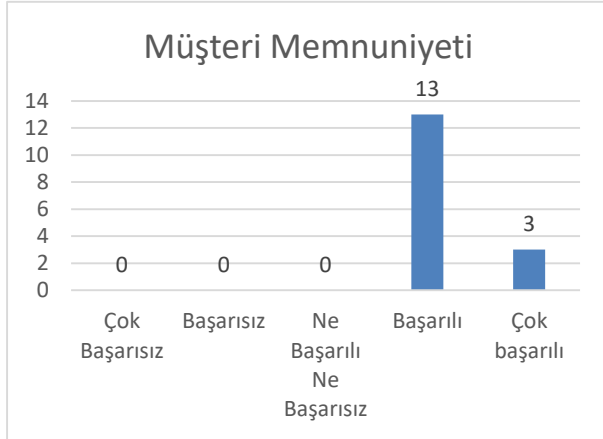
Grafik 3.3.4. Sermaye Verimliliğini İzleme

Edinilen bilgiler değerlendirildiğinde, sermaye verimliliğini izleyen ve verilerini paylaşanların %32 (6 KOBİ) ve izlemeyenlerin toplamının ise %69 (13 KOBİ) olması sebebi ve değerlendirme açısından geneli temsilinde anlamlı veriler üretemeyeceğinden değerlendirme yapılmamıştır.

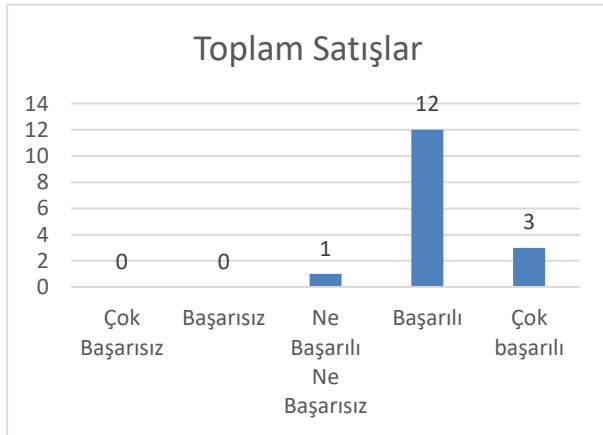
3.4. Pazar Performansı

Yapılan araştırmayla birlikte; Projeye katılan KOBİ yetkililerine son 3 yıllık (2014-2017) Pazar Performansı ile ilgili anket (Prof.Dr. Ulusoy ve diğerleri *İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Araştırması Proje Anketi*, PROJE NO : SOBAG – 105K105' den alınan) yapılmış ve bu anket sonuçları aşağıda verilmiştir.

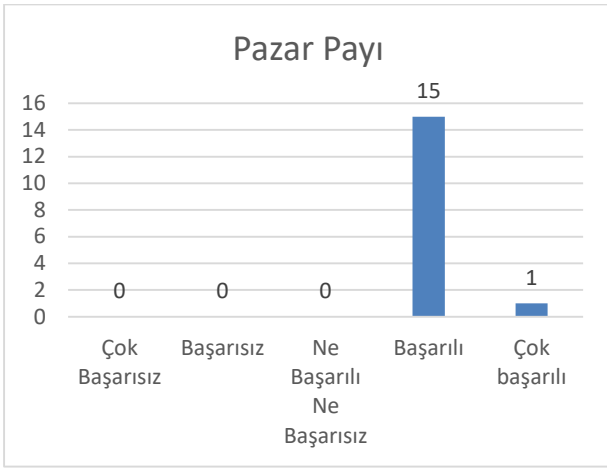
Pazar Performansı için; Müşteri Memnuniyeti, Toplam Satışlar, Pazar Payı ile ilgili sorular sorulmuş, Alınan sonuçlar;



