

**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KALİTE ÖDÜLLERİ VE DEĞERLENDİRME
SİSTEMLERİ: KAMU VE ÖZEL ŞİRKETLERDE
KALİTE ÖDÜLÜNÜN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN
ALGILANAN ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsmail KARA

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri**

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Selami ÖZCAN

KASIM – 2011

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KALİTE ÖDÜLLERİ VE DEĞERLENDİRME
SİSTEMLERİ: KAMU VE ÖZEL ŞİRKETLERDE
KALİTE ÖDÜLÜNÜN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN
ALGILANAN ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsmail KARA (411200910)

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Bu tez 28/11/2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Yrd.Doç.Dr. Selami ÖZCAN

Yrd.Doç.Dr. Fahri APAYDIN

Yrd.Doç.Dr. Yunus TAŞ

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını ve tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

İsmail KARA

04.11.2011

ÖNSÖZ

Büyük bir hızla değişmekte ve gelişmekte olan dünyamızda ticari faaliyetler de çok hızlı bir değişim göstermektedir. Kıtalar ve ülkeler arası pazarlama faaliyetleri oldukça artmaktadır. Çok genişlemiş olan bu pazar ağı ile beraber rekabet şartları da oldukça ağırlaşmaktadır. Ülkeler ve firmalar açısından artan bu rekabet, üründe ve hizmette kalite anlayışını ortaya çıkarmaktadır.

Kalite konusuna kapsamlı olarak yaklaşımda bulunan en son yönetim felsefesi olan toplam kalite yönetimi ve uygulamalarının, birçok ülkede çarpıcı başarılar elde etmesi ülkeleri ve firmaları bu anlayışa doğru itmiştir. Toplam kalite yönetimi felsefesinin ve uygulamalarının kullanılması ve yaygınlaştırılması için de kalite ödülleri düzenlenmeye başlanmıştır. İlk olarak Japonya’ da ortaya çıkan kalite ödülleri 1993 yılından itibaren de ülkemizde Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülleri adı altında verilmektedir.

Kalder tarafından verilen Tüsiad-Kalder kalite ödülünü almış olan kamu kurumları ile özel şirketlerin çalışan algılarındaki farklılıkların ortaya konulması amacıyla bu çalışma konusu seçilmiştir. Kamu kurumu ile özel sektör çalışanlarının algı farklılıkları analiz edilerek kalite ödülleri konusunda literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında büyük emeği geçen ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Selami ÖZCAN’a, Doç.Dr. Tuncay GÜLOĞLU hocama, Yrd.Doç.Dr. Muharrem ES, Yrd.Doç.Dr. Ersin KAVİ ve Yrd.Doç.Dr. Eyüp ZENGİN hocalarıma, bana gösterdiği sabrın yanı sıra desteklerini ve fikirlerini de eksik etmeyen ve her zaman yanımda olduğunu hissettiğim eşim Zahide’ye, yine sevgilerini her zaman yanımda hissettiğim canım oğlum Yusuf Ziya’ya ve biricik kızım Sena’ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İsmail KARA

04 Kasım 2011

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
KISALTMALAR.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
EKLER.....	ix
ÖZET.....	x
SUMMARY.....	xi
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	5
1.1. Kalitenin Tanımı.....	5
1.2. Kalite Kavramının Gelişimi.....	8
1.3. Kalitenin Unsurları.....	9
1.3.1. Tasarım Kalitesi.....	9
1.3.2. Uygunluk Kalitesi.....	10
1.3.3. Üretim Kalitesi.....	10
1.3.4. Kullanım Kalitesi.....	11
1.3.5. Dağıtım Kalitesi.....	11
1.3.6. İlişki Kalitesi.....	11
1.4. Toplam Kalite Yönetimi.....	11
1.4.1. Toplam Kalite Yönetimi Modeli.....	11
1.4.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Gelişimi.....	13
1.4.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Amacı.....	15
1.4.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel İlkeleri.....	17
1.4.4.1. Müşteri Odaklılık.....	17
1.4.4.2. Sürekli İyileştirme (Kaizen).....	18
1.4.4.3. Tam Katılım.....	19
1.4.4.4. Önce İnsan Anlayışı.....	20
1.4.4.5. Üst Yönetimin Liderliği Ve Sorumluluğu.....	20
1.4.4.6. Süreç Üzerinde Yoğunlaşma.....	21

1.4.4.7. Çalışanların Eğitimi	22
1.4.4.8. Hata Önleme Yaklaşımı	22
1.4.4.9. Kalite Kontrol Faaliyetlerini Bütün Süreçlere Yayma	23
1.4.5. TKY'nin Önündeki Engeller	23
1.4.5.1. Kaliteye Olan İnançsızlık	23
1.4.5.2. Değişime Direnç	24
1.4.5.3. Yönetimin ve Yöneticilerin Tutumu	24
1.4.5.4. TKY'yi Fazla Yüceltme	25
1.4.5.5. Düşük Beklentilere Sahip Olma	25
1.4.5.6. Mevcut Durumun Yeterince Analiz Edilmemesi	25
1.4.5.7. Eğitim ve Yetiştirmenin Yetersiz Olması	26
1.4.5.8. Araç Odaklı Olma	26
1.4.5.9. Tutarsız Davranma	26
1.4.5.10. Başarıların Ödüllendirilmemesi	27
1.4.6. Kalite Ödülleri ve TKY	27
BÖLÜM 2: KALİTE ÖDÜLLERİ	31
2.1. Singapur Kalite Ödülü	31
2.2. Danimarka Kalite Ödülü	32
2.3. Arjantin Kalite Ödülü	33
2.4. Avustralya Kalite Ödülü	33
2.5. İngiltere Kalite Ödülü (UKQA= United Kingdom Quality Award)	34
2.6. İsveç Kalite Ödülü (SWQA = The Swedish Quality Award)	35
2.7. Yeni Zellanda Ulusal Kalite Ödülü (NZQA = The New Zealand National Quality Award)	35
2.8. Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü (RGNQA = The Rajiv Gandhi National Quality Award)	35
2.9. Kanada Kalite Ödülü	36
2.10. Deming Ödülü	36
2.10.1. Kategorileri	39
2.10.2. Kriterleri	40
2.11. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü	48
2.11.1. Kategorileri	53
2.11.2. Kriterleri	53

2.12. Avrupa Kalite Ödülü (EFQM)	62
2.12.1. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı.....	62
2.12.2. EFQM Mükemmellik Modeli	63
2.12.2.1. Özdeğerlendirme.....	66
2.12.2.2. Mükemmelliğin Temel Kavramları	67
2.12.2.3. Radar Mantığı.....	69
2.12.3. EFQM Mükemmellik Ödülü Sürecinde Puanlama ve Kriter Ağırlıkları	73
2.12.4. Kategorileri	74
2.12.5. Kriterleri	75
BÖLÜM 3: ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ	99
3.1. Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü	99
3.2. Düzenleyenler.....	101
3.2.1. TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği.....	101
3.2.2. KalDer : Türkiye Kalite Derneği	101
3.2.3. KÖYK : Kalite Ödülü Yürütme Kurulu	102
3.3. Kategorileri	103
3.4. Mükemmellikte Kararlılık ve Yetkinlik	107
3.5. Kriterleri.....	110
3.5.1. Girdiler	110
3.5.2. Sonuçlar	111
3.5.3. Kriterler Arasındaki İlişkiler.....	112
3.5.4. Bilgilerin Sunulması.....	113
3.6. Puanlandırma Sistemi	113
3.6.1. Girdiler Kriterinin Puanlandırılması	114
3.6.2. Sonuç Kriterlerinin Puanlandırılması.....	115
3.6.3. Alt Kriterlerin Puanlandırılması	115
3.7. Başvuracak Kuruluşlarda Aranacak Şartlar	116
3.8. Başvuru ve Değerlendirme Süreci.....	116
3.9. Modelin Kuruluşlarda Uygulanması	118
3.10. Başvuran ve Kazanan Kuruluşlara Sağlayacağı Faydalar	119
3.10.1. Başvuranlar Açısından Sağlayacağı Faydalar.....	119
3.10.2. Kazanan Kuruluşlar Açısından Sağlayacağı Faydalar	119

3.10.3. Hizmeti Alan veya Kullanan Açısından Sağlayacağı Faydalar	120
3.11. Kazanan Kuruluşlar	120
3.11.1. Mükemmellikte Süreklilik Ödülü Kazanan Kuruluşlar.....	120
3.11.2. Ulusal Kalite Büyük Ödülü Kazanan Kuruluşlar.....	121
3.11.3. Ulusal Kalite Başarı Ödülü Kazanan Kuruluşlar	122
BÖLÜM 4: KAMU VE ÖZEL ŞİRKETLERDE KALİTE ÖDÜLÜNÜN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ALGILANAN ETKİSİ	125
4.1. Araştırmanın Amacı	125
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	125
4.3. Anakütle ve Örneklem.....	125
4.4. Araştırmanın Kısıtları	126
4.5. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	126
4.6. Verilerin Analizi.....	127
4.7. Örneklem Hakkında Genel Bilgiler	127
4.8. Araştırmanın Bulguları	129
4.8.1. Araştırmanın Güvenilirlik Testi.....	129
4.8.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Çapraz Tablo Analizleri	132
4.8.3. Kamu Kurumu ve Özel Sektör Katılımcılarının Verdikleri Yanıtlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	136
4.8.4. Kamu Kurumu ve Özel Sektör Katılımcılarının Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Anlamlılık Değerleri	142
4.8.5. Yönetici ve Çalışan Katılımcıların Verdikleri Yanıtlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	146
4.8.6. Yönetici ve Çalışan Katılımcıların Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Anlamlılık Değerleri	150
4.8.7. Katılımcıların İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Verdikleri Yanıtlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	154
4.8.8. Katılımcıların İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Anlamlılık Değerleri	160
4.9. Hipotezlerin Testi	165
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	166
KAYNAKÇA.....	170
EKLER.....	175
ÖZGEÇMİŞ	177

KISALTMALAR

ABD.	: Amerika Birleşik Devletleri
Anl.	: Anlamlılık Değeri
ASQ	: American Society for Quality (Amerikan Kalite Derneği)
ASQC	: American Society for Quality Control (Amerikan Kalite Kontrol Derneği)
BÖİ	: Büyük Ölçekli İşletmeler
EFQM	: The European Foundation For Quality Management (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı)
F	: F Değeri
ISO	: International Standardization Organization (Uluslararası Standartlar Organizasyonu)
JIS	: Japanese Standards of Industrial (Japon Sanayii Standartları)
JUSE	: Japanese Union of Science and Engineering (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği)
KALDER	: Kalite Derneği
KK	: Kalite Kontrol
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler
KÖYK	: Kalite Ödülü Yürütme Kurulu
MBNQA	: Malcolm Baldrige National Quality Award (Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü)
NIST	: National Institute of Standards and Technology (Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü)
NZQA	: The New Zealand National Quality Award (Yeni Zelanda Ulusal Kalite Ödülü)

Ort.	: Ortalama
RADAR	: Results, Approach, Deployment, Assessment, Review (Sonuçlar, Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme, Gözden Geçirme)
RGNQA	: The Rajiv Gandhi National Quality Award (Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü)
Ser. Der.	: Serbestlik Derecesi
Std.	: Standart
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
SWQA	: The Swedish Quality Award (İsveç Kalite Ödülü)
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	: Türk Standartlar Enstitüsü
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
UKÖ	: Ulusal Kalite Ödülü
UKQA	: United Kingdom Quality Award (Birleşik Krallık Kalite Ödülü)
vd.	: ve diğerleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Baldrige Ödülündeki Kriterler	54
Tablo 2. 1997 Baldrige Ödülü	56
Tablo 3. Girdi ve Sonuçların Değerlendirilmesi.....	71
Tablo 4. Örneklemeye Katılan İşyerinin Türüne Göre Dağılımı	128
Tablo 5. Örneklemi Oluşturan Katılımcıların İşyerine Göre Dağılımı	128
Tablo 6. Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi.....	129
Tablo 7. Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi Seviyeleri Dağılımı	129
Tablo 8. İşyeri Türüne Göre Cinsiyet Çapraz Tablo Analizi	132
Tablo 9. İşyeri Türüne Göre Medeni Durum Çapraz Tablo Analizi.....	133
Tablo 10. İşyeri Türüne Göre Yaş Çapraz Tablo Analizi	133
Tablo 11. İşyeri Türüne Göre Eğitim Durumu Çapraz Tablo Analizi	134
Tablo 12. İşyeri Türüne Göre İşyerinde Çalışma Süreleri Çapraz tablo Analizi.....	135
Tablo 13. İşyeri Türüne Göre İşyerindeki Konumlarının Çapraz Tablo Analizi.....	136
Tablo 14. Varyans Analizi Sonuçlarına Göre Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Dağılım	137
Tablo 15. Kamu Kurumu ve Özel Sektör Katılımcılarının Verdikleri Yanıtlara Göre Oluşan Varyans Analizi Anlamlılık Değerleri	142
Tablo 16. Varyans Analizi Sonuçlarına Göre Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Dağılım	146
Tablo 17. Yönetici ve Çalışan Katılımcıların Verdikleri Yanıtlara Göre Oluşan Varyans Analizi Anlamlılık Değerleri.....	151
Tablo 18. Varyans Analizi Sonuçlarına Göre Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Dağılım	155
Tablo 19. Katılımcıların İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Verdikleri Yanıtlara İlişkin Oluşan Varyans Analizi Anlamlılık Değerleri	161

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Deming Kalite Ödülü Modeli	39
Şekil 2. Malcolm Baldrige Kalite Ödülü	53
Şekil 3. EFQM Mükemmellik Modeli.....	64
Şekil 4. Mükemmelliğin Temel Kavramları	67
Şekil 5. Radar Boyutları.....	69
Şekil 6. EFQM Mükemmellik Ödülü Kriter Ağırlıkları	74

EKLER LİSTESİ

EK 1. Anket Formu Örneği.....	175
--------------------------------------	-----

Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Kalite Ödülleri ve Değerlendirme Sistemleri: Kamu ve Özel Şirketlerde Kalite Ödülünün Çalışanlar Açısından Algılanan Etkisi	
Tezin Yazarı: İsmail KARA	Danışman: Yrd.Doç.Dr. Selami ÖZCAN
Kabul Tarihi: 28/11/2011	Sayfa Sayısı: xi+177
Ana Bilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri
<p>İlk olarak 1951’de Japonya’da, toplam kalite yönetimi felsefesinin ve uygulamalarının benimsenmesi, uygulanması ve yaygınlaştırılması amacıyla verilmesine başlanan kalite ödülleri, günümüzde artık bir prestij simgesi ve rekabet gücünün kaçınılmaz bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok kuruluş tarafından kriterleri bir özdeğerlendirme aracı olarak kullanılan kalite ödülleri şirketlere geliştirmeye ve iyileştirmeye açık yönlerini de belirtmektedir.</p> <p>Ülkemizde de 1993 yılından itibaren Kalder tarafından Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülleri adı altında kalite ödülleri verilmektedir.</p> <p>Bu çalışma da kalite ödülü almış olan kamu kurumları ile özel sektör çalışanlarının algılarındaki farklılıkları karşılaştırmak ve analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve yüz yüze görüşme ile veriler toplanarak “SPSS 16 for Windows” adlı istatistik programı çapraz tablo ve varyans analizleri ile değerlendirilmiştir.</p> <p>Kamu ile özel sektör çalışanlarının algılarında bir farklılık görülmemiştir. Yönetici ve çalışan algılarında ve işyerinde çalışma sürelerine göre dağılımlarda algı farklılığı bulunmuştur. Ayrıca hem kamuda hem de özel sektörde algıların ortalamanın üzerinde olduğu görülmüştür.</p>	
Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Ödülleri, Kamu ve Özel Sektör Kurumları, Çalışan Algısı.	

Yalova University Institute of Social Sciences Master Thesis Summary

Thesis Title: Quality Awards and Evaluation Systems: Employee Perceived Impact Of Quality Awards In Public and Private Companies.	
Thesis Author: İsmail KARA	Advisor: Asist.Prof.Dr. Selami ÖZCAN
Date of Acceptance: 28/11/2011	Total Number of Pages: xi+177
Department: Department of Labor Economics and Industrial Relations	Field of Study: Human Resources and Labor Relations
<p>Firstly in 1951 in Japon the quality awards which started for adopt, execute and widespread of TQM philosophy and application nowadays appear a prestige symbol and competition power. Quality awards criteria which is used for self-assessment by a lot of companies indicate how the progres and curing their defect.</p> <p>In our country from 1993 “Tüsiad-Kalder National Quality Awards have been given by Kalder.</p> <p>This study has been made because of comparing between having quality awards private sector workers perception of quality and having quality awards public sector workers perception of quality. In this study face to face interview and public survey have been used for data collecting and evaluated with service to “SPSS 16 for windows” statistic programe’s crosswise table and variance analiysis.</p> <p>There haven’t seen any difference between public sector workers perception and private sector workers perception. There have been found perception difference between administrator and worker perception and experienced worker new worker perception. Besides perception of public sector and private sector has been seen above the average.</p>	
KeyWords: Quality, Total Quality Management, Quality Awards, The Public And Private Institutions, Employee Perception.	

GİRİŞ

Dünya üzerindeki tüm pazarların ana belirleyicisi arz ve taleptir. Buradan çıkarımla şunu söyleyebiliriz ki dünya pazarlarındaki ana rol talep, yani müşteri ve müşteri beklentileridir. Temel belirleyicisi müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması olan kalite de bu rolün büyük bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısaca kalite, üretilen bir ürün ya da hizmetin özelliklerinin toplamı olup, müşteri beklentilerine uygunluk, müşteri ihtiyaçlarının ve doyumunun karşılanmasıdır. O halde örgütler açısından arz talep dengesinde ana belirleyici müşteri talepleri yani kalitedir.

Kalite yalnız ürün ve hizmetle ilgili değildir, aynı zamanda kişilerin nasıl çalıştıkları, makinelerin nasıl işletildikleri, sistem ve prosedürlerin nasıl yürütüldüğü ile ilgilidir. Kısaca tüm organizasyonu kapsayan kalite kavramı buradan yola çıkarak zamanla bir yönetim şekli olarak toplam kalite yönetiminde kendini bulmuştur.

Sadece bir yönetim anlayışı olmaktan ziyade ürün ve hizmetin kalitesinin geliştirilmesi, çalışanların ve müşterilerin memnuniyetlerinin artırılması, kararlara ve sorunların çözümüne herkesin katılımının sağlanması, etkili ekip çalışmalarıyla problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi, sürecin her aşamasının kontrol edilmesi ve kalitenin tüm topluma yaygınlaştırılması gibi süreçlerden oluşan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), her çalışanın amacının müşteriyi tatmin etmek olduğu ve organizasyonun bunu yapmaları için çalışanlara fırsatlar tanıdığı bir kalite kültürünün oluşturulması ile ilgilidir

Bir sistem bütünlüğü içinde bir kurumun ve etkinliklerinin tüm yönlerinde, insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün veya hizmette, yani tümüyle kurum kültüründeki sürekli gelişime ve müşteri memnuniyetine yönelik bir değişimi esas alan bir felsefedir.

1980'lerin ortalarından itibaren güçlü bir şekilde kuzey Amerika ve daha sonra Avrupa'da sahneye çıkan toplam kalite yönetimi anlayışı, serbest ticaret anlaşmaları yoluyla gittikçe küreselleşen ve uluslararası rekabete açılan ulusal sanayiler için rekabet etmenin araçlarından birisi haline gelmiştir. Bu nedenle, ulusal sanayilerini küresel rekabete hazırlama konusundaki gelişmelere yardımcı olmak amacıyla pek çok ülkede

kalite dernekleri kuruldu ve bu dernekler kendi ülkelerinde kalite konusunda özel ve kamu şirket, firma ve kurumlarına “kalite ödülleri” vermeye başladılar.

İlk olarak Japonya’da 1951 yılında verilmeye başlanan kalite ödülleri, bugün dünyanın pek çok ülkesinde ulusal kalite ödülleri olarak verilmektedir. A.B.D., Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Hollanda, Estonya, Finlandiya, Fransa, Macaristan ve Almanya bunlardan bazıları iken bölgesel olarak verilen kalite ödülleri de vardır. Bunların en başında Avrupa Birliği kaynaklı ve 1989 yılında kurulmuş olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation for Quality Management-EFQM) tarafından verilen kalite ödülü yer almaktadır.

Bu kalite ödülleri toplumlarda işletme, kurum ve kuruluşlarda bir kalite bilincinin oluşturulması ve özendirilmesi konularında önemli bir işlev yüklenirken, bu tür kalite ödülleri veren ulusal ve uluslararası kuruluşların, ilgilenen firma ve kuruluşlara sunduğu kalite danışmanlık hizmetleri de vardır. Bu kalite danışmanlık hizmetleri firma ve kurumların kendi özdeğerlendirmelerini yapma ve iyileştirme etkinlik ve stratejileri konularında talep eden kuruluşa yardımcı olmayı içerirken, aynı zamanda pek çok bu tür kuruluş kalite belgelendirme görevini de yürütürler. Örneğin Türkiye Kalite Derneği de (KalDer) ülkemizde benzer işlevleri yerine getirmektedir

Kalite ödülleri esasen TKY felsefesinin uygulama rehberi olarak düşünülmelidir. Amaç bir ödül sahibi olmak, prestij kazanmak, reklam unsuru olarak kullanmak gibi görünen sebeplerden öte ödülün bir özdeğerlendirme aracı olarak kullanılması ve böylece kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenebilmesi olmalıdır. Bu sayede geliştirilmeye ihtiyaç duyan yönler bilinerek tedbir alabilme imkanına sahip olunur. Kalite ödülleri model ve kriterleri açısından incelendiğinde kuruluşların TKY sistemini, ilkelerini ve felsefesini nasıl tam anlamıyla hayata geçireceğini gösteren ya da mevcut uygulamalarındaki hatalarını ortaya koyan bir rehber olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu tez çalışmasında kalite ödülleri ve değerlendirme sistemleri incelenmiştir. Çalışmanın kalite ve toplam kalite yönetimi başlığı altındaki birinci bölümünde kalitenin tanımı, gelişimi ve unsurları ile toplam kalite yönetimi modelinin gelişi, amacı ve ilkeleri hakkında genel bilgi verilmiştir. İkinci bölümde ise dünyadaki çeşitli kalite ödülleri hakkında genel bilgilendirme yapılırken üç büyük kalite ödülü hakkında detaya

girilmiştir. Üçüncü bölümde ulusal kalite ödülünün kategorileri, kriterleri ve puanlandırma sistemi anlatılırken modelin başvuru ve değerlendirme süreci hakkında da bilgiler verilmiştir. Ayrıca kazanan ve başvuran kuruluşlara sağlayacağı faydalardan bahsedilirken kazanan kuruluşların listesine de yer verilmiştir. Uygulama bölümü olan son bölümde ise kalite ödülü almış olan kamu kurumları ile özel sektör çalışanlarının algılarını karşılaştırmak ve analiz etmek için yapılan anket çalışması değerlendirilmiştir.

Çalışmanın Konusu

Kalite ödülü almış olan kamu kurumları ile özel sektör çalışanlarının algılarındaki farklılıklar bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu kapsamda kalite, toplam kalite yönetimi ve kalite ödülleri hakkında teorik bilgilendirme yapıldıktan sonra kalite ödülü almış olan kamu kurumları ile özel sektör çalışanlarının algılarının ölçüldüğü anket çalışması yapılmıştır.

Çalışmanın Amacı

Araştırmanın amacı, kalite ödülü almış olan kamu kurumları ile özel sektör çalışanlarının algılarını karşılaştırmak ve analiz etmektir. Bu amaç doğrultusunda EFQM kriterlerinden, Girdiler bölümünde bulunan Çalışanlar kriterini kapsayan anket soruları düzenlenmiş ve demografik özellikler de sorularak kıyaslamalar yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar kalite ödülü almış olan kamu kurumları ile özel sektör çalışanlarının kalite ödülü çalışanlar kriteri algılamalarına ışık tutacaktır.

Çalışmanın Önemi

Kalder tarafından verilen Tüsiad-Kalder kalite ödülünü almış olan kamu kurumları ile özel şirketlerin çalışan algılarındaki farklılıkların ortaya konulması amacıyla yapılan bu çalışmada algı farklılıkları analiz edilerek kalite ödülleri konusunda literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Yöntem

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve yüz yüze görüşme ile veriler toplanmıştır. Anket, 6 adet demografik soru ve 24 adet çalışan algılarını ölçmeye yönelik yargı maddesi olmak üzere toplam 30 maddeden oluşmaktadır.

Söz konusu ankete 30'u kamu kurumu ve 107'si özel şirket çalışanı olmak üzere toplam 137 çalışan katılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde "SPSS 16 for Windows" adlı istatistik paket programı kullanılmıştır. Veriler bu programa aktarılmış, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

BÖLÜM 1: KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Kalitenin Tanımı

Latince bir kelime olan “qualtis” kelimesinden türetilen kalite kavramı dünyada ilk defa eski yunanlı yazarlar tarafından “mahiyet” ve ya “nitelik” anlamında kullanılmıştır. Kalite ne sadece soyut bir fikir ne de sadece somut bir kavramdır diyebiliriz. Kalite, hem soyut fikri hem de somut kavramı birlikte barındıran bir içeriğe sahiptir. Bu açıdan birçok yazar kaliteyi tanımlamanın zor olduğunu dile getirmektedir (Halis, 2010: 16).

Kalite kavramına her geçen gün daha da aşına olduğumuz bir gerçektir. Fakat, kalite denince toplumda ilk olarak belli standartlara uyan, güzel, gelişmiş gibi sıfatlar akla gelmektedir. :Oysa kalite, beklentileri aşmak demektir. İnsanlığın, sürekli gelişmenin bir ifadesidir. Dinamik bir kavramdır. Çünkü, insanların beklentileri her karşılandığında daha da yükselmektedir (KalDer, Erişim Tarihi : 10.03.2011).

Günümüzde her alanda kullanılmasına rağmen herkesin genel olarak kabul edeceği bir kalite tanımı bulunmamaktadır. Kaliteli mal ile çoğu kez pahalı olan, dayanıklı ve üstün niteliklere sahip mal ifade edilmektedir. Bu da kalite kavramının yanlış veya olması gerekenden daha dar anlamda kullanılmasına neden olmaktadır. Değişik kalite tanımlarının yapılmış olması kalitenin çok boyutlu bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır (Kumbasar, 2009: 13).

Erişti (2005: 7-8), başlıca kalite gurularının kalite tanımlarını şöyle aktarmıştır.

Deming, kalite ihtiyaçları tatmin edebilme kapasitesidir. Kalite, pazarlamaya uygunluk, düşük maliyet, güvenilirlik ve aynılığı sağlamanın kestirilebilirlik derecesidir.

Joseph M. Juran, kalitenin ürün ya da hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılayan özelliklerden ve hatasızlıktan oluştuğunu belirtir. Juran’a göre kalite, kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kalite, kullanıma uygunluktur. Kullanıma uygunluk ise, bir ürün ya da hizmetin müşterinin ihtiyaçlarını ya da isteklerini karşılayabilme durumudur. Juran’a göre, kullanıma uygunluk beş farklı boyut içermektedir. Bunlar; Tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi, güvenilirlik, bulunabilirlik ve kullanım alanlarıdır. Juran’ın tanımlamasının ürün odaklı bir tanım olduğu söylenebilir.

Philip Crosby'e göre kalite, ihtiyaçlara uygunluktur ve sıfır hatadır.

David A. Garvin, kaliteyi sekiz boyutuyla ele almaktadır. Bunlar; performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, ekonomik ve teknik açıdan dayanıklılık, sunulabilirlik ve estetikdir. Bu boyutları ya da bu özellikleri karşılayan mal ya da hizmet kalitelidir. Bu boyutlarıyla Garvin'in kalite tanımının da ürün odaklı bir tanımlama olduğu söylenebilir.

Armand V. Feigenbaum, kalite, rekabetçi bir ortamda mal ya da hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarına göre şekillendirilip üretilmesi etkinlikleridir. Kalite, müşteri betimlemesidir. Kalite bütünüyle öznel, müşterinin belirleyici olduğu, yalnızca maliyetin değil, aynı zamanda kullanılışlılığın da önemli olduğu, bilinçli, duygusal, durağan ya da değişken etkilere göre talep edilen, işlevsellik taşıyan mal ya da hizmetlerdir (Erişti, 2005: 8).

Dr.K.Ishikawa ise kaliteyi; “en ekonomik, en kullanışlı ve her zaman tüketiciyi tatmin eden ürünün üretilmesidir” şeklinde tanımlar (Muluk, 2000: 5).

Kalite liderleri ya da kalitenin kilometre taşları olarak da nitelendirilebilecek bu öncüler dışında kimi kuruluşlar da kendi kalite tanımlarını ortaya koymuşlardır. Bu kuruluşlardan bazılarının kalite tanımlamaları şöyledir (Erişti,2005:9-10):

American Society for Quality (ASQ)'nin tanımlamasıyla kalite, mal ya da hizmetin ihtiyaçlara yanıt vermesi durumudur. Mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini betimleyen özelliklerin tümüdür, yetersiz olmama, yeterlidir.

European Foundation for Quality Management (EFQM) kaliteyi, bir malın ya da sunulan hizmetin tüketici beklentilerine uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır.

International Organization for Standardization (ISO) ise kaliteyi, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da kendisinden beklenen ihtiyaçları karşılama yeteneğini oluşturan özelliklerinin toplamı olarak tanımlamaktadır. Bu tanım kullanıma uygunluk, amaca uygunluk, müşteri tatmini, gereksinimlere uygunluk gibi kavramları da içermektedir.

Japnese Standards of Industrial (JIS)'in tanımlamasıyla kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici ihtiyaçlarına yanıt veren bir üretim sistemidir.

Kalite Derneği (KALDER) ise kaliteyi, iyileştirilebilen her şey olarak tanımlamaktadır. Kalite yalnız ürün ve hizmette değil, aynı zamanda kişilerin nasıl çalıştıkları, makinelerin nasıl işletildikleri, sistem ve prosedürlerin nasıl yürütüldüğü ile ilgilidir.

Türk Standartlar Enstitüsü (TSE) kaliteyi, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama yeterliliğine dayanan özellikler toplamı olarak tanımlar (Erişti, 2005: 9-10).

Tüm örgütler açısından ele alındığında genel kabul gören kalite tanımı, üretilen bir ürün ya da hizmetin özelliklerinin toplamı olup bunun temel belirleyicisi de müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasıdır denilebilir. Yani kalite, müşteri merkezli açıdan müşteri beklentilerine uygunluk, müşteri ihtiyaçlarının ve doyumunun karşılanmasıdır. O halde örgütler açısından kalitenin ana belirleyicisi, müşteridir.

Kalite ile ilgili tanımlara bakıldığında çekicilik, uygunluk, dayanıklılık, güvenilirlik, kullanılabilirlik, estetik, yararlılık gibi kaliteyi oluşturan bazı boyutlardan da bahsedilmektedir. Fakat bunlar, daha çok üretilmiş olan mallara ilişkin özelliklerdir. Üretilen hizmetler söz konusu olduğunda ise daha çok üretilen ve satın alınan hizmetin niteliği ve onun, alıcısının ihtiyaç ve beklentilerine uygunluğu ön plana çıkmaktadır (Şişman, 2002: 42).

Sonuç olarak tüm bu tanımlara göre kaliteyi şöyle özetleyebiliriz (Kölük vd., 2010: 44) ;

- ✓ Kalite bir önlemdir.
- ✓ Kalite, müşteri memnuniyetidir.
- ✓ Kalite verimliliğidir.
- ✓ Kalite esnekliktir.
- ✓ Kalite etkili olmaktır.
- ✓ Kalite bir programa uymaktır.

- ✓ Kalite bir süreçtir.
- ✓ Kalite bir yatırımdır.

1.2. Kalite Kavramının Gelişimi

Dünya tarihinin ilk çağlarından itibaren kalitenin iyileştirilmesi için standart ölçülerin geliştirilerek üretimin buna göre yapılmaya çalışıldığı ilgilenen herkes tarafından bilinmektedir.

Hammurabi kanunlarının 229. maddesinde yer alan şu ifadeler kalite ile ilgili kayıtların M.Ö. 2150 yılına kadar uzandığını göstermektedir “Eğer bir inşaat ustası bir ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur”. Bu kanun maddesinden de anlaşılacağı gibi kalite kavramı milattan önceki yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir (Küçük, 2004: 70,71).

13. yüzyıl boyunca Çıraklık ve Esnaf Locaları gelişmiştir. Ustalar hem eğitici hem de muayene görevlisi olarak görev yapmışlardır. Onlar ticareti, ürünlerini ve müşterilerini çok iyi tanıyorlardı ve yaptıkları iş ile birlikte kaliteyi inşa ediyorlardı. Ustalar yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli iş yapmak için eğitmekten gurur duyuyorlardı. Yöneticiler, ağırlık ve ölçü standartları oluşturmuşlardı (Kölük vd., 2010: 41).

Lonca sisteminde işçi, üretim sürecinin her aşamasında çalışarak “işin tamamını görebilmekte” ve hammadeden başlayarak ürünün nihai haline kadar her safhayı bilmekteydi. Bu aşamada temel yaklaşım tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş fakat üreticide sıkıntı meydana getirmiştir. Çünkü muayene sonucunda hatalı bulunan ürünler üreticiyi zarara uğratmıştır. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir (Kumbasar, 2009: 15).

1924 yılında çalışmalara başlayan matematikçi W. Shewart üretim ortamlarında kalitenin ekonomik bir biçimde kontrolünü sağlamak amacı ile İstatistiksel Kalite Kontrolü uygulamalarını başlatmıştır. Böylece, üretim sırasında ortaya çıkan uygunsuzluklar istatistiksel yöntemler aracılığı ile belirlenmeye ve son kontrolde

ayıklanarak piyasaya sürülemeyecek ürünler üretilmemeye çalışılmış ve istatistiksel teknikler kullanılarak süreçler üzerinde kontrol kurulmak istenmiştir

II. Dünya savaşının ardından Amerika’da kurulan Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kurularak kalite iyileştirme çalışmalarına ve dolayısıyla Amerikan ürünlerine olan ilginin artmasına katkıda bulunmuştur. Japonlar ise piyasada var olabilmeyi ancak kaliteli ürünler üreterek başarabileceklerini anlamışlar ve 1950 yılında Japon mühendisleri Derneği (JUSE) kurarak, Dr. W. E. Deming konferanslar vermek üzere Japonya’ya davet etmişlerdir .Böylece Japonya’da kalite hareketi başlatılmıştır (Küçük, 2010: 106).

1990’larda ise strateji; yaygın ve sürekli kalite güvencesi ile müşteri tatminini sağlamak pazardan daha fazla pay alırken karlılığı arttırmak, insan kaynağının daha fazla değerlendirilmesi ve maliyetlerin minimize edilmesi olmuştur. Artan ve çeşitlenen tüketici istekleri tüm bu kalite hareketlerinin gerisinde fitili ateşleyen asıl güç olarak karşımıza çıkmaktadır. 21. Yüzyılda ise bileşik ürün piyasaları müşteri isteğine göre imal edilmiş ve iyi kaliteli, çok çeşitli ürünleri tüm dünya çapında hızlı şekilde üretmek ve teslim etmek zorunda kalmışlardır. Bu ürünler sadece fonksiyon ve şekil bakımından farklı olmakla kalmamış, ürünle birlikte sağlanan hizmet ve ürünün tasarımına katkıda bulunan müşteriye de kapsamıştır (Küçük, 2010:107).

Osmanlı İmparatorluğunda ise, kalite konusunda ilk devlet standartları1502 yılında II. Beyazıt döneminde oluşturulmuştur. Başlangıçta sadece askeri alanlar, dokuma ve deri ayakkabı ürünleri ile ilgili olan bu standartlar, cumhuriyetten sonra Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından oluşturulmuştur (Şale, 2001: 21).

1.3. Kalitenin Unsurları

Geniş kapsamlı bir kavram olan kalite, farklı unsurlarıyla incelenmiştir.

1.3.1. Tasarım Kalitesi

Tasarım kalitesi ürünün, müşterinin talep ve isteklerine uygun olarak dizayn edilmesidir. Bu haliyle tasarım kalitesi, “müşteri araştırmaları ve hizmet/satış ziyaretleri

ile başlar ve müşteriye tatmin edecek bir ürün/hizmet kavramının belirlenmesi ile devam eder” (Küçük, 2004: 72).

1.3.2. Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi, daha önce belirlenmiş olan ve açık bir şekilde ortaya konan sipesifikasyonları sağlayan ürünleri üretmeyi içermektedir. Yani, dizayn kalitesi ile belirlenen sipesifikasyonlara üretim esnasında uyma derecesidir. Maliyetlerin dengelenmesi için belirli bir uygunluk kalitesinin gerçekleştirilmesine dikkat edilmelidir (Kumbasar, 2009: 19).

Tasarım kalitesinin içeriğinde ürünün ya da hizmetin, istenilen özelliklere sahip olması vardır. Örnek vermek gerekirse, bir saç kurutma makinesinin motoru, makinenin 1. konumunda 500, 2. konumunda ise 1000 devir yapması tasarlanmıştır. Bu kurutma makinesi için üretilen her motorun tasarlanan devirleri kalite seviyesine uygun olması gerekir. Yani uygunluk kalitesi üretilecek olan ürünün belirlenen tasarıma ne kadar uyum sağladığı ile ölçülmektedir. Örnekte sözü geçen saç kurutma makinesi için üretilen bütün motorlar belirlenen bu tasarıma ne kadar uyum sağlıyorsa uygunluk kalitesi o kadar yüksek demektir (Kovancı, 2007: 3).

1.3.3. Üretim Kalitesi

Üretim kalitesi, ürünün tasarımı ve planlaması aşamasında uyulması gereken şartların yerine getirilmesi ile sağlanabilir. Ürün kalitesi için en fazla bu aşamaya dikkat edilmesi gerekmektedir. Teknik dokümanlarda belirlenen özelliklere göre üretimi tamamlanmış olan bir ürünün gerçek kalite özelliklerine ve ya şartnamelerine olan uyumluluğu bu aşamada gösterilen hassasiyete bağlıdır. Mamulün tasarımıyla uyumunu ifade eder. Bu bağlamda üretim kalitesini; müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme, belli bir kullanım alanı için uygunluk derecesi veya belirlenmiş taahhütleri karşılayabilme performansı olarak tanımlamak yerinde olacaktır (Halis, 2010: 20).

1.3.4. Kullanım Kalitesi

Ürünün nihai kalitesidir. Koruyucu ambalajlama, taşıma, yerleştirme, bakım ve onarım işlerinde kalite gereklerine uyulması olarak ifade edilebilir (Küçük, 2010: 107).

1.3.5. Dağıtım Kalitesi

Ürünün veya hizmetin taahhüt edilen zamanda teslim edilmesi veya yerine getirilmesini ifade eder. Müşteri memnuniyeti ancak, müşterinin talep ettiği mal ve hizmetlerin yine müşterinin istediği yer ve zamanda kendisine sunulması ile sağlanabilir.

1.3.6. İlişki Kalitesi

Genellikle kim tarafından yürütüldüğüne ve kiminle ilişki kurulduğuna bağlı olan ilişki kalitesi, hem iç hem de dış müşteriyle ilişkide bulunan herkesin etkilediği bir çeşit hizmet kalitesidir.

İlişki kalitesi, özellikle, süreçler ve hizmeti sunan ve alan kişinin etkileşiminin son derece önemli olduğu hizmet pazarlamasında daha fazla ön plana çıkmaktadır (Küçük, 2010: 108).

1.4. Toplam Kalite Yönetimi

1.4.1. Toplam Kalite Yönetimi Modeli

Toplam kalite yönetimi; müşteri tatminine yönelik olarak örgüt içi kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını hedefleyen, çok boyutlu bir yönetim şekli olarak tanımlanabilir. TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (Tütüncü vd., 2006: 287).

TKY'nin baslıca özelliği, kalitenin geleneksel yaklaşımda olduğu gibi sadece bir bölümün değil, işletmenin bütün bölümlerinin, bütün elemanlarının görevi olduğudur. Bu tepe yöneticilerden aşağıya doğru işletmenin tüm elemanlarını, müşteri ve tedarikçileri içeren bütüncül bir süreçtir. TKY, her şeyden önce bir yönetim felsefesidir.

Bu felsefe insanın mutluluğunu esas almaktadır. İnsan çalışanlardır, insan müşterilerdir, ortaklardır, bayilerdir, tedarikçilerdir, kısaca insan toplumdur. TKY demokrasidir. Herkes fikrini özgürce söyleyebilmeli ve herkes yönetime ve kararlara bir biçimde katılabilmelidir. Her zaman çalışanların önerilerini dinlemek, onlara değer vermek ve ödüllendirmek ana hedeflerdendir (Tütüncü vd., 2007: 521).

Toplam kalite yönetiminin T'si, tüm çalışanların (toplam) katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin (iç ve dış müşteri) ve üretilen ürün ya da hizmetlerin tümünü kapsarken; K'sı kaliteyi, yani müşterilerin bugünkü ve gelecekteki beklentileri, ihtiyaçlarını tam zamanında karşılayan ürün ve hizmetler sunmayı ifade etmekte; Y ise, yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek olması ve işletme çapında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına gelmektedir (Serin ve Aytekin, 2009: 86).

Sadece bir yönetim anlayışı olmaktan ziyade ürün ve hizmetin kalitesinin geliştirilmesi, çalışanların ve müşterilerin memnuniyetlerinin artırılması, kararlara ve sorunların çözümüne herkesin katılımının sağlanması, etkili ekip çalışmalarıyla problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi, sürecin her aşamasının kontrol edilmesi ve kalitenin tüm topluma yaygınlaştırılması gibi süreçlerden oluşan TKY, her çalışanın amacının müşteriye tatmin etmek olduğu ve organizasyonun bunu yapmaları için çalışanlara fırsatlar tanıdığı bir kalite kültürünün oluşturulması ile ilgilidir (Özdemir, 2005: 3).

Toplam kalite yönetiminde müşterinin algıları ve beklentileri kısa dönemli ve değişken olarak kabul edilmekte ve bu yüzden kurumlar müşterilerinin değişen istek, gereksinim ve zevklerini karşılayabilmek için onları kendilerine bağlı tutmanın yollarını aramaktadırlar.

Kısaca TKY, sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem bütünlüğü içinde bir kurumun ve etkinliklerinin tüm yönlerinde, insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün veya hizmette, yani tümüyle kurum kültüründeki sürekli gelişime ve müşteri memnuniyetine yönelik bir değişimi esas alan bir felsefedir (Özdemir, 2005: 4).

Toplam kalite yönetimi ile ilgili ayrıntılı bir tanımlama şu şekilde yapılabilir (Çoban, 2004: 87) :

“TKY, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımı ile gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesiyle işletmenin rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan; bütün bunlarında, ancak en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır.”. Bu tanımda TKY felsefesinin, tüm ilkeleri ve teknikleri ile bir bütün olduğu ve kuruluşta alınan her kararın, sürdürülen her faaliyet ve sürecin ürün kalitesi üzerinde etkileyici bir role sahip olduğu ifade edilmektedir.

1.4.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Gelişimi

Toplam Kalite ticaretin gelişmesiyle beraber M.Ö. 19-15 yüzyıllar arasında taş blokların kalitesi ile ilgilenen muayenecilerle birlikte başlamıştır. Üretimde kaliteyi oluşturmak amacıyla MS 18. yüzyılda loncalar kurulmuş, 1847 yılında ise Endüstri Devrimi ile birlikte hatalı ürünlerin değiştirilebilirliği kabul edilmiştir (Doğan, 2002: 23).

İnsan faktörünün önem kazanması, özellikle kalitenin, verimliliğin artırılması ve yüksek maliyetlerle ilgili sorunların çözümünde birincil öneme sahip olduğunun anlaşılması ve bu üç olgu, yani; kalite-verimlilik-maliyet arasındaki ilişkinin uluslararası ticari rekabetin gerekleri doğrultusunda geliştirilmesi yeni yönetim modellerinin ortaya çıkmasında ana nedenleri oluşturmaktadır (Gencel, 2001: 172).

Yönetim ilkeleri denilen bu çerçeveye ilgili bilgiler, politik, askeri ve dinsel kurumlarda yüzyıllardan beri, sını ve ticari kuruluşlarda ise Sanayi Devrimi'nden bu yana durmadan geliştirilmektedir. Birkaç yüzyıldır yazılmış olan otobiyografi ve tarih çalışmalarında hep bu ilkelere biri ya da birçoğuna atıfta bulunulmuş, ancak bu ilkelere ilgili ilk kitaplar yirminci yüzyıla girerken, Bilimsel Yönetim'in kurucusu ve bir deyişle babası olan Amerikalı makine mühendisi Frederick W. Taylor ile maden mühendisliği eğitimi alıp büyük bir madencilik firmasının genel müdürlüğüne kadar yükselmiş olan Henri Fayol gibi insanlar tarafından kaleme alınmıştır. Taylor sanayi işçilerinin verimliliğinin nasıl arttırılacağı konusuna yoğunlaşırken, Fayol kurumsal

süreçler ve yapıyla ilgilenmiştir. İkisinin de görüşlerinin önemli bir kısmı, zamanlarında egemen olan yönetim uygulamalarına ters düşmektedir (Weaver, 1997: 12-13).

Taylor, işlerin küçük parçalar halinde uzmanlık alanlarına bölünmesiyle denetimde kolaylık sağlanması ve planlamayla uygulamanın birbirlerinden ayrılması anlamına gelen Bilimsel Yönetim adlı sistemini 19. yüzyılda açıklamıştır. Bu yöntemle zamanında üretimde ciddi bir artış sağlanmıştır (Doğan, 2002: 23).

Henry Ford ise bugün kullanılmakta olan TKY ile aynı prensipleri kullanan yeni bir yönetim metodu geliştirdi. O tarihte buna TKY denilmemesine rağmen, TKY kısmen Ford'un metodundan ortaya çıkmıştır. Ford'dan sonra Feigenbaun tarafından ortaya atılmış olan Toplam Kalite Kontrol kavramı “Firmanın çeşitli gruplarının, kalitesinin sağlanması, sürdürülmesi, geliştirilmesi yönündeki çalışmaların pazarlama, mühendislik, üretim ve servis fonksiyonlarının en ekonomik seviyede yapılması ve müşterinin tam olarak tatmin edilmesine yönelik olarak entegrasyonunu sağlayan etkin bir sistem” olarak tanıtılmıştır (Şimşek, 2001: 84).

İşletme yönetimi alanında 1950'li yıllardan itibaren yapılan çalışmalar neticesinde Taylorizm ve Fordizm'in giderek önemini kaybetmiş, Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katkıları ile Toplam Kalite Yönetimi adı verilen yeni bir yönetim felsefesi ortaya çıkmıştır (Aktan, 1997: 58).

1950'lerden önce Japon malları, ucuzlukları ve kalitesizlikleriyle ünlü olan Japon malları 1950'de birdenbire kalitesini ve güvenilirliğini arttırdı. 1954'te birçok konuda bütün dünya pazarlarını ele geçirdiler ve günümüzde ise bütün dünya, Japon mucizesini tanımakta ve bu mucize ile sonuçlanan sürecin 1950'lerde başladığını bilmektedir. Başarının temel sebebi, üst kademe yönetiminin, ihracat için kalitenin ana unsur olduğunu anlamasıydı. Çeşitli konferanslarla, kişilerin bu amaca ulaşılmasındaki sorumlulukları öğretildi. Yönetim ve işçiler, güçlerini kalite ve iş için birleştirdiler.

Japonlar, savaş sırasında birçok bilim grubu oluşturmuşlardı. Kenichi Koyanigi önderliğindeki bir grup, savaştan sonra, Japonya'yı yeniden inşa etmek için JUSE (Japanese Union of Science and Engineering), yani Japon Bilim ve Mühendislik Birliğini kurdu. 1948 ve 1949'da bir grup Japon mühendisi, Shewhard metotlarını uygulayarak Japon endüstrisinde kalite ve üretkenliği arttırmaya çalıştılar ve bunu

başardılar. JUSE, kaliteyi arttırmak amacıyla birçok eğitim aldı ve daha sonra ülkeye, bu konunun uzmanı yabancılar getirmeye karar verildi (Şimşek, 2001: 85).

1950’de Japon Bilimadamları ve Mühendisler Birliği (JUSE), Dr. Deming’i birkaç konferans vermek için davet etti. 1950 ve sonrasında üst yönetimlerle başarılı sonuçlar veren konferanslar düzenlendi (Aguayo, 1994: 8).

JUSE, 1950-1970 yılları arasında 14700 mühendis ve binlerce kişiye istatistiksel metotları öğretmiştir. Günümüzde bu kurslara çok fazla talep olduğundan, katılmak için belirli bir süre beklemek gerekmektedir. Japonya’nın işgücü özellikleri, yönetimin görevlerine bağlılığı, bilgisi ve öğrenme hevesi, sorumluluklarını kabul edip taşımaları ve JUSE’in verdiği eğitimin gelişmesi ile Japonya, 5 yıl içinde dünya pazarlarını ele geçirmeyi başardı.

Toplam Kalite anlayışının yönetsel boyutu olarak kabul edilen Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bazı firmalar için dünya piyasalarında yaşamlarının temel nedeni iken, bazıları için de çabalarının boşa gitmesine neden olan hayal kırıklığı kaynağı olmuştur. Birtakım firmaların TKY girişimleri, gerçekleştiremeyecek beklentiler içinde oldukları ya da başarı için gerekli zaman ve çabayı ayırmadıkları için başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Her ülkenin farklı gerçekleri olduğunu unutarak benzer teknikleri uyguladıklarında Japonlar ile aynı başarıya ulaşacaklarını düşünen ve TKY’yi tüm problemlerin çözümü olan sihirli bir anahtar olarak gören nice firmalar TKY uygulamalarını başarısızlıkla sonuçlandırmışlardır (Şimşek, 2001: 87).

1.4.3. Toplam Kalite Yönetimi’nin Amacı

Şirketlerin gelişmesi ve hayatta kalabilmesi, müşteri odaklı olmasına, kaliteli, düşük maliyetli ve hızlı üretim yapmasına bağlıdır (Özcan, 1998: ix). Toplam Kalite Yönetimi’nin amacı, herkesin katılımının sağlanması suretiyle kalitenin devamlı iyileştirilmesi ve toplam maliyetlerin azaltılmasıdır. Kalitenin artırılması ile kalitesiz ürünlerin, ıskartaların, hurdaların azalması sağlanabilmektedir. Bu ise maliyetlerde büyük düşümlere yol açmakta dolayısıyla da maliyetlerin düşürülmesi amacı kendiliğinden gerçekleşmiş olmaktadır. Kaynakların sınırlı olduğunu düşünürsek, Toplam Kalite Yönetimi, bu kaynakları en iyi şekilde kullanarak etkin ve güvenilir

üretim imkanı vermektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli tarafı kalite değerlerini sistem yapısının içine yerleştirmesidir. Kalitenin sistemin içine yerleşmesiyle müşterilerin tatmini ve sürekli gelişme sağlanmaktadır. Böylece, ürün kalitesi artar ve tüm maliyetlerde düşüş meydana gelir. Problemlerin de kaynağında düzeltilmesi imkanı doğmuş olur (Halis, 2000: 90).

Toplam Kalite Yönetimi'nin piyasanın ihtiyaçlarında yoğunlaşma, sadece üretim ve hizmette değil tüm alanlarda en iyi kalite performansını yakalama, kalite performansı için basit prosedürler oluşturma, israfı ortadan kaldırmak için süreci sürekli gözden geçirme, başarı ölçümünü geliştirme, rekabeti anlama ve rekabetçi stratejiyi geliştirme, etkin bir haberleşme ağı kurmak, asla sona ermeyen bir geliştirme için çabalama, gibi kendine özgü bazı amaçları vardır. Bu amaçlar kısaca şu şekilde özetlenebilir (Halis, 2010: 52) :

- ✓ Verimlilik ve etkililiği sağlama,
- ✓ Yeniden yapılanmayı ve örgütsel gelişimi sağlama,
- ✓ Etkin stratejik yönetimi başarma,
- ✓ Kaliteyi geliştirme ve müşteri memnuniyetini sağlama,
- ✓ Pazar payı karlılık ve rekabet geliştirme,
- ✓ Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmek,
- ✓ Ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına ulaşmak,
- ✓ Kalite performansına erişimde gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek,
- ✓ Üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek,
- ✓ Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri oluşturmak,
- ✓ Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak,

- ✓ Problem çözümünde ekip yaklaşımının etkinliğinden faydalanmak
- ✓ İletişim alanında etkin yollar belirlemek,
- ✓ Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında üretim süreçlerini devamlı olarak gözden geçirmek gibi amaçlardan bahsedebiliriz.

1.4.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel İlkeleri

TKY'nin temel ilkeleri şunlardır (Küçük, 2010: 121) :

- ✓ Müşteri Odaklılık
- ✓ Sürekli İyileştirme
- ✓ Tam Katılım
- ✓ Önce İnsan Anlayışı
- ✓ Üst Yönetimin Liderliği Ve Sorumluluğu
- ✓ Süreç Üzerinde Yoğunlaşma
- ✓ Çalışanların Eğitimi
- ✓ Hata Bulma Değil Hata Önleme
- ✓ Kalite Kontrolü Bütün Süreçlere Yayma

1.4.4.1. Müşteri Odaklılık

Günümüzde yönetim anlayışı devrim niteliğinde sayılabilecek önemli bir değişim yaşamaktadır. Klasik Yönetim dediğimiz eski yönetim anlayışında tepe yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen hiyerarşik bir yapı içerisinde organizasyonlar yönetilmekte, astlar amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler. Doğal olarak burada amaç amirlerin memnun edilmesidir. Halbuki yeni anlayışta amaç; müşteri talepleri doğrultusunda kuruluşların tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatmini ne ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin

sağlanmasıdır. Kısacası müşteri artık “Kral”dır ve tüm organizasyonlar artık müşteri odaklı hale gelmek zorundadır (Gürsoy ve Büyükbaş, 2002: 8).

Müşteriyi bütün işletme faaliyetlerinin ana hareket noktası olarak gören Müsteri Odaklılık ilkesi TKY'nin en önemli unsurlarından birisidir. Bu ilkeye göre bir işletmenin varlık amacını; müşteriyi tatmin etmek, müşteriyi elinde tutmak ve müşteri bağlılığını sağlamak oluşturmaktadır. Kalitenin yönlendirilmesi müşteri istekleri doğrultusunda gelişir. Bu ilkeye göre müşteri iç ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dış müşteriler, işletmeden mal ve hizmet satın alan tüketicileri ifade ederken iç müşteri kavramı ise işletme çalışanlarını oluşturmaktadır. Bu ilkeye göre bir işletmedeki çalışan tüm personel birbirinin müşterisi konumundadır (Develioğlu vd., 2006: 194).

Günümüzde müşteri, geçmişe nazaran daha fazla bilimsel, teknik ve ekonomik beklentiler içindedir. Bu beklentilerden bazıları; kaynakların kesintisiz, güvenilir ve uygun fiyatta kullanımı, temizlik, güvenilirlik, ilgi görme, kullanım sırasında ortaya çıkan maliyetlerin ekonomikliği, enerji kullanımı, çevre problemlerine duyarlılık, gibi konulardır. Başta müşteri olmak üzere herkesin tatmini ve beklentilerinin karşılanması üzerine kurulan Toplam Kalite anlayışı, öncelikle günümüzün müşteri özelliklerini tanımakla işe başlamaktadır. Yaşam felsefesi değişen günümüz müşterisinin amacı hayat standartlarını yükseltmek olmuştur. Daha seçici davranan müşteri her zaman kendi istek ve koşullarına en uygun ürünü seçmek istemektedir (Gürsoy ve Büyükbaş, 2002: 9).

1.4.4.2. Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Kaizen stratejisi, Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarıdır ve Japon yönetiminin en önemli kavramıdır. Kaizen iyileştirme demektir. Kaizen herkesin görevidir. Kaizen; üst yönetim, müdürler ve çalışanlar dahil olmak üzere herkesi kapsamaktadır. Japonya'da yöneticilere ve çalışanlara Kaizen'i benimsetmek için pek çok sistem geliştirilmiştir. Kaizen kavramı Batılıların ve Japonların yönetim yaklaşımlarının farklılıklarını ortaya koymaktadır (İmai, 1999: xxix).

Bütün işletmelerin -dünya standartlarında bir gelişmişlik düzeyini yakalamış olsalar bile- gelişime ihtiyaçları vardır. Başarılı bir işletme, gelişime ihtiyaç duyduğu alanları isabetle tespit edebilir. İşletme yöneticilerinin gelişime ihtiyaç olduğunu belirledikleri alanlar, müşteri için önemli olmalıdır. Kaynak kullanım oranı ve performans göstergeleri gibi işletmelerin önem aldığı alanlar, TKY'nin uygulamaya başlanmasından sonra bile müşteri için önemli olmayabilir (Kovancı, 2007: 295).

Toplam performansın sürekli iyileştirilmesi, işletmenin kalıcı hedefi olmalıdır. Strateji; hata kaynaklarını ortadan kaldırmak suretiyle daha verimli ve kaliteli üretim olmalıdır. Kaliteli ve daha verimli üretim ancak standardizasyon ve sürekli kaynak iyileştirilmesi (makine, teçhizat, insan, prosedür, sorumluluk ve yetkiler, iyileştirme faaliyetleri, hedefler vb.) ile mümkün olabilir (TC. MEB, 2009: 18).

Kalite iyileştirme sürecinin başlaması daima üst yönetimdekilerin sorabileceği sorularla başlamalıdır. Bu sorular, mevcut yapıyı sarsan geleneksel varsayımlara ters düşen, kaynak kullanımı ve organizasyon yapısı içerisinde önemli oranda adanmışlığı (bilinçli bir şekilde inanmayı) gerektirecek türden sorular olmalıdır (Kovancı, 2007: 295).

Kaizen stratejisinin önemi, yönetimin müşteriyi tatmin için gayret sarfetmek zorunda olduğunu ve iş dünyasında kalıcı olmak, kar etmek istiyorsa, müşterinin isteklerine hizmet etmesi gerektiğini fark etmesindedir. Kaizen'in özü basit ve açıktır. Kaizen "iyileştirme" demektir. Kaizen yöneticilerden en alt seviyede çalışanlara kadar herkesi kapsayan sürekli iyileştirmedir. Kaizenin felsefesi işyerinde, sosyal ilişkilerde veya aile yaşamında dahi yaşam tarzımızın sürekli iyileştirilmesidir (İmai, 1999: xxxii-3).

1.4.4.3. Tam Katılım

Toplam kalite yönetiminde tam katılım anlayışının karşılığı etkili kullanma değildir ve asla etkili kullanma ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım, gönüllü olmayı, sorumluluğu ve katkıyı ifade eder. Yönetimden ve çalışandan "Ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim, bu organizasyonu nasıl geliştirebilirim?" sorusunu sormasını bekler.

TKY'de çalışanların katılımı esastır. Katılma, çalışanların işlerinin kalitesi için sorumluluk almalarını; dolayısıyla da sürekli gelişme için araştırmaya aktif katılımlarını gerektirir. TKY çalışanların bağlılığını ve işbirliğini bekler. Bu da kültür değişimini

oluşturarak çalışanların karar sürecine daha çok katılımını öngörmektedir. TKY’de çalışanların katılımı, kalite ve sorun çözme konularında gelişmeyi, ayrıca örgüt plan ve performansının yukarıdan aşağıya iletişimini, gelişmeyle ilgili aşağıdan yukarıya giden öneri iletişimini ve göreve dayalı iş takımlarının oluşturulmasını gerektirir. Bu takımlar kendi performanslarını hem yönetir hem de sürekli gelişmeyi özendirirler. Bu, esasen TKY’nin içerik yönünü oluşturur. Uygulamada ise genelde TKY’nin dış yönünün öne çıkartılıp içerik yönünün ihmal edildiği görülmektedir (Gürsoy ve Büyükbaş, 2002: 17).

1.4.4.4. Önce İnsan Anlayışı

Toplam kalite felsefesi “yeni hümanist” bir dünya görüşünü temel almaktadır. Tepeden tabana oluşmuş dik ve çok katmanlı örgüt yapılarından yatay örgütlenmiş ve dağıtık örgüt yapılarına geçmenin önemini vurgulamaktadır. Çalışanları önemseyen ve örgütün merkezine koyan bu anlayış klasik yönetim anlayışının çok önemseydiği ve üretimi artırmak için bir araç olarak kullandığı çalışanlar arası rekabet fikrinin tersine onların birlikte çalışmalarının, oluşturacakları sinerjinin bir takım ortamı içinde daha kolay gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır. Kendiliğinden ortaya çıkan takım çalışması ruhunun oluşması güven unsuru olmaksızın mümkün değildir. Bu “güven” unsurunun esas hizmet ettiği nokta ise yöneticilerin çalışanlara karşı duyacakları güvendir (Şimşek, 2009: 47).

1.4.4.5. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

TKY’nin önemli ilkelerinden birisi de üst yönetimin liderliğidir. TKY’de kalite konusundaki ana sorumluluk tepe yönetiminin sorumluluğudur. Bu yaklaşıma göre de işletmelerdeki kaliteye ilişkin problemlerin %85’i tepe yönetiminden kaynaklanırken, sadece %15’i işçilerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle mevcut yönetim sisteminden, toplam kalite yönetimine geçilmesi sürecinde gerçekleşecek değişimin yöneticilerin destek ve liderliği olmadan gerçekleşmesi mümkün değildir. TKY’ni benimsemiş olan yöneticilerin bu yaklaşımı ve muhtemel sonuçlarını çalışanlara açıkça anlatmaları ve bu süreçte onlara yeterince destek olmaları şarttır (Develioğlu vd., 2006: 194).

TKY, her şeyden önce üst yönetimde bir zihniyet değişikliğini öngörür. Öncelikle tepe yöneticilerin toplam kalite felsefesine inanması ve bu yönetim tarzını benimsemesi

gerekmektedir. Bununla beraber örgütte bir toplam kalite kültürü oluşturulması söz konusu olabilecektir. Bu kültürün oluşturulmasında önemli noktalardan biri “liderlik” tir. Çünkü daha önce belirttiğim gibi TKY,nin üst yönetimin liderliği olmaksızın başarılması çok güçtür.

Deming’de liderliğin üzerinde önemle durulması gerektiğini vurgulamıştır. Deming’e göre lider ise, kalitenin sağlanmasında ve sistemin geliştirilmesinde önemli rolleri üstlenen kişidir. Liderler, çalışanlar üzerinde güven oluştururlar, onlara yardım ederler gelişmelerini sağlayarak onur duyabilecekleri bir ortam oluşturmaya çalışırlar. Liderlerin çabaları, çalışanların, kurumun amaçlarına uygun bir mantık içinde, performanslarını en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir (Kıngır, 2007: 16,17).

1.4.4.6. Süreç Üzerinde Yoğunlaşma

Yine TKY’nin temel ilkelerinden olan sürekli iyileştirme yaklaşımı, sürece öncelik veren bir yönetim tarzını esas alır. Bu da daha iyi sonuçların alınması için öncelikle süreçlerin iyileştirilmesini gerektirir. Süreçlerin iyileştirilmesi ise kurumsal performansın artmasını, müşterinin süreçte daha az kalmasını ve beklemesini ve böylece müşteri memnuniyetinin arttırmasını sağlamaktadır. Diğer yandan süreçteki iyileşme, hataların ve yeniden işlemlerin azalmasını sağlayarak finansal boyuta katkıda bulunmaktadır. Bütün bu süreç iyileştirilmeleri sonucunda kurumsal karlılığın artması mümkün olabilecektir (Pakdil, 2004: 179).

Kuruluşların performansı açısından bu derece önemli olan süreç yönetimi, kalite kültürünü oluşturan önemli unsurlardan biridir. Çalışanlarına kurum kültürü olarak kalite kültürünü benimsetmek isteyen kuruluşlar ise süreç, süreç yönetimi, katkıda bulunmayan süreçlerin elimine edilmesi gibi konulara eğilmeli, çalışanların ve liderlerin süreç performansını geliştirici faaliyetlere odaklanmalarını sağlamalıdır. Kalite kültürünü benimseyen kurumlarda bir sonraki sürece bir önceki süreçten çıktılarının aktarıldığı, süreçlerin üretim zinciri içerisinde birbirinin müşterisi olduğu, bir önceki süreçte yaşanan bir sorunun bir sonraki süreci etkileyeceği ve sonuçta tüm ana süreçte ve pazara ürün/hizmetin sunumunda sorunlarla karşılaşacağı unutulmamalıdır. (Pakdil, 2004: 180).

1.4.4.7. Çalışanların Eğitimi

Firmaların ihtiyacı olan nitelikli işgücü sadece eğitim ile yetiştirilebilir. Kaliteli eğitim kişilerin kalitesini de arttıracak, bunun sonucunda da sistemler daha kaliteli bir duruma gelecektir. Yetiştirilen işgücü ülkelerin kalkınmasında da büyük rol oynamaktadır. Bu nedenden dolayı ki günümüzde birçok ülke, süreçlerin her alanda iyileştirilmesi için eğitim kalitesini iyileştirmeyi hedeflemektedirler.

Kalitenin iyileştirilmesi hem yöneticilerin hem çalışanların eğitimini gerektirir. Eğitim, çalışanların iyileştirilmesi için hiç bitmeyecek bir süreçtir. Verilecek eğitimler önce planlanmalı, sonra yapılmak istenen eğitimin özellikleri belirlenerek gerekli eğitim kaynaklarından temin edilmelidir (Kıngır, 2007: 14).

Eğitimin amacı, çalışanlara istenen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesi için bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlamaktadır. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, halihazırdaki bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenmelidir.

Çalışanlar için gereken temel mesleki bilgi ve beceriler firma dışında örgün eğitim kurumlarında kazandırılır. Örgün eğitim kurumları, işgücü piyasasındaki değişimleri ve teknolojik gelişmeleri sürekli izleyerek, bu piyasanın ihtiyaçları doğrultusunda eğitim yapabilecek şekilde programlarını yenilemelidirler (Efil, 1999: 176).

1.4.4.8. Hata Önleme Yaklaşımı

Bu yaklaşım, müşteri ihtiyaçlarının ekonomik bir şekilde karşılanmasının yollarından biridir. Sıfır Hata temelde bir hedef gibi görünse de aslında bir harekete verilen isimdir. Sıfır Hata, hataların ve hatalara neden olan faktörlerin belirlenmesi ve hataların ortaya çıkmasının önlenmesi için gerçekleştirilen tüm çabalardır. Sıfır hata hareketinin başlangıç öğeleri; kalite güvence sistemleri, hataların tekrarını önleme sistemleri ve çalışanların katılımıdır (Özdaşlı, 2006: 5).

1.4.4.9. Kalite Kontrol Faaliyetlerini Bütün Süreçlere Yayma

Dünya standartlarında örgütler, örgütün amaç ve gelişmesine kendi ihtiyaç ve gelişmelerine verdiği önem kadar kendi yardım ve desteklerinin kalitesi için örgüt içinde sorumluluk kabul eden herkesi başarı hususunda şevke getirir. Gerçek kalite performansının bir bütün olarak mahiyeti; her bir bireyin, kalitenin temel kavramlarını, kalite performansının araç ve tekniklerini anlaması gerektirir. Örneğin bir sekreterin performans süreci patronunun davranışı ve performansından bir operatörün performansı kendisi için sağlanan eğitim kalitesinden ve kullandığı materyalden etkilenebilir (Halis, 2000: 114).

Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi eğitimle desteklenmelidir. Kurumların çoğunda kalite yönetimi eğitimi iki aşamada verilmektedir. Birinci aşamada kalite yönetimi ilkeleri hakkında bilinçlendirme eğitimi, ikinci aşamada ise özel beceriler konusunda eğitim gelmektedir. Daha sonra da elemanlar, kalite gelişimini sağlayacak değişiklikleri yapabilmeleri için yetkilendirilmektedirler. Kaliteden bütün işgörenlerin sorumlu olabilmesi için desteğini sunan yönetimin yerine getirmesi gereken bazı sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukların başında örgütte kurumsallaştırılması gereken açık ve şeffaf, esnek ve duyarlı bir kurum kültürünün oluşumunu hızlandırmaktır (Halis, 2000: 115).

1.4.5. TKY'nin Önündeki Engeller

Değişim yönetiminin önemli bir aracı olan TKY'nin uygulanmasında ve başarıya ulaşmasında bir çok faktör engelleyici rol oynamaktadır. TKY'nin başarısını olumsuz etkileyen bu faktörlerin önemli bir kısmı yönetici odaklıdır (Yatkın, 2003: 75).

1.4.5.1. Kaliteye Olan İnançsızlık

Kaliteye karşı olmanın temel nedeni, herkesin mevcut durumda yapılanın zaten kaliteli olduğuna ve kalitenin ek maliyet getireceğine inanmasıdır. Bu anlayışa göre, her şey zaten olabildiğince kaliteli ise daha fazla çalışmanın da anlamı yoktur. Aynı zamanda yeni mali külfetlere de katlanılmak durumunda kalacaktır; ancak toplam kalite daha

fazla çalışmak demek değildir. Deming'in dediği gibi kişiler daha çok değil, fakat daha zekice çalışacaklardır (Halis, 2008: 115).

1.4.5.2. Değişime Direnç

Kendi konularının tehdit edildiğini düşünen kişiler her zaman değişime karşı çıkacaklardır. Her yenilikte olabileceği gibi TKY'nin uygulanmasında da karşı direnç söz konusu olacaktır. Değişime karşı çıkanları genelde şu sebepleri ileri sürerler (Halis, 2008: 116) :

- ✓ Bu da daha önceki teoriler gibi geçici bir modadır,
- ✓ 5 yıl çok uzun bir süre, bu sürede kim bilir ne gelişmeler olacaktır,
- ✓ Her yerde uygulanabilir belki, ancak bizim şirketimize uygun değil,
- ✓ Bu yaklaşım bizim işçimizin yapısına ve özelliklerine uygun değil,
- ✓ Şirketimizde zaten herkes kalitenin önemini biliyor ve elinden geleni yapıyor,
- ✓ Müşteri şikayet oranımız çok düşük, demek ki iyi çalışıyoruz,
- ✓ Kaliteden sorumlu koskoca bir müdürlüğümüz var ve işini de iyi yapıyor yetmez mi düşüncesi,
- ✓ Bu sistem kişisel başarıyı engeller,
- ✓ Bu sistem işleri karıştırır, esas işlerimiz aksar,
- ✓ Herkes birbirinin işine karışacak, yetki ve sorumluluk allak bullak olacak,
- ✓ Biz yapılabilecek her şeyi yapıyoruz; yapmadıklarımız zaten imkansız olanlar.

1.4.5.3. Yönetimin ve Yöneticilerin Tutumu

Toplam kalite yönetimi uygulamalarına örgütteki bazı kişiler karşı çıkabilir ve ya ilgisiz davranabilirler. Bunların en başında üst yönetimin ve yöneticilerin uygulamaya gereken ilgiyi ve öncülüğü göstermemesi gelmektedir. Kaliteyi maliyetle eşdeğer tutma, TKY uygulamasını bir birim yöneticisine verme gibi yönetimin yanlış TKY algılamaları, birim yöneticilerinin kendi aralarında rekabet etmeleri ve anlaşamamaları ve bizzat aktif olarak TKY uygulamasına katılmamaları gibi tutum ve davranışlar daha başlangıçta başarısızlığa yol açmaktadır. Diğer yandan , kısa zamanda getirisi olmadığından bazı yöneticiler mevcut kaynakları harcamak istememekte ve uygulamaya kaynak aktarmaktan kaçınmaktadırlar (Halis, 2008: 116).

1.4.5.4. TKY'yi Fazla Yüceltme

TKY yaklaşımının bazı organizasyonları nasıl müthiş bir şekilde değiştirdiğine dair anlatılanlar TKY'yi etkileyici kılmaktadır. TKY uygulamalarının başarıları anlatıldıkça onu uygulama isteği artmakta fakat gereken çabalar azımsanarak faydaları aşırı bir şekilde büyütülmekte ve sistemin yerleşmesi için gereken zaman dikkate alınmadan beklentiler boşa çıkmaktadır. Böylece maliyet ve kredi kaybına neden olmaktadır. Diğer yandan TKY'nin her türlü sorun ve verimsizlik için tek çare olarak görülmesi de yanlış beklentilere ve yanlış kararlara neden olur. Bu durumda da başarısızlık kaçınılmazdır (Halis, 2008:117).

1.4.5.5. Düşük Beklentilere Sahip Olma

TKY ile ilgili yapılacak uygulamaları sıradan ve önemsiz değişiklikler olarak görmek TKY'nin önünde önemli bir engel olarak örgütün tüm çabalarını olumsuz yönde etkileyecektir. Örneğin kalitede %10 artış sağlamak için sistemin değişmesine gerek yoktur. Sistem değişmeden de az bir çabayla buna ulaşılabilir. Hedef yüksek tutulduğunda mevcut durum ve prosedürlerin tamamen gözden geçirilmesi ve büyük ölçüde de değiştirilmesi gerekir. Bu da madalyonun diğer yüzüdür. Değişimi bu kadar tedricen sunmak işlerin her zamanki gibi gittiği şeklinde görülmesini sağlar. Benden verimliliğimi %10 artırmamı isterseniz, bunu basitçe daha fazla çalışarak yapabilirim; halbuki hedeflerimi ikiye katlarsanız prosedürümü yeniden gözden geçirmem ve yenisini oluşturmam gerekir. Bu ve bunun gibi düşünceler TKY'nin uygulanması çabalarını olumsuz etkileyecektir. TKY'nin önemli bir hedefi de kullanılan sisteme yeniden bakmalarını sağlaması ve geliştirmeleri için insanları harekete geçirmesidir (Halis, 2008: 117).

1.4.5.6. Mevcut Durumun Yeterince Analiz Edilmemesi

TKY kurum kültüründe ciddi bir değişim getireceğinden, uygulamaya başlamadan önce örgütün durumu, mevcut süreçleri ve diğer örgütsel unsurlar iyi analiz edilmelidir. Üst yönetimin duruma bakışı, yöneticilerin ve diğer personelin duygu ve düşünceleri, eğitime yatırımın ne kadar olabileceği, takım anlayışına geçişe karşı tavırlar, örgüt liderine olan güven ve ne tür yeni şeylerin öğrenilmesi gerektiği gibi konular iyice

tetkik edilmelidir. Bu konularda iyi bir çalışma yapılmadan TKY uygulamalarına bağlanmamalıdır. TKY uzun dönemli yatırım, bağlılık ve çaba ister. Böyle bir değişim ve dönüşüm sürecine durum analizi yapmadan yanlış başlangıç yapmak zincirleme etki ile diğer yanlışları da arkasından getirecektir (Halis, 2000: 211).

1.4.5.7. Eğitim ve Yetiştirmenin Yetersiz Olması

Yeni anlayışı uygulamak ve çalışanların bu anlayışa uygun şekilde davranmaları isteniyorsa, önce çalışanların bu amaç için eğitilmeleri ve yetiştirilmeleri gereklidir. Onlar yeni kural ve uygulamaları anlar önemini kavrarlarsa daha rahat ve verimli çalışırlar.

TKY’de değişimi gerçekleştirebilmenin ilk aşaması örgütte problem çözme ve süreç geliştirme araç ve tekniklerinin öğrenilmesidir. TKY’yi yeterince anlamadan, ilkelerini iyice öğrenmeden ve gerekli eğitimleri almadan yapılacak uygulama girişimleri başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Kısacası başarısızlıktan önce herkesin yapması gerekeni iyice bilmesi ve yetiştirilmesi gerekmektedir (Halis, 2000: 211).

1.4.5.8. Araç Odaklı Olma

Bazı durumlarda TKY’nin bir kısım araçları tek başına amaç olarak alınmaktadır. Yalnızca kalite çemberlerini, JIT’i uygulamayı veya kalite belgelerini almayı yeterli görmek TKY yaklaşımının yerleşmesini ve uygulamasını büyük ölçüde olumsuz etkileyecektir. Araç odaklı olma asıl amacın önüne geçecek ve uygulama çalışmaları arzulanan yönde gitmeyecektir (Halis, 2000: 212).

1.4.5.9. Tutarsız Davranma

Bireylerin etkin olarak çalışabilmesi için kendilerinden nelerin beklendiğini açık olarak bilmeleri gerekir. Yetkilendirme, kalite ve takım çalışmasını kavramlarını devamlı kullanmak fakat uygulamaya koymamak, sloganlara dayalı bir kalite anlayışına sahip olmak, kalite eğitimi vermek fakat uygulatmamak, temel fonksiyonları TKY kapsamı dışında bırakarak parçasal uygulama yapmaya çalışmak, istatistiksel yöntemleri hiç kullanmamak veya aşırı kullanmaya çalışmak ve problemler arttıkça çözüm umuduyla

sürekli bir programdan diğerine geçmek öncelikle uygulamayı gerçekleştirecek olan personeli şaşırtır. Ne yapacağını bilmeyen personelden böyle bir değişim gerçekleştirmeleri beklenmemelidir (Halis, 2000: 212).

1.4.5.10. Başarıların Ödüllendirilmemesi

Kişilerin başarılarını görmek ve değerlendirmek onları daha da motive edecektir. Başarıların önünü en fazla tıkayan şeylerin başında onların yaptıklarının hiçe sayılmasının geldiği belirtilmektedir. Kişilerin aynı başarıları tekrar göstermeleri isteniyorsa doğru yaptıkları desteklenmelidir. Belirlenen hedefler doğrultusunda parasal ve parasal olmayan ödül-teşvik sistemi oluşturulmalıdır.

Ayrıca kaynakların azlığı, sürekli gelişmeyi yapay ve çok karmaşık hale getirme, maliyet sınırlamaları, çalışanların kalitesi, kalite geliştirmenin ölçülmesindeki zorluk, tekrarlar ve yeniden örgütlemenin personeli yıpratması, örgüt kültürü konusuna yeterince önem vermeme, birimler arası rekabetin özendirilmesi, danışmanla çalışma alışkanlığının olmayışı, uzman ve mühendislerin meslek odaklı yaklaşımları, personel sorunları, personel çatışmaları gibi sorunlar da TKY'nin önündeki engeller arasında saymak mümkündür (Halis, 2000: 212).

1.4.6. Kalite Ödülleri ve TKY

1980'lerin ortalarından itibaren güçlü bir şekilde kuzey Amerika ve daha sonra Avrupa'da sahneye çıkan toplam kalite yönetimi anlayışı, serbest ticaret anlaşmaları yoluyla gittikçe küreselleşen ve uluslar arası rekabete açılan ulusal sanayiler için rekabet etmenin araçlarından birisi haline gelmiştir. Bu nedenle, ulusal sanayilerini küresel rekabete hazırlama konusundaki gelişmelere yardımcı olmak amacıyla pek çok ülkede kalite dernekleri kuruldu ve bu dernekler kendi ülkelerinde kalite konusunda özel ve kamu şirket, firma ve kurumlarına "kalite ödülleri" vermeye başladılar. Kuzey Amerika, Avrupa ve dünyanın pek çok diğer bölgesinde durum böyleyken, Japonya'da 1950 yılından beri çok prestijli bir kalite ödülü zaten verilmekteydi ve bu ödülün adı, ilginçtir ki Amerikalı bir kalite öncüsünün ismini taşımaktaydı: Deming Ödülü (Şimşek, 2001: 265).

Ulusal kalite ödüllerinin en prestijlilerinden birisi olan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) Amerika Birleşik Devletleri'nde 1989 yılında verilmeye başlandı. Bugün dünyanın pek çok ülkesinde ulusal kalite ödülleri verilmektedir. A.B.D., Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Hollanda, Estonya, Finlandiya, Fransa, Macaristan, Almanya (Ludwig-Erhardt-Preis Ulusal Kalite Ödülü), Kuzey İrlanda, Sırbistan-Karadağ, Portekiz, İskoçya, Slovakya, Slovenya, Polonya, Romanya (Joseph M. Juran Ulusal Kalite Ödülü), İsveç, İsviçre, Türkiye (KalDer), İngiltere, Japonya, Kırgızistan, Rusya, Ukrayna, Kanada, Arjantin, Brezilya, Hong Kong, Filipinler, Hindistan (Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü), Singapur bu ülkelerden sadece bazılarıdır. Bu ulusal kalite ödüllerinin yanı sıra bölgesel olarak verilen kalite ödülleri de vardır. Bunların en başında Avrupa Birliği kaynaklı ve 1989 yılında kurulmuş olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation for Quality Management-EFQM) tarafından verilen kalite ödülü yer almaktadır (Şimşek, 2001: 265).

Bu kalite ödülleri toplumlarda işletme, kurum ve kuruluşlarda bir kalite bilincinin oluşturulması ve özendirilmesi konularında önemli kamusal ve medyatik bir işlev yüklenirken, bu tür kalite ödülleri veren ulusal ve uluslararası kuruluşların, ilgilenen firma ve kuruluşlara sunduğu kalite danışmanlık hizmetleri vardır. Bu kalite danışmanlık hizmetleri firma ve kurumların kendi özdeğerlendirmelerini yapma ve iyileştirme etkinlik ve stratejileri konularında talep eden kuruluşa yardımcı olmayı içerirken, aynı zamanda pek çok bu tür kuruluş kalite belgelendirme görevini de yürütürler. Örneğin Türkiye Kalite Derneği de (KalDer) ülkemizde benzer işlevleri yerine getirmektedir (Şimşek, 2001: 266).

Bunun yanında kalite ödülleri işletmelere kendilerini mükemmel bir modelle kıyaslayarak özdeğerlendirme olanağı sunmaktadır. Ödül alan işletme ödülü bir prestij simgesi olarak kullanılmaktan öte Toplam Kalite Yönetimi anlayışını hayata geçirmiş olmanın üstünlüklerine kavuşmuş olmaktadır. Başvuran fakat kazanamayan işletmeler ise geliştirilmeye ihtiyaç duyan yönlerini öğrenmekte ve bunları gidermeye çalışmaktadırlar. Kalite ödülleri Toplam Kalite Yönetimi prensiplerini en uygun şekilde kurmak, en etkin şekilde uygulamak ve hedeflenen sonuçlara ulaşmak için somut kriterler ortaya koymakta ve aslında işletmeler ödül almak için başvuruda bulunmasa

dahi bir rehber olarak faydalanabilecekleri mükemmellik modelleri sunmaktadırlar (Kuruşçu, 2003: 41).

Kalite ödülleri esasen TKY felsefesinin uygulama rehberi olarak düşünölmelidir. Amaç bir ödöl sahibi olmak, prestij kazanmak, reklam unsuru olarak kullanmak gibi görünen sebeplerden öte ödölün bir özdeğerlendirme aracı olarak kullanılması ve böylece kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenebilmesi olmalıdır. Bu sayede geliştirilmeye ihtiyaç duyan yönler bilinerek tedbir alabilme imkanına sahip olunur. Kalite ödülleri model ve kriterleri açısından incelendiğinde kuruluşların TKY sistemini, ilkelerini ve felsefesini nasıl tam anlamıyla hayata geçireceğini gösteren ya da mevcut uygulamalarındaki hatalarını ortaya koyan bir rehber olarak karşımıza çıkmaktadır (Kuruşçu, 2003: 37).

Özdeğerlendirmenin temel aldığı ödöl modellerinin önemini, kriterlerine ve işleyişine baktığımızda daha iyi anlayabiliriz. Bu ödöl modelleri; kuruluşları sadece ciro, verimlilik fire göstergeleri gibi tek yönde parametrelere göre değil, bütün süreçleri, hedefleri ve rekabet ortamındaki konumlarına göre ele aldıkları ve onların tüm yönetim sistemlerini ölçtükleri için, iş dünyası içinde mükemmelliği sembolize eder hale gelmişlerdir (Ensari, 1999: 195).

Günümüzde birçok kalite ödöl sitemi kullanılmaktadır. Bu ödüllerin hangisinin en iyi ve/veya en etkileyici ödöl olarak kabul edilmesi gerektiği subjektif bir konudur. Bu ödüller arasında, yalnızca küçük bazı farklılıklar bulunmaktadır. Burada ödüllerin ayrıntılarından bahsetmek yerine genel ilkeleri ve kısaca önemleri dikkate alınacaktır. Bu ödülleri kazanacak pek fazla sayıda kurum olmamasına rağmen ödüllerin kapsamındaki ilke ve yöntemler her örgütün kalite gelişiminde çok önemli ve yardımcı bir rol üstlenebilir.

Japonya'daki Deming ödölü, Avrupa'daki Avrupa kalite ödölü ve Amerika'daki Malcolm Baldrige ulusal kalite ödölü gibi. Bu ödüllerin genel amacı şöyle özetlenebilir (Halis, 2010: 85) :

- ✓ Rekabete katkısı nedeniyle TKY'nin daha yaygın tanınmasını sağlamak;

- ✓ Yerleşik ölçütler ve endüstriden haberliliğe yönelik kişisel değerlendirmeyi teşvik etmek;
- ✓ Başarıyla uygulanmış kalite stratejileri ve bu stratejilerin uygulanmasından elde edilen yararlarla yönelik bilginin paylaşım ve dağıtımına ön ayak olmak;
- ✓ Kalitede mükemmellik ve TKY'nin başarıyla uygulanması için gerekli şartların anlaşılmasını sağlamak;
- ✓ Firmaların sürekli gelişim işlevine girmesini teşvik etmek.

BÖLÜM 2: KALİTE ÖDÜLLERİ

2.1. Singapur Kalite Ödülü

Ödül şirketin dünyadaki sınıf kalitesini gösteren bir sembol niteliğindedir. Ödülün başlatılmasının amacı Singapur firmalarının ürünleri, hizmetleri, yönetim sistemleri ve ilgili buldukları kişilerle ilgili toplam kaliteyi geliştirmeleridir. Ülke Başbakan'ın söylediğine göre; bu prestijli ödülü alanlar kalite mükemmeliyeti konusunda diğer şirketlere esin kaynağı olacaklardır. Kalite kontrol çemberlerini teşvik projesine benzer bir şekilde, Singapur Kalite Ödülü'nün yönetimi için de yabancı uzmanların görüşlerine başvurulmuş ve Japon Deming Ödülü, ABD Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü ile ilgilenen uluslararası uzmanlardan girdiler ve tavsiyeler alınmıştır. Singapur Kalite Ödülü'nün içeriği öylesine kapsamlıdır ki kalite bilinci gelişmiş kurumlar için takip etmeleri gereken temel hatları ortaya koymaktadır (Çetin, 2001: 564).

İlk Singapur Kalite Ödülü 1995'te verilmiştir. Başvuranların sayısı 19'dur. Bu başvuru sahipleri liderlik bağlılığı, kalite kültürü, insan kaynakları yönetim ve geliştirimi alanlarında iyi puanlar almalarına karşın, kurumun her düzeyinin müşteriye odaklanma ve müşteri memnuniyeti konularının önemini farkında olması konusunda çoğu başarısız olmuşlardır. Singapur Kalite Ödülü rekabetten çok öğrenmeyi kapsayan bir süreçtir. Singapur Kalite Ödülü Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Cham Tao Soon'un belirttiğine göre 'kurumlar ödül için başvuruda bulunarak titiz değerlendirmelerden geçecek ve bu sayede çok değerli bilgiler öğreneceklerdir. Bu sayede güçlü ve zayıf oldukları yönleri tanıyarak geliştirilmesi gereken alanları belirleyeceklerdir. Başvuranların tümüne alanında yetkin değerlendiriciler tarafından hazırlanmış bir geri bildirim raporu iletilecektir.

Singapur Kalite Ödülü'nü kazanan ilk kurum Texas Instruments Singapore'dır. Bu kurumda yaklaşık 2000 kişi çalışmaktadır (Çetin, 2001: 564).

2.2. Danimarka Kalite Ödülü

Danimarka Kalite Topluluğu tarafından 1985'te Danimarka Kalite Topluluğu, Danimarka Kalite Ödülü kurulmuştur. Danimarka Kalite Ödülü için kriterler şunlardır: Ödül kalite sistemlerinde, çalışan katılımında, ürün geliştirmede, maliyet azaltmada ve yöntemler için olduğu kadar, sonuçlar için de açıklık sağlamada önemli katkılar göstermiş bir şirkete verilmelidir (Çetin, 2010: 289).

1985'te ilk Danimarka Kalite Topluluğu, Danimarka Kalite Ödülü'nü kazanan, Danimarka'nın en büyük endüstriyel girişimi Danfoss'tu. Danimarka Kalite Topluluğu Danimarka Kalite Ödülü'nü kazanan diğerleri şunlardı: Voss (1987), Viking (1989), Grundfoss (1990), Danochemo (1991) ve Det Norske Veritas (1992). 1993'ten bu yana Danimarka Kalite Topluluğu, Danimarka Kalite Ödülü'nün kurucu üyelerinden biridir (Çetin, 2010: 290).

1993'te, Avrupa Kalite Ödülü'nün kurulmasından bir yıl sonra, yeni bir Danimarka Kalite Ödülü geliştirilmiş, şu dört üyeden oluşan Foreningen Den Danske Kvalitepris adlı örgüt kurulmuştur (Çetin, 2010: 291) :

- ✓ Danimarka Kalite Topluluğu,
- ✓ Aarhus İşletme Okulu;
- ✓ DİEU, Danimarka Mühendislik Yüksek Lisans Enstitüsü;
- ✓ Jyllands Posten (Danimarka'nın en büyük gazetesi).

Bu kuruluşun oluşmasına ön ayak olan, Aarhus İşletme Okulu'nun önde gelen toplam kalite yönetimi profesörüdür. 1994'te Danimarka Ticaret ve Endüstri Bakanlığı'nın bir departmanı olan Erhvervsfremme Styrelsen, örgütün beşinci üyesi olmuştur. Danimarka Kalite Ödülü'nü kazanabilmek için adayların Avrupa Kalite Ödülü sürecine çok benzer bir süreçten geçmesi gerekmektedir. Süreç, Foreningen Den Danske Kvalitepris sekreterliğine gönderilen bir başvuru formu ve buna iliştirilmiş bir kendini değerlendirmeye başlar. Bu kendini değerlendirme, endüstriden ve Aarhus İşletme Okulu'ndan gelen üyelerden oluşmuş bir değerlendirme takımı tarafından değerlendirilir. Değerlendirme takımı, başvuruyu ilgiye değer bulursa, tesis ziyareti

ikinci adım olacaktır. Tesis ziyaretinin süresi bir-iki gündür. Tesis ziyaretinin önemli bir parçası, şirketin üst kademe yönetiminden bir grupla tartışma yapılmasıdır. Başka bir önemli parçası da, en önemli yaklaşımların uygulanıp uygulanmadığının kontrol edilmesidir.

1993'ten bu yana Danimarka Kalite Ödülü'nü kazananlar şunlardır (Çetin, 2010: 292) :

- ✓ 1993: Rank Xerox, Danimarka;
- ✓ 1994: L.M. Ericsson, Danimarka;
- ✓ 1995: Bruhn A/S (Danimarka'daki Canon temsilcilerinden biri);
- ✓ 1996: Coloplast A/S.

Görüldüğü gibi, ilk iki yılın ödülleri, merkezleri Danimarka dışında bulunan büyük uluslararası şirketlerin temsilcilerine verilmiş, bu şirketler sonraki yılların ödül sahipleri ve diğer Danimarka şirketleri için rol modelleri oluşturmuşlardır. Rank Xerox ayrıca birçok Danimarka şirketi için mükemmel bir rol modeli olmuştur. Çünkü; onların yaptığı kendini değerlendirmenin gözden geçirilmiş bir versiyonu, Foreningen Den Danske Kvalitepris tarafından yayınlanmıştır (Çetin, 2010: 292).

2.3. Arjantin Kalite Ödülü

1994 yılında verilmeye başlanan Arjantin kalite ödülü özellikle Baldrige Ödülünden esinlenerek oluşturulmuştur. Zaten ödülün oluşturulması ve başlatılması sürecinde Baldrige ödülü yönetiminin de güçlü bir desteği vardır. Baldrige ödülü ile arasındaki temel fark iş sonuçları üzerinde daha fazla durulmasıdır. Fakat esin kaynağı sadece Baldrige Ödülü değildir, örneğin liderlik, çalışanların tatmini, sosyal sorumluluk konularında Avrupa Kalite Ödülüne daha yakındır. Singapur Kalite Ödülünde olduğu gibi karma bir model yapısına sahiptir (Kuruşçu, 2003: 43).

2.4. Avustralya Kalite Ödülü

Avrupa'da ilk olarak verilmeye başlanan kalite ödülüdür. Deming Ödülü ve Baldrige Ödülünden esinlenerek oluşturulan özgün bir model olarak ortaya çıkmıştır. Herhangi

bir kategoride ödüllendirilecek işletme sayısı için bir kısıt olmadığından Deming ödülünde olduğu gibi rekabetçi bir yapısı yoktur. Ödül 1988 yılında Avustralya Girişimi tarafından verilmeye başlanmıştır. Amacı Avustralya’da kalitenin farkındalığının artmasına ve bir çok organizasyonda gelişmiş kalite konumuna katkıda bulunmaktır (Kuruşçu, 2003: 44).

2.5. İngiltere Kalite Ödülü (UKQA= United Kingdom Quality Award)

1994 yılında İngiliz Kalite Vakfı (British Quality Foundation) tarafından kurulan UKQA; özel sektör, kamu sektörü veya kar amaçlı olmayan gönüllü sektör kuruluşlarının hepsine açıktır. Aşağıdaki dört kategoriden oluşmaktadır (Şimşek, 2001: 323) :

- ✓ 251 veya daha fazla çalışana sahip özel sektör kuruluşları,
- ✓ 250 veya daha az çalışana sahip özel sektör kuruluşları,
- ✓ 251 veya daha fazla çalışana sahip kamu sektörü veya kar amaçlı olmayan gönüllü kuruluşlar,
- ✓ 250 veya daha az çalışana sahip kamu sektörü veya kar amaçlı olmayan gönüllü kuruluşlar.

UKQA’ye başvurmak için gerekli olan iki önemli şart vardır (Şimşek, 2001: 324) :

- ✓ Başvuruda bulunan kuruluşun İngiltere’de en az üç yıldan beri faaliyet gösteriyor olması,
- ✓ Çalışanların veya yatırımlarının en az yüzde ellisinin İngiltere içerisinde olması gereklidir.

Belirleme süresi MBNQA sürecine benzemektedir. Bu ödül, iş mükemmelliğinin en yüksek standartlarını gösteren kuruluşlara verilmektedir.

2.6. İsveç Kalite Ödülü (SWQA = The Swedish Quality Award)

İsveç Kalite Ödülü 1992 yılından itibaren verilmeye başlanmıştır. Özel sektör ve kamu sektöründen üretim veya hizmet organizasyonları veya bu organizasyonların alt organizasyonları ödüle aday olabilirler.

SwQA temel olarak iki ayrı kategoride ödül vermektedir (Şimşek, 2001: 324).

- ✓ 200 veya daha fazla çalışanı olan büyük organizasyonlar,
- ✓ 200 den az çalışanı olan küçük organizasyonlar.

Belirleme süreci MBNQA sürecine benzemektedir. Her kategoride en fazla bir kazanan olmakta veya hiç olmamaktadır.

2.7. Yeni Zelanda Ulusal Kalite Ödülü (NZQA = The New Zealand National Quality Award)

Yeni Zelanda Ulusal Kalite Ödülü ilk olarak 1993 yılında verilmeye başlanmıştır. Yeni Zelanda'da faaliyet gösteren veya bu ülkede ortak yatırım yapan işletmelere, Yeni Zelanda hükümetinin sahip olduğu organizasyon veya kuruluşlara, kamu kuruluşlarına ve mahalli yönetimin sahip olduğu kuruluşlara açıktır.

NZQA Kurulunun başvurusunu uygun gördüğü diğer kuruluşlar da bu ödüle başvurabilmektedir. NZQA, MBNQA mükemmellik kriterlerini aynen uygulamaktadır. Değerlendirme süreci de MBNQA'ninkilere benzemektedir. Yarışma gibi bir ödüdür. En yüksek puanı alan tek bir ödül sahibi olmaktadır (Şimşek, 2001: 324).

2.8. Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü (RGNQA = The Rajiv Gandhi National Quality Award)

Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü 1991 yılında Hindistan Standartlar Bürosu tarafından kurulmuş ve Başbakan Rajiv Gandhi'nin adı ile adlandırılmıştır. Değerlendirme süreci MBNQA'ninkilere benzemektedir.

Dört ayrı kategorisi bulunmaktadır (Şimşek, 2001: 325) :

- ✓ Büyük ölçekli üretim üniteleri için,

- ✓ Küçük ölçekli üretim üniteleri için,
- ✓ Hizmet sektörü organizasyonları için,
- ✓ Hepsinin en iyisi için.

Büyük ölçekli ve küçük ölçekli üretim üniteleri için altışar tane de mansiyon sertifikası vardır. Hizmet sektörü organizasyonlarından birisine de mansiyon verilir.

2.9. Kanada Kalite Ödülü

Kanada Mükemmellik Ödülü üç ayrı ödülü içine almaktadır. Bunlar (Şimşek, 2001: 326) :

- ✓ Kalite Ödülü,
- ✓ Girişimcilik Ödülü,
- ✓ Yenilikçilik Ödülü.

Kalite Ödülü, şu anda bahsetmekte olduğumuz Ulusal Kalite Ödüllerinin eşdeğeridir. Üç tane kamu sektörü kategorisi (küçük/orta ölçekli üretim, büyük ölçekli üretim, küçük/orta ölçekli hizmet, ve büyük ölçekli hizmet) ve bir tane de kar amaçlı olmayan organizasyonlar olmak üzere sekiz ayrı kategoriye bölünmüştür.

Kamu sektörü kategorilerinin ve kar amaçlı olmayan organizasyonların katılması, bu ödülü diğer ulusal kalite ödülllerinden farklı kılmaktadır. Bu durum Kanada ulusal Kalite Enstitüsü tarafından üstün bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Çünkü böylece bu organizasyonların ulusun genel performansına katkıları belirlenmiş olmaktadır. Seçme süreci MBNQA'ninkine benzemektedir. Ödüle başvuranların performanslarına göre her kategoride birden fazla ödül de verilebilmektedir (Şimşek, 2001: 326).

2.10. Deming Ödülü

Kalitenin gurularından olan ve bu konuda en çok tanınan ve saygı duyulan kaliteci yazar ve danışmanlardan birisi olan Deming'in Japonya'da, kendi adını taşıyan bir kalite

ödülü bulunmaktadır. 1950'li yıllarda Amerika'dan Japonya'ya gelen Deming, kalite kontrol üzerine birçok konferanslar vermiştir. Deming'in bu konuşmaları kitap haline getirilerek, geliri Japon Bilim Adamı ve Mühendisler Birliği'ne bırakılmıştır. JUSE ise bu gelire Deming Ödüllerini kurmuştur. Bu ödülün kuruluş gayesi Japon'ların yardımlarından dolayı Edwards Deming'e karşı duydukları derin dostluğun anısını sürdürmektir. Deming ile birlikte modern Kalite Kontrol ve istatistiksel yöntemler de Japonya'da yerleşmiştir. Japonya'da resmen tanınan ilk Kalite Kontrol (KK) yıllık konferansı 1951'de düzenlenmiş, ilk Deming Ödülü de aynı yıl Osaka'da verilmiştir.

Günümüz Japonya'sında bir şirketin ulaşabileceği en yüksek paye Deming Ödülü'dür. TKY için güçlü bir motivasyon unsuru olan bu ödül, Japon kalite anlayışının gelişmesinin altında yatan çok önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Halis, 2000: 217).

Deming Ödül modelinin oluşturulmasında deming'in on dört ilkesinin büyük etkisi vardır. Baldrige Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü unsurlarını tanımlayarak TKY'yi modelleştirmeye çalışırlar. Deming ödülü ise temel yapıyı kavramlara, süreçlere ve sonuçlara bağlamaya dayanmaz, dahası temel yapının sıradanlığını varsayar. Bu basitçe istenilen ve iyi kalite merkezli yönetim uygulamalarını sağlar. Politika ve planlar, yerleştirme, bilgi toplama, analiz ve kontrol, gelecekteki gelişim planları ve politikaların uygulanmasından ve etkisinden gelen sonuçlar üzerine odaklanır. Deming Ödülü; kalite kontrolü standartlaştırma, kalite çemberleri, önerilen teknik ve uygulamalar, araçlar açısından bir reçetedir. Dahası her faktör eşit ağırlıktadır ve değerlendirme yapanlar her bireysel faktör için rakamsal bir puan belirlemektense organizasyonun kapsamlı gelişimini ele alırlar (Kuruşçu, 2003: 46).

Baldrige ödülü ulusal bir yapıya sahipken Avrupa Kalite Ödülü gibi Deming ödülü de uluslararası bir yapıya sahiptir. Deming ödülünün diğer iki ödülde bir emli farkı da ödül sürecinin rekabetçi bir yapıya sahip olmamasıdır. Ödül kriterlerini yerine getiren birden fazla şirket varsa bunların hepsi ödülü almaya hak kazanabilir.

Ayrıca Avrupa Kalite Ödülü ve Baldrige Ödülü açıkladıkları değer ve felsefe açısından reçetedir. Ancak toplam kaliteyi geliştirmek için özel araç ve metotları belirtmezler. Deming ödülü de bu değerleri paylaşır fakat temel yapı sunmak yerine bir kontrol listesi

sunar. Baldrige ve Avrupa kalite Ödülü yönetim ve süreçler üzerinde ağırlıkla dururken Deming ödülü iş sonuçlarına daha fazla önem vermektedir (Kuruşçu, 2003: 46).

Belki de diğer ödüllerden en önemli farkı ödül sürecinin işletmelerden mükemmellik beklememesidir. Deming Ödülü başvuran işletmelerden Toplam Kalite Kontrol konusunda aşırıya kaçarak değerlendiricileri tatmin etmelerini istemektedir. Önemli olan ödül kazanmak değil pazarda başarı elde etmektir. Sadece yönetim değerlerini değil bir yıllık bir süreçteki toplam kalite kontrol çalışmalarını ve sonuçlarını inceler. En önemlisi de yönetimden çok çalışanlar üzerinde durur (Kuruşçu, 2003: 47).

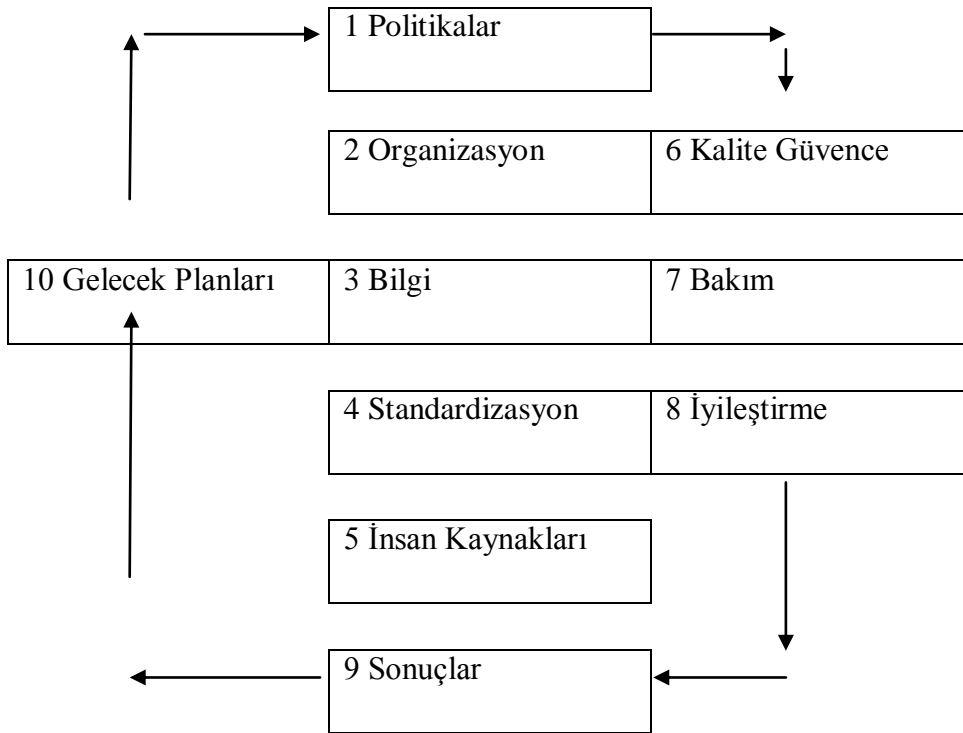
Deming Uygulama Ödülü'ne özel ve kamu organizasyonları, küçük ölçekli firmalar ve büyük ölçekli firmaların bazı bölümleri ile deniz aşırı bölgelerde bulunan firmalar katılabilmektedir. Deming Ödülü, firma çapında kalite kontrol aktivitelerinin başarılı uygulanmasından kaynaklanan başarılı sonuçları sağlamak amacıyla organize edilmiştir. Ödülün çerçevesi bir takım ilke ve tekniklerin uygulanmasını esas almıştır (Efil, 1999: 301).

Deming Modeli, 11 temel ilke üzerine kurulmuş olup bu ilkeler aşağıdaki gibidir (Halis, 2010: 91) :

- ✓ Yönetimin bağlılığının oluşturulması,
- ✓ Üst yönetim önderliğinde kalite yönelimli politikaların belirlenmesi ve takip edilmesi,
- ✓ Organizasyon ve politikaların gözden geçirilmesi,
- ✓ Bilginin yetkilendirilmiş personele yayılımı,
- ✓ Kaliteye ilişkin bilgi toplanması, yayılması ve kullanılması,
- ✓ sadece istatistiksel süreç kontrol verilirinin değil, lojistik ve insanla ilgili konularında analiz edilmesi,
- ✓ Çalışanların plan, strateji ve odak noktalarının standardize edilmesi,
- ✓ Parametrelerin sağlandığını garanti edecek bir kalite kontrol sisteminin kurulması,

- ✓ Sürekli revize edilen özellikli ölçütlere göre kalite güvencenin sağlanması,
- ✓ Etki ve sonuçların açıkça tanımlanması ve
- ✓ Gelecek planlarının kaizen benzeri, zaman kısıtlarını bulan ve optimize eden süreçlere odaklı olmasıdır.

Şekil 1. Deming Kalite Ödülü Modeli



Kaynak: Halis (2010: 92)

2.10.1. Kategorileri

Deming'in kalite ödülleri üç ana kategoride verilmektedir: Birincisi bireylere verilen "Deming Ödülü" ve belirli projeler bazında firmalara verilen "Deming Uygulama Ödülleri"dir. İkincisi ise fabrikalara verilen "Deming Fabrika Ödülü"dür. Üçüncüsü ise 1951 yılında verilmeye başlanan ve diğer Deming ödüllерinin tümünü kapsayan bir ödüldür. Ancak bu ödüller daha sonraki dönemlerde kategorize edilerek alt ödül gruplarını da kapsayan geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Bu ödülün tasnifi şu şekilde yapılmaktadır (Halis, 2008: 84,85) :

- ✓ Deming Uygulama Ödülü
- ✓ Küçük İşletmeler için Deming Ödülü
- ✓ Deming Bireysel Ödülü
- ✓ Fabrika Kalite Kontrol Ödülü
- ✓ Bölümler için Deming Uygulama Ödülü
- ✓ Denizaşırı Ülkeler için Uygulama Ödülü

2.10.2. Kriterleri

Deming Ödülü kriterleri 10 ana kriterde toplanmış olup kriterler aşağıdaki gibi detaylandırılmıştır (Kuruşçu, 2003: 48-56).

Kriter 1. Üst Yönetim Liderliği, Vizyonu Stratejileri

Baldrige ödülü liderlik kriteri ile temel kalite değerlerine ve müşteri ilişkilerine odaklanırken, Avrupa Kalite Ödülünde lider örnek olma rolü ve kalite gelişiminde karar verici rolü ile öne çıkmaktadır. Deming ödülünde ise lider kalite kontrol uygulamalarını geliştirme gibi yönetim sistemindeki rolü ve vizyon, strateji geliştirme sorumluluklarını da üstlenir.

Deming ödülünde lider malzeme kaynakları yönetimi, teknoloji kaynakları yönetimi ve finansal kaynakların yönetimi üzerinde durmazken anlayış bilgi ve isteklilik konularına vurgu yapar. Sonuç olarak Deming ödülü dış bilginin nasıl toplandığını, analiz edildiğini ve planlamada, operasyonel karar vermede, kaliteyi desteklemede nasıl kullanıldığını inceler.

Baldrige bu konularla müşteri ilişkileri ve TKY felsefesi bazında ilgilenirken Avrupa Kalite Ödülü anlayış bilgi ve isteklilik üzerinde durmaz diğer unsurlara ve stratejik kararların alınmasına büyük önem verir.

a. Üst yönetimin liderliği : Görevinin farkına vararak (misyonu, sorumlulukları, otoritesi, atikleri, v.b.) üst yönetim liderleri, iş planlarının başarılması ve yönetim kaynaklarının etkili kullanımı için organizasyonlara önderlik eder.

b. Organizasyonel vizyon ve stratejileri : Organizasyonel misyon üzerine kurulan yönetim prensipleri, vizyonu ve stratejileri açıkça belirlemiştir. Yönetim yapısı, ticari amaçları başarabilecek, birlik içerisinde çalışan işçileri bulmak ve iş çevresindeki değişikliklere hemen cevap vermekle sorumludur. Üst yönetim, yönetim prensiplerini, vizyonunu ve stratejilerin saptamakla ilgilenir ve bu prensipleri, vizyonu ve stratejileri uygulamaya koymak için yönetim yapısını geliştirerek liderlik görevini yerine getirir (Kuruşçu, 2003: 48).

Kriter 2. TKY Yapısı

Deming ödülü TKY yapısı üzerinde önemle durmaktadır. Bunun sebebi diğer iki ödül TKY felsefesi üzerinde yoğunlaşmış bir model reçetesi özelliği taşıırken, Deming ödülünün TKY uygulama çeklisti özelliği taşıyamasındandır. Bununla birlikte diğer iki ödül de TKY yapısını tüm kriterler içinde işlemektedir.

a. Organizasyonel yapısı ve işletmesi : İş eğitim sistemleri ve organizasyonel yapısı arasındaki tutarlılık iyidir. Bölümler arası aktiviteler iyi koordine edilmiştir. Toplantı ve komiteler etkili ve yeterli işlemektedir.

b. Günlük yönetim : Sorumluluklar belirlenir işletmelerin devamı için yönetim kaynakları tahsis edilir. Önemli, etkili ve yeterli bir şekilde devamı için standartlaştırılır. Standartlar geliştirilerek, istenilen sonuçlar elde edilir.

c. Politik yönetim : Ticari amaçlarının başarısını ölçmek için, uygulamaya koymak, plana göre yerleştirmek ve yapılandırmaktan sorumlu iyi bir yönetim sistemi vardır. Üst yönetimin teşhisleriyle beraber diğer aktiviteler, yönetim sistemi ile şirketin iş performansına katkıda bulunmaktadır. Amaçların başarılabilmesi ihtimaline karşın, bu amaçlar hakkındaki sebep-sonuç analizleri ortaya konur. Sistem, çapraz işlevli yönetim sistemleriyle iyi koordine edilmiştir.

d. ISO 9000 ve ISO 14000 ilişkisi : ISO 9000 VE ISO 14000 yürürlüğe girdiğinde TKY ile bu sistemler arasında denge sağlanması garantiye alınmış olur.

e. Diğer yönetim gelişim programlarıyla ilişkisi : TPM, TIT ve diğer yönetim gelişim programları yürürlüğe girdiğinde, TKY ve bu sistemler arasındaki denge garantiye alınır.

f. TKY promosyonu ve işletmesi : TKY tanıtımının ve promosyonunun amaçları açıklanır ve işçiler tarafından anlaşılması sağlanır. TKY promosyonu için yapılan plan ve yapıya göre, engelleri aşmak ve amaçları başarmak için gelişmiş yöntemler denenir (Kuruşçu, 2003: 49).

Kriter 3. Kalite Güvence Sistemi

Baldrige Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü iş sonuçları üzerinde Deming Ödülü kadar büyük önemle durmamakta ve bu bir eksiklik olarak ifade edilmektedir. İş sonuçları üzerinde önemle durması sebebi ile Deming Ödülü kalite güvence sistemini ayrı bir kriter olarak incelemektedir.

a. Kalite güvence sistemi: Kalite güvence sisteminin karmaşıklığını ve farklılığını anlayarak, bütünleyici kalite sistemi saptanır ve yönetilir. Kalite Güvence sistemi, müşteriyi tatmin etme açısından ele alınır. Önemli olan gerekli aktivitelerin müşteri memnuniyetinin artırılması için iyi koordine edilmesi ve bütünleyici sistem eşliğinde uygulamaya koyulmasıdır.

b. Yeni ürün ve yeni teknoloji gelişimi: Kalite analizi, kalite işlev planı ve Design incelemesi gibi araçları etkili bir şekilde kullanarak, şirket yeni ürün ve teknolojileri üretmekte aktiftir. Bu aktiviteler çerçevesinde müşteri memnuniyetini iş performansını artırır. (Yeni ürünler ve yeni teknolojiler geliştirmek için şirketin gösterdiği çabalar, sürekli ve aktif olması önemlidir. Araçların kullanımı uygundur ve gelişim aktiviteleri istenilen sonuçlar ortaya koymaktadır. Önemi anlaşılabilir süreçler