

KONUT SEKTÖRÜNDE ÖĞRENEN ORGANİZASYON ANLAYIŞINA BİR MODEL; SOYAK YAPI

Osman Ünal¹, Ayşegül Savaş Kül²

SUMMARY

The Learning organization concept covers a management philosophy that teaches people to deduce the consequences of what their business has experienced, and to adapt those results to changing environmental conditions within a system which can be developed by its employees. As a result of this adaptation process, the concept guides organizations to become more dynamic, focusing on constant change and improvement where employees at all levels individually and collectively serve for a common goal of achieving a higher production capacity. In recent years machinery was very popular among companies in gaining competitive advantage. Nowadays, vital principles for modern organizations are knowledge management, corporate governance and human resources. In addition, the learning organizations are the best ones in motivating their employees and getting more efficiency from them. The aim of this study is to introduce the learning organization concept which is brand new for Turkish Housing Sector and to provide information about implementations at Soyak Housing within a managerial perspective.

ÖZET

Öğrenen Organizasyon Kavramı; değişimin yönetiminde, insana daima bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olması anlamına geleceğini öğreten bir yönetim felsefesidir. Bir zamanlar rekabet üstünlüğünü yakalayan geleneksel organizasyonlardaki makinaların yerini modern organizasyonlarda hayati faktör olarak tanımlayabileceğimiz entellektüel bilgi, kurumsal yönetişim ve insan faktörü almıştır. Çalışanların potansiyelini arttıracak en önemli organizasyon da öğrenen organizasyondur

Bu bildirinin amacı Türk Konut sektörü için yeni bir kavram olan öğrenen organizasyon kavramını tanıtmak ve örnek çalışma olarak alınan Soyak'ın bu konudaki yaklaşım ve uygulamalarını değerlendirmek olarak özetlenebilir.

1. GİRİŞ

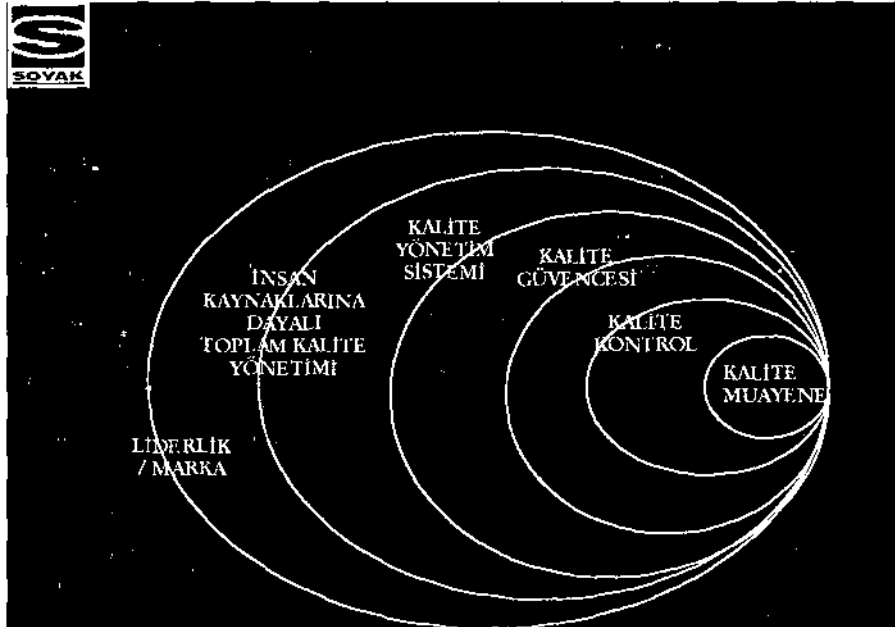
21. Yüzyıl, birey'in ve önce insan anlayışının ön plana çıktığı bir dönem olmaya adaydır. Bu bağlamda iş yönetimi anlayışı da, yeni yaklaşımlar arayışına girmektedir. Bilgiye dayalı ekonomi, uluslararası ekonomik bütünleşmeler, küresel rekabet, bilgi teknolojisi, kalite hizmeti devrimi, değişen müşteri tercihleri karşısında mal ve hizmet farklılaşması, iş ahlâkı, yönetimin insana bakış açısındaki köklü değişim vs gibi pek çok faktör organizasyonları hem işlemler/üretim hem de insana ilişkin yaklaşımlarını tümüyle yeniden değiştirmeye zorlamaktadır. "Öğrenen Organizasyon" terimine ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon'un çalışmalarında rastlanmaktadır. Öğrenen örgüt kavramının temeli 1950'li yıllarda sistem teorisinin ortaya çıkması ve örgütlerin yaşayan sistemler olarak düşünülmesi ile oluşmuştur. "Öğrenen organizasyon" anlayışı daha sonra Peter M. Senge tarafından şekillendirilmiştir. Senge'in "sistem" teorisini öğrenme sürecine uyarlaması ve bu çalışmaların iş dünyası üzerindeki olumlu etkileri, öğrenen organizasyon disiplininin iş dünyasında popüler hale gelmesini sağladı. İşletmelerin rekabet edebilir duruma gelebilmeleri için, öğrenen , eğitilen organizasyon olma yolunda çaba göstermeleri gerekir ve işletmenin her kademesinde eğitime büyük önem verilmesi gerekmektedir.

Yapılması Gerekenler	Tanımları
Sürekli Öğrenme Fırsatları Yaratmak	Öğrenme yapılan işin içerisine yerleştirilir, kişiler çalışırken öğrenirler ve fırsatlar ise sürekli eğitim ve büyüme ile sağlanır.
Diyalog ve Soru Sormayı Desteklemek	Örgüt kültürü soru sormayı, geri bildirimini ve deney yapmayı destekler hale gelir ve kişiler nedenleri araştırma, görüşlerini belirtme ve başkalarının görüşlerini dinleyip sorgulama becerilerini geliştirirler.
Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmeyi Destekleme	İş değişik düşünce biçimlerini yakalamak üzere takımlara göre biçimlendirilir, grupların birlikte öğrenip, birlikte çalışmalarını beklenir, işbirliğine değer verilir ve ödüllendirilir.
Öğrenmeyi Yakalayıp Paylaşan Sistemler Kurma	Öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemler kurulur, işe entegre edilir, erişim sağlanır ve korunur
Ortak Bir Vizyon İçin Kişileri Güçlendirme	Kişiler ortak bir vizyonu oluşturma, sahiplenme ve uygulama aşamalarında rol alırlar, kişilerin sorumluluklarını öğrenme isteklerini güdülemek için karar verme ile sorumluluk eşit dağıtılır.
Örgüt ile Çevresi Arasında Bağlantı Kurma	Kişilere yaptıkları işin bütün kurum üzerindeki etkisini görmeleri için yardım edilir; kişiler çevreyi gözden geçirip edindikleri bilgiler ile işlerindeki uygulamaları değiştirebilirler; örgütlerin toplumla bağı vardır.
Liderlerin Model Oluşturması ve Öğrenmeyi Desteklemesi	Liderler öğrenme modeli oluştururlar, öğrenmeyi desteklerler ve işle ilgili stratejilerini belirlemede öğrenmeyi kullanırlar.

Şekil 1: Watson ve Maverick'in Öğrenen Örgüt Modeli

1961 yılından bu güne konut sektöründe müşterilerine çağdaş yaşam mekanları tasarlayan ve üreten Soyak markasının, toplam kalite ve mükemmellik modeli disiplini içinde öğrenen organizasyon yapısını bu bildiride değerlendirdik. Bu bilgilendirmeyi yaparken, TKY ile öğrenen organizasyon olma sürecinde yaşadıklarını hedefleriyle beraber Şekil 1'de yer alan **Watson ve Maverick'in Öğrenen Örgüt Modeliyle** örneklere çalıştık.

Şirket 1996 yılından bu yana geçirdiği Kalite Yolculuğu deneyimlerinden ve öğrendiklerinden faydalanarak Şekil 2'de yer alan modeli benimsemiş ve şu anda kurumsallaşma çerçevesinde Liderlik/Marka kavramları üzerinde kendini geliştirmektedir.



Şekil 2

2. Liderlik ve Marka

2.1. Vizyon ve Misyon

Bilindiği üzere, günümüzde işletmeler açısından en önemli rekabet avantajı, rakiplerinden daha hızlı bir şekilde öğrenme becerisine sahip olmaktır. Bu durumu farkında olan Soyak öğrenerek kendini yenileme ve değişim için 2000'li yılların başından itibaren değişim adımı önemli adımlar atmaya başlamıştır.

Paylaşılmış bir vizyon oluşturma amacı doğrultusunda gerçekleştirilen 'Vizyon, Misyon ve Strateji Arama Konferansında' Soyak tüm çalışanlarını TKY'nin katılımcılık ilkesi doğrultusunda bir araya getirmeye çalışmıştır. Çalışanlar yapılan beyin fırtınalarında, kendi kişisel vizyonlarıyla şirket hedeflerini birleştirerek

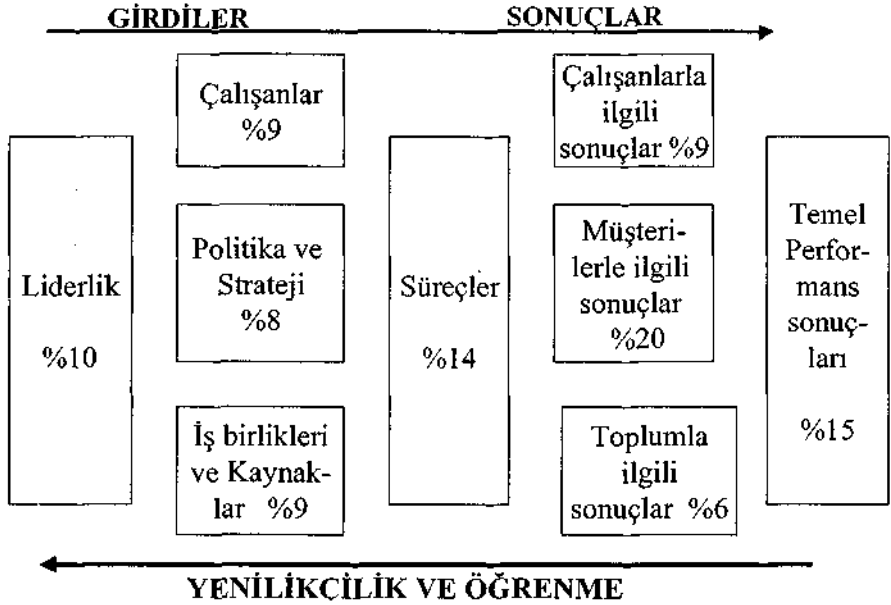
yepyeni bir bakış açısının oluşturulmasında önemli katkılar sağlamış ve sağlamaktadır.

2005 yılında çalışanların katılımıyla yapılan arama konferasında Vizyona ulaşılmış olduğu sonucu ortaya çıkmış. Bu bağlamda da vizyonu ve misyonu içinde barındıran yeni kurumsal strateji "Türkiye'nin kaliteli ve çağdaş yaşam projeleri yaratan lider markası olmak." belirlenmiştir. 2004 yılından itibaren Soyak'ta EFQM Modeli yönetim felsefesi olarak belirlenmiştir.

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın ortaya koymuş olduğu EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder.

Soyak'ta faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM Mükemmellik Modelini esas alarak yaptığı kıyaslamalarda, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirme faaliyetlerini yürütmektedir. Bu kapsamda kriterler bazında özdeğerlendirme yapılmış, kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanlar belirlenmiş ve kritik süreçler öncelendirilerek süreç iyileştirme çalışmalarına başlanmıştır.

AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ



Şekil 3

Bu modelin grafiksel görünümünü Şekil 3'de verilmiştir. Buradaki kutular her biri bir ölçütü temsil etmektedir. Modelde örneğin, liderlikle, çalışanlarla, politika ve stratejilerle ilgili ölçütler bulunmaktadır.

2.2. Yeniden Yapılanma

Öğrenen organizasyonlar biçimsel yapıyı yalın hale getirerek engelleri ortadan kaldırmakta ve fonksiyonlar arası ekiplerden yararlanmaktadır (ROBBINS, 1996; 736). Bu bakış açısı paralelinde Soyak'ta da geleneksel yönetim tarzından vazgeçilmiş, Toplam Kalite Felsefesi benimsenmiştir. Kulaktan kulağa bilginin iletilmesi neticesinde oluşabilecek kayıpları ve deformasyonu engellemek için organizasyon, hiyerarşik yapıdan yatay organizasyona dönüştürülmüş ve takımlar oluşturulmuştur. Bu yapılanma içerisinde oluşturulan takımlar ve proje takımları örgütteki paylaşılmış vizyonu başarmak için ekip halinde öğrenmeye ve çalışmaya teşvik eder hale getirilmiştir. Liderin rolü paylaşılmış bir vizyonu anlamak ve yaymak, katılımı teşvik etmek, yetki devri ile girişimin her düzeyinde etkin karar vermeyi sağlamak ve değişimi başlatmak şeklinde yeniden tanımlanmış ve her çalışanın kendi alanında lider olduğu görüşü benimsenmiştir. Bu dönüşüm ve beraberinde getireceği faydalar tüm Soyak çalışanları, müşterileri ve iş ortaklarıyla çeşitli toplantılar ve eğitimlerde paylaşılmıştır.

2.3. Öğrenme Ortamları

Örgütsel süreçleri, faaliyetleri, fonksiyonları ve bunların birbiriyle karşılıklı ilişkilerini sistemli bir hale getirmek için ISO 9001 standartına yönelik çalışmalar başlatılmış ve bu çalışmalar sonucunda 2003 yılında ISO 9001 belgesi başarıyla alınmıştır.

Soyak'ta farklı lokasyonlarda yer alan üretim ekipleri ile, mevcut durumun değerlendirilerek, süreç iyileştirme gerektiren noktaların tespiti ve uygulamaya geçirilmesi konularında periyodik toplantılar yapılmaktadır. Toplantılarda;

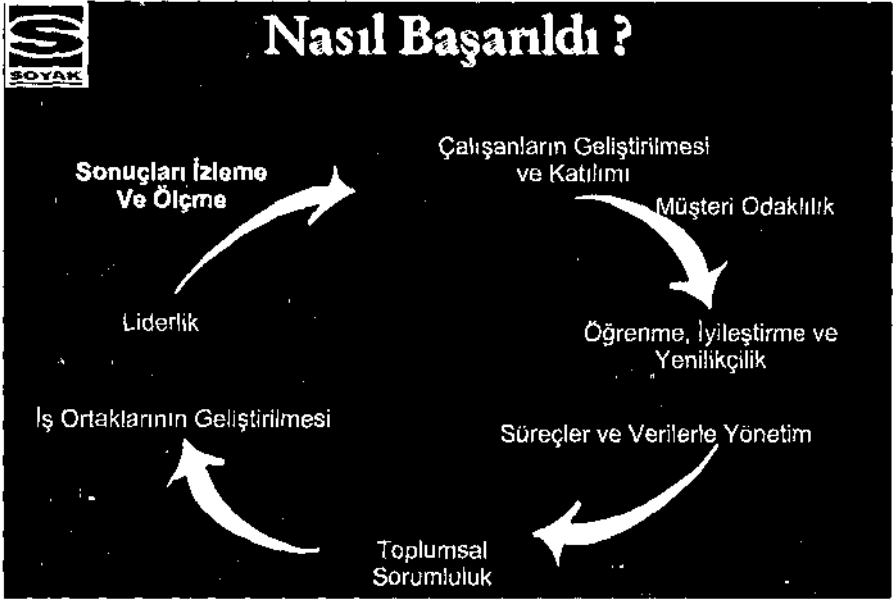
- Üretimin, iş programına uygun olarak ilerlemesi,
- Lojistik çalışmalar,
- Teknik destek çalışmaları,
- Tasarım,
- Daire sahiplerinden gelen talep ve öneriler,
- Üretim sırasında alınacak tedbirler, detaylı olarak tartışılmakta ve çözüme kavuşturulmaktadır.

Toplantılarda alınan kararlar, gelecek projelere de yansıtılmakta, böylece her yeni proje bir öncekinden daha gelişmiş olarak planlanmaktadır. Süreç iyileştirme çalışması sonuçları, Yönetim Takımının uygulanabilir onayı ile sonraki projelere de yansıtılmaktadır. Toplantılara; Üretim, Tasarım, Planlama, Satılma ve Teknik Takım temsilcileri de katılmakta olup, tüm toplantılar, toplantı tutanakları ile kayıt altına alınmakta ve ilgili kişilerle paylaşılmaktadır.

Dış müşterilerin soru, sorun talep ve önerilerine çözüm bulmak amacıyla kurulmuş olan Müşteri Hizmetleri Takımı kurulduğu günden itibaren müşterilerden gelen çağruları düzenli olarak kayıt altına almakta, veri haline dönüştürerek belirli aralıklarla ilgili takımlarla bir araya gelip süreç iyileştirme çalışmaları yapmaktadır. Ayrıca Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri ve Teslim Sonrası Müşteri Hizmetleri Takımları, kayıt altına alınmış verileri rapor haline dönüştürerek, 6 ayda bir düzenli olarak tüm kurumla paylaşmaktadır. Bu raporlarda yer alan veriler, ilgili takımların süreç iyileştirme çalışmalarına girdi teşkil etmektedir.

İlk başta basit Office programlarıyla kayıt altına alınan veriler, zamanla geliştirilmiş, özel programlar yazılmış ve müşteri taleplerini karşılamak, sorunlarına sistematik çözümler üretmek için veritabanları oluşturulmuştur. Son dönemde uygulamaya geçirilen entegrasyon programıyla da, tüm şirket verileri tek bir veritabanı altında toplanmış, müşteriye daha iyi izleyebilme olanağı sağlanmıştır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı ile ilgili çalışmalar beraberinde müşteri ile temas halinde olan tüm süreçler tek tek incelenmiş, ilgili takımlarla birebir görüşülmüş, iş akışları diyagramlara yansıtılmış ve geliştirme önerileri getirilerek revizyonlara gidilmiştir. Müşterilerle temas halinde bulunan takımlarda görev alan takım liderleri dahil tüm personelin, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Müşteri Hizmetleri konularında, çok sayıda eğitime katılmaları, bu sayede müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik davranış ve bilgi donanımlarının gelişmeleri sağlanmıştır.



Şekil 3

Ayrıca Soyak 2004 yılında Dünya’da ilk kez internet üzerinden kapora ile daire rezervasyon sistemi için webten alt yapısını kurmuş ve hafta sonu 2 günde 204 daire satmıştır. Müşterilerin, birtakım işlemlerini web üzerinden yapabilmeleri yönündeki çalışmalar hızlandırılmış, altyapı çalışmaları devam etmektedir.

Müşteri memnuniyetini ölçmek ve gerekli iyileştirmeleri yapmak amacıyla her projenin bitiminden en az bir yıl sonra, o projeye ilgili müşteri memnuniyeti anketi, konusunda uzman bir firmaya yaptırılarak, sonuçların Yönetim Takımı ve müşteri ile temas halinde olan tüm takımlar ile paylaşılması sağlanır. Anketlerin sonuçları ve her türlü raporda yer alan veri ilgili takımların süreç iyileştirme çalışmalarına girdi teşkil etmektedir.

Periyodik olarak yapılan genişletilmiş YGG (yönetimin gözden geçirmesi takım liderleri ve genel müdür yardımcılarının katılımıyla gerçekleştirilmekte)

toplantılarında güncel konular, süreçlerin performansı ve verimliliği irdelenmekte, bu yolla alınan kararların ve kaydedilen gelişmelerin tüm organizasyona yayılması amaçlanmaktadır. Elde edilen sonuçlar hataların 0'a indirilmesi ve süreçlerin iyileştirilmesinde etkin olarak kullanılmaktadır. Soyak'ın başarı döngüsünü Şekil 3 gibi tarifleyebiliriz.

Bu gelişimler ve değişimler neticesinde öğrenmeyi teşvik eden çalışanların gelişimine öncelik veren açık haberleşmeye ve yapıcı iletişime olanak sağlayan bir şirket kültürü oluşmuştur. Bunun için doğru iletişimin 3 biçimi olan aşağı – yukarı – yatay iletişim biçimleri aynı anda uygulanmıştır . Her yıl yapılan eğitim ihtiyaç analizleri, 'Eylem Mimarisi Çalıştayı', 'Arama Konferansları', 'İş Ortakları Bilgi Paylaşım Toplantıları', 'Çalışan Memnuniyeti Anketleri', 'Lider Geliştirme Programları' bu insana dayalı kültürel gelişmenin en önemli ayağını oluşturmaktadır.

2.4. İşortakların Geliştirmek

Soyak, Müşteri odaklı yaklaşımı felsefe edinen bir organizasyon olarak, satın alma ve İşortakları fonksiyonlarını ön planda tutan bakış açısıyla, gelişim sürecini, tüm işortakları ile beraber sürdürmektedir.

İşortaklarının eğitim ve sertifikasyonu ile ilgili kurumsal hedeflerine paralel, iş başı eğitimleri, operatörlük, malzeme bilgisi vb. birçok konuda eğitimler verilmiş ve verilmeye devam etmektedir. Özellikle, üretimde, mekanik, elektrik ve iş makineleri kullanıcıları için sertifika eğitimleri başlatılmış ve sözleşmelerde zorunluluk haline getirilmiştir.

İşortakları ile, kurumsal hedeflerin paylaşımı ve kalite yönetim sisteminin gelişmelerini iletmek için, yılda iki kez hedef paylaşım toplantıları düzenlenmektedir. 2005 sene başındaki toplantıda TKY felsefesini benimsemeleri için işortakların cesaretlendiren Soyak, gönüllü olan tüm işortaklarına ISO belgesini alabilmeleri için eğitim vb. tüm sorumluluğu üstleneceğine dair taahhüt vererek öğrenen organizasyon kültürünü benimsemiştir.

Satınalma prosedürünün gerekliliklerini tüm organizasyonda bir kurum kültürü şekline dönüştürerek, malzeme alımı, işortağı seçimi, teklif alma, değerlendirme, onay, malzeme teslim , fatura kontrol, uygun olmayan malzeme kontrolü ve ambar giriş-çıkışı gibi birçok sistematığı devreye almıştır.

İşortakları memnuniyet anketleri ile, iş ortakları zincirini oluşturup geliştirme yönünde çalışmalarını sürdürmektedir.

Soyak'ta işortaklarını değerlendirme sistematığı ile işortaklarının seçimi , süreçlerinin iyileştirilmesi , bilgilerinin güncellenmesi ve yerinde denetim çalışmaları yapılmaktadır. Denetimlerle kategorize edilen işortakları için ilgili takımlar, süreç iyileştirme projeleri başlatma ve performanslarını izlemektedir.

2.4. Kıyaslama

En iyi organizasyon uygulamalarını saptamak için çok yönlü araştırmayla başlayan hem kendi hem de başkalarının performansıyla ilgili dikkatli incelemelerle süren sistematik işletme ziyaretleri ve mülakatlar vasıtasıyla işletmenin gelişimine olanak sağlayan ve sonuçların analiziyle tavsiyelerin geliştirilmesi ve uygulanmasıyla sonuçlanan bir disiplin olarak tanımlanan ' Benchmarking ' (Garvin, 1993;87) ile

ilgili eğitimler alınmıştır. Soyak yaptığı işlerde alanlarında en iyi olanlarla kendisini kıyaslayarak İnsan Kaynakları, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Performans Yönetimi, Yönetim Sistemlerinin Bütünleştirilmesi, EFQM Mükemmellik Modeline göre Özdeğerlendirme ve Tedarik Zinciri Yönetimi gibi konularda süreç iyileştirme çalışmaları ve uygulamalar başlatmıştır.

2.5 İnsan Kaynakları

Soyak'ta odağa insanı alan, insana saygı ilkesine bağlı demokratik yönetim anlayışı giderek güç kazanmaktadır. Klasik yönetim kavramı yerini yönetişime ve yönetici kavramı da yerini lider kavramına bırakmıştır. Soyak'ta İnsan kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı seviyesinde temsil edilmektedir. İnsan odaklı yönetim anlayışının uygulama imkanı bulması ile birlikte, çalışanların hem kendilerinin kariyerlerinin gelişimi noktasında söz sahibi olmaları, hem de örgütsel etkinliğin artırılması için liyakate dayalı bir personel yönetimi politikası izlenmeye başlanmıştır.

Bugün nitelikli işgücü, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede tutulabilmektedir. Soyak'ta tüm profesyonel organizasyonlar gibi ciddi bir şekilde çalışanı için kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedir. Kariyer gelişimi için Yetenek Havuzu ve Lider Gelişim Programları 2004 yılından itibaren aktif olarak uygulanmaktadır. Bu bağlamda Liderin rolü yeniden tanımlanmış ve;

- Performans analizi ,
- Rehberlik ve danışmanlık,
- Geri besleme sistemini oluşturma,
- Bilgi akışını sağlama,
- Kontrol ve Motivasyon olarak belirlenmiştir.

Liderlik programlarındaki bu çalışanların, performansları ve kariyerleri ileri yıllarda sürekli takip edilmekte ve geleceğin liderleri olarak yetiştirilmektedirler. Çalışanların örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesi anlamındaki iş rotasyonunun da kariyer yönetiminde etkin ve sıkça uygulanan bir yöntem olduğu söylenebilir.

3. Yaşanan Sıkıntılar;

Soyak'ta son 4 yıldır yaşanan kurumsallaşma sürecinde yaşanan sıkıntılardan öğrenilen dersler ;

1. Yap-Sat Modelinden gelen teknik kadronun mesleki eğitimi, yenilenen mevzuatı uygulayabilecek düzeyde değil ve bu nedenle en üstten en alttaki işçiye kadar her kademe için kalifiye eleman yetiştirme imkanları araştırılmıştır. BVQI ile yapılan çalışma neticesinde sektörde ilk kez kalite odaklı teknik şartname hazırlanmıştır. Bu şartname sahada çalışan teknik personelin uygulamasını kolaylaştıran el kitabıdır.
2. Uygulamada ve denetimde teknik personelin mesleki gelişmeleri izlemesini sağlayacak hizmet içi eğitim programları yetersiz durumdadır. Soyak çeşitli meslek odalarıyla ve üniversitelerle irtibata geçerek çalışanların ihtiyaçları

doğrultusunda eğitimler açtırılmasını sağlamış ve çalışanların katılımını teşvik etmiştir.

3. Şirkete yeni katılan personelin, kurum kültürüne kısa zamanda adapte olamaması nedeniyle oryantasyon programı revize edilmiştir. Revize edilen programda ilk oryantasyon süreci takım liderleri tarafından işbaşı eğitimi ve genel toplam kalite yönetimi üzerinedir. Çalışanın şirketin hangi evrelerden bugüne geldiğini anlayabilmesi içinde İnsan kaynakları Takımı tarafından 5 günlük makro oryantasyon programı gerçekleştirilmektedir.
4. İş ortaklarının kaliteye odaklanmaları konusunda yaşananlardan iş ortaklarını geliştirmeye yönelik Tedarik Zinciri TKY (Toplam Kalite Yönetimi) Projesi başlatılmıştır. Bu proje sürecinde Eylül 2005 ayında 5 firma ISO belgesi almak için tüm çalışmalarını tamamlamış olacaktır.
5. Planlama ve lojistik açısından yaşanan engeller için şirkette Satınalma ve planlamayı kapsayan Lojistik Takımı kurulmuştur. Bu takım işortaklarıyla bir araya gelerek aksamaların nerede olduğunu tespit etmekte ve sistematik olarak iyileştirme çalışmaları başlatmaktadır.

4. SONUÇLAR

Soyak'ın sistematik olarak yaptığı çalışmalar ve özdeğerlendirme sonucunda elde ettiği kazanımlar:

- ✓ SOYAK'ın vizyon, misyon ve değerleri çalışanları ile birlikte oluşturulmuş,
- ✓ Soyak'ın liderlik tanımı yapılmış , liderlik yetkinlikleri değerlendirilmeye başlanmış,
- ✓ Özdeğerlendirme ekip çalışmaları ile tüm süreçleri çalışanları tarafından gözden geçirilmekte, aksiyon planları hazırlanarak iyileştirme çalışmaları başlatılmakta,
- ✓ Sistematik müşteri, iş ortakları değerlendirme ve takdir sistemleri oluşturulmuş,
- ✓ Organizasyonda (AR-GE) araştırma geliştirme kültürü oluşturulmuş,
- ✓ Soyak Bilgi Yönetim(ERP) sistemi kurulmuş,
- ✓ Düzenli olarak MMA (Müşteri Memnuniyeti Anketi) ve ÇMA (Çalışan Memnuniyeti Anketi) yapılmakta,
- ✓ Çalışanlar , Performans Yönetim Sistemi ile entegre edilerek kariyer ve hedeflere odaklanmışlar,
- ✓ Stratejik planlama süreci ile tüm paydaşların vizyonu doğrultusunda nasıl katkı yapacakları sistematik olarak tanımlanmış.
- ✓ Kıyaslama (benchmarking) çalışmaları tüm departmanlar düzeyinde yaygın ve sistematik hale getirilmiş,
- ✓ İyileştirme süreci yönetimi ve hedef belirleme sistematigi oluşturulmuş,
- ✓ Toplumsal etki kapsamında hazırlanan Kurumsal İletişim Planı aracılığıyla içinde yaşadığı çevre ve topluma yönelik faaliyetler planlı hale getirilmiştir.

Öğrenen organizasyonlar bir gecede inşa edilemez. En başarılı örnekleri zaman içinde yavaş ve süreklilik arz eden tavırlar, yükümlülükler, bağlantılar ve yönetim süreçleriyle sürekli olarak beslenen ürünlerdir (GARVIN,1993;81).

AB adaylığı sürecinde İhale yasamız uluslararası standartlarda yenilendi, Çalışma mevzuatı, işçi-işveren ilişkileri yeni kavramlarla ele alınıyor, tüketici hakları, fikri haklar ve rekabet hukuku büyük hızla geliyor. İSO, OHSAS, ÇYS ve diğer kalite standartları, entegre yönetim ile organizasyonları kaliteye sürüklüyor. Mortgage dahil , tüm bu süreçler, yapıya katılan tarafları da yeniden şekillendiriyor. Bu bağlamda Soyak modeli hem kendi sektöründe hem de diğer sektörlerde Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünün artması, ülke ekonomisinin güçlenmesi için yüksek performansı sağlamak, kaliteyi arttırmak, müşteri memnuniyetini ve rekabet avantajını sağlamak, takım ruhunu oluşturmak, zamana adapte olabilmek ve değişimi sağlamak adına yapılan çalışmalara verilen destek ile incelenmiştir.

KAYNAKLAR

1. Garvin David A. Building a Learning Organization. (İngilizce).
2. Argyris, Chris. Teaching Smart People How to Learn. (İngilizce).
3. Peter SENGE The Art and Practice of The Learning Organization (1990), Strategies and Tools for Building a Learning Organization (1994); (İngilizce).
4. Robbins, Stephen P. (1996): Organizational Behavior, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. (İngilizce).
5. Dr. Şevki ÖZGENER Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması
6. Bulutlar Füsun, Öğrenen Örgüt Unsurlarının Ders Kalitesi Üzerindeki Etkileri, www.isguc.org.tr , Cilt :5 Sayı:1, 2003, **Sanal Dergi**.
7. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki için bkz. Haldun Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1997.
8. Kalder EFQM Modeli www.kalder.org.tr
9. "Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite" Haldun Ersen, Soyak Yayınları