Grafik 3.4.1. Müşteri Memnuniyeti



Grafik 3.4.1. Toplam Satışlar



Grafik 3.4.1. Pazar Payı

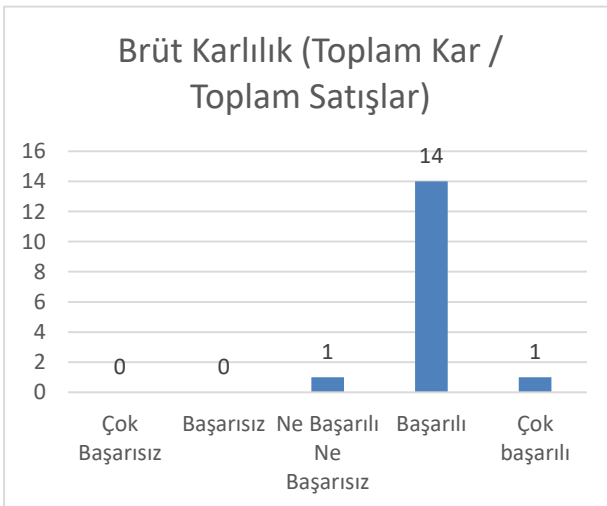
3.5. Firma Performansı

Yapılan araştırmayla birlikte; Projeye katılan KOBİ yetkililerine son 3 yıllık (2014-2017) Firma Performansı ile ilgili anket (Prof.Dr. Ulusoy ve diğerleri *İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Araştırması Proje Anketi*, PROJE NO : SOBAG – 105K105' den alınan) yapılmış ve bu anket sonuçları aşağıda verilmiştir.

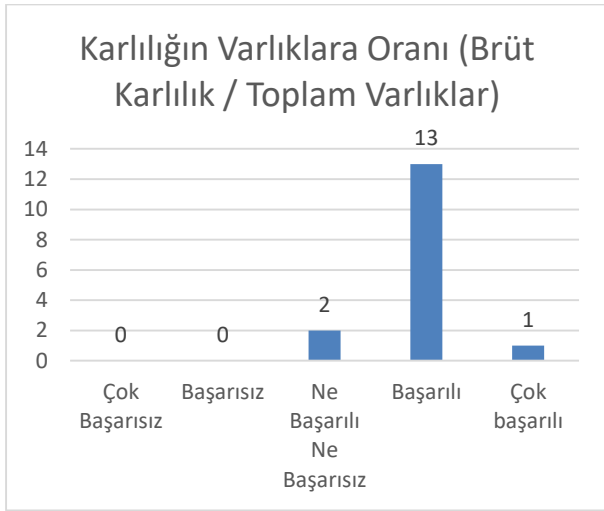
Firma Performansı için; Brüt Karlılık (Toplam Kar / Toplam Satışlar), Karlılığın Varlıklara Oranı (Brüt Karlılık / Toplam Varlıklar), Firmanın Genel Karlılığı, Yatırımlar Hariç Firmanın Nakit Akışı Durumu ile ilgili sorular sorulmuş;

Alınan sonuçlar;

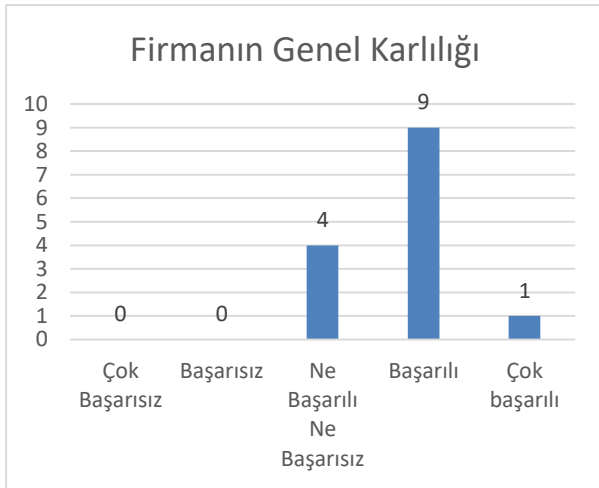
Firma Performansı;



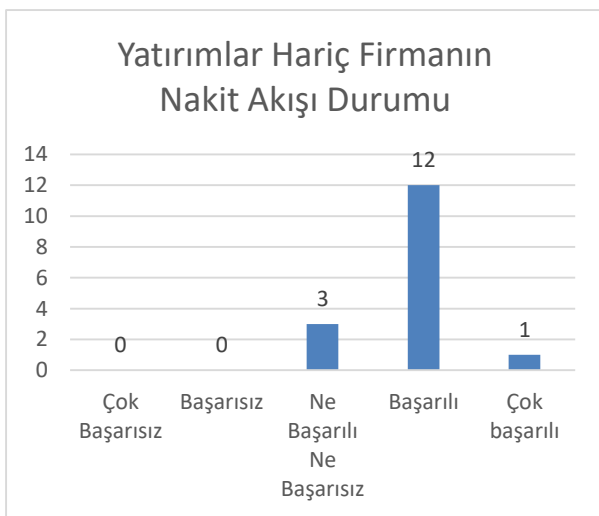
Grafik 3.5.1. Brüt Karlılık (Toplam Kar / Toplam Satışlar)



Grafik 3.5.2. Karlılığın Varlıklara Oranı (Brüt Karlılık / Toplam Varlıklar)



Grafik 3.5.3. Firmanın Genel Karlılığı



Grafik 3.5.4. Yatırımlar Hariç Firmanın Nakit Akışı Durumu

Sonuç

Toplam Faktör verimliliği için politika çerçevesinin belirlenmesi projesi kapsamında KalDer UNDP işbirliği ile gerçekleştirilen EFQM Mükemmellik Modeli'nin kurumsallaşma ve verimliliğe olan etkisinin anlaşılması çalışmasının, yukarıda detaylı olarak açıklanan sonuçları değerlendirildiğinde tüm taraflar için katma değeri yüksek bir çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışma EFQM Mükemmellik Modelinin kurumsal gelişime olan etkisinin değerlendirilmesi açısından Türkiye'de yapılan ilk çalışmadır. Pozitif çıkan sonuçlar, KalDer'in 1993 yılından bu yana sürdürdüğü sektör bağımsız ve kalite odaklı çalışmaların ne kadar etkili olduğunu ve iş dünyası tarafından kabul gördüğünü göstermektedir.

EFQM Mükemmellik Modelin Avrupa'da EFQM tarafından tanıtılması ve uygulamaya konmasının hemen ardından KalDer'in de Türkiye'de Modeli anons etmesi ve yayılımı için çalışmaya başlamasına karşın ilk yıllarda büyük ölçekli kuruluşlar modele ilgi göstermişler ve benimsemişlerdir. KalDer'in Modeli tüm ölçekteki kuruluşlarda uygulanmasını sağlayarak yayılımı artırmak için Ulusal Kalite Hareketi (UKH) adı altında bir proje başlatması ile birlikte orta ve sınırlı sayıda küçük ölçekli kuruluşlar da bu sürece dahil olarak EFQM Mükemmellik Modelini bir yönetim aracı olarak kullanmaya başlamışlardır.

UKH hareketi ile birlikte KOBİ'lerde Model kullanılmaya başlamakla birlikte Kamu kurumlarının bu konudaki ilgisi, kamu kurumları arasında kurumsallaşma ve kamu hizmetlerinde kaliteyi artırma konusundaki arayış nedeniyle daha fazla olmuştur. İlk yıllarda EFQM Mükemmellik Modelinin KOBİ'lere yönelik bir sürümü olması ve ödüllendirmede KOBİ'ler için ayrı bir kategori olması da Modelin KOBİ'ler tarafından benimsenmesinde önemli bir faktör olmuştur. Fakat, Model'in KOBİ'ler için olan farklı sürümü 2010 yılında kaldırılmıştır. Kuruluşlarda ölçek ayırımı yapılmaksızın tek bir sürüm kullanılması ve ödüllendirmede KOBİ kategorisinin kaldırılması ile birlikte KOBİ'lerde Modelin kapsamının kendi ölçeklerdeki kuruluşlar açısından uygun olmadığı algısını ortaya çıkarmıştır. Özellikle Model'in çizdiği çerçeveye içinde birçok yönetsel alanın geliştirilmesi için yeterli finansal kaynak ve işgücü ayırmanın, büyük ölçekli kuruluşlar kadar kolay olmadığı düşüncesi ile KOBİ'ler tarafından benimsenmesi sınırlı kalmıştır.

Bu durumun sadece Türkiye'de değil, benzer şekilde EFQM'in diğer ulusal iş ortakları olan Avrupa ve hatta Yakın Doğu ülkelerinde de söz konusu olduğunu ve son yıllarda EFQM tarafından KOBİ'lere yönelik yeni yaklaşımların geliştirilmesi çalışmalarının başlatıldığını görüyoruz.

Toplam Faktör Verimliliği çalışmasını desteklemek için yürüttüğümüz bu proje ile elde ettiğimiz çok önemli sonuç, EFQM Mükemmellik Modelinin KOBİ'lerin kurumsallaşma ve verimlilik artışı sağlama açısından oldukça uygun bir çerçevede olduğu, ancak Modelin KOBİ'lere anlatılması ve benimsetilmesi konusunda kendilerine özgün yaklaşımlar geliştirilmesine ve finansal destek modellerinin gözden geçirilmesine ihtiyaç olduğudur.

Çalışmanın sonuçları ile kuruluş yöneticilerinden alınan geri bildirimler birbirini doğrular niteliktedir. Kuruluş yöneticilerinden alınan geri bildirimlerdeki ortak konulardan birisi "EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşların bütünsel bakabilmelerini sağlamaktadır" ifadesidir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında ise, kuruluşların model sonrası kurumsallaşma seviyeleri, arada ufak farklar olmakla beraber kurumsallaşmanın tüm boyutları (10. başlık dışında) RADAR'ın aynı puan bandında yer almaktadır (Tablo 2.1).

Kuruluşlar açısından çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde kurumsallaşmaya olan etkileri açık olarak görülmektedir. Çalışmaya katılan kuruluşların %70'den fazlası yıllar içerisinde gelişme göstermiş, yetkinlik seviyelerinde ilerlemiş ve hatta Türkiye Mükemmellik Ödülünü almıştır.

KalDer, “mükemmellik kültürünü yaygınlaştırmak ve ülkemizin rekabet gücünü artırmak” misyonunu yaşama geçirme çalışmaları kapsamında geçtiğimiz yıl KOBİ’lerde EFQM Mükemmellik Modelinin yayılımını artırmak amacıyla bir çalışma başlatmış ve bu konuda deneyimli değerlendirici ve baş değerlendiricilerden oluşan bir çalışma komitesi oluşturmuştur. Bu pilot proje sonuçlarının bu çalışma komitesine önemli bir girdi olacağı açıktır.

Diğer taraftan, KalDer’in bu girişimin tek başına Mükemmellik Modelinin ya da Mükemmellik Kültürünün desteklediği kurumsallaşma ve verimlilik artışı konusunda KOBİ’lerin gelişimine ciddi bir katkı sağlama konusunda da yeterli olmayacağı da açıktır. Bu bağlamda, özellikle ülke politikaları ile birlikte konunun ele alınması ve Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı ve Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı gibi ilgili kamu yönetim birimleriyle de birlikte çalışılması gerekmektedir. Örneğin, İspanya ve Macaristan’da örnekleri görüldüğü şekilde EFQM Mükemmellik Modelinin yayılımını ve benimsenmesini desteklemek ve teşvik etmek amacıyla ulusal modeller ve yaklaşımların geliştirilmesine de ihtiyaç vardır. Diğer bir ifade ile “Mükemmellik” çerçevesi de ulusal boyutta bir ülke politikası olarak ele alınmalıdır.

KOBİ’lerin kurumsallaşma ve verimlilik artışları için yapacağı geliştirme çalışmalarına sağlanan destekler konusuna gelince, bu konuda oldukça farklı kanallardan destekler söz konusu olmakla birlikte gözden geçirilmesi ihtiyacı olan birkaç husus olduğunu düşünülmektedir.

Öncelikle söz konusu desteğin doğru işletmeye verilmesi, yani diğer bir ifade ile gerçek ihtiyaç sahiplerinin bunlardan yararlandırılmasıdır. Gerçek ihtiyaç sahipleri ile sadece finansal kaynak ihtiyacı olan işletmeleri değil, aldığı destek ile doğru yatırım yapan ve bu yatırımı devam ettiren ve ülke ekonomisine her açıdan önemli bir katma değer yaratmayı sürdürmede kararlı ve istikrarlı kuruluşları işaret edilmektedir. Örneğin, desteklenecek işletmenin seçiminde mevcut durumda uygulanan değerlendirme sürecine, EFQM Mükemmellik Modelinin çerçevesindeki yaklaşımların eklenmesi ve hatta bu kuruluşların Model çerçevesinde belirli bir olgunluğa erişmiş olmasının ya da bu konuda bir planının olmasının aranması gibi bir yaklaşım benimsenebileceğinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu yaklaşım, finansal destek sağlayan kurumların da kaynaklarını doğru kanalize etme ve beklenen değeri yaratma konusunda riskleri önleyici bir faktör olabilecektir. Ayrıca bu konuda KalDer gibi bağımsız, tarafsız ve yetkin kuruluşların değerlendirme süreçlerinde rol üstlenmeleri ya da bu süreçleri gözetim altında tutmaları bu konudaki uygulamaların KOBİ’ler nezdinde de tarafsız ve adaletli bir yaklaşım içinde gerçekleştirildiği konusundaki güveni de güçlendirecektir.

Diğer bir konu ise, EFQM Mükemmellik Modelinin getirdiği ve yarattığı kurumsallık ve verimlilik artışından faydalanmayı destekleyecek şekilde bir ulusal mükemmellik politikası ile bu konunun bütünsel bir yaklaşım içerisinde ortaya konulmasıdır. Bu çalışma KalDer’in 1998 yılında başlattığı ve sürdürdüğü Ulusal Kalite Hareketi yaklaşımının ilgili Bakanlıkların katkısı ile KOBİ’lere yayılımının desteklenmesi şeklinde ele alınması yayılımı kolaylaştıracaktır.

Firmaların yönetim kalitesi, rekabet koşullarının zorlamasıyla kendi dinamiği içinde gelişmesi çok yavaş ilerlemektedir. Tanınma ödüllendirme mekanizmasının olduğu bir sistemde, Devletin firmaların yönetim kalitesini artırmada rolü; özellikle KOBİ statüsündeki firmaların tarafsız arayüzlerle, belirli kriterlere bağlanmış destekler ile bu konuda desteklenmesi ve örneğin halen uygulanan Ulusal Kalite Ödül takvimi vb. dış bir faktörle bunun hızlandırılacağı düşünülmektedir.

Bununla birlikte projenin yürütülmesi sırasında karşılaşılan güçlükler de KalDer açısından bir diğer öğrenme ve gelişim fırsatı olmuştur. Bu güçlükler, projeye katılacak üretim yapan KOBİ bulma ve bulunan KOBİ’lerin projeye katılmaları konusunda ikna etmede ve araştırma esnasında firmaların veri paylaşımında yaşanan güçlüklerdir.

Bu çalışmanın tüm taraflara faydalı olmasının ötesinde yapılacak diğer çalışmalara temel teşkil etmesi ve ülkemiz yararına kullanılması ümidiyle bu çalışmayı ülkemize kazandıran başta T.C. Kalkınma Bakanlığına, UNDP/Türkiye' ye teşekkür ederiz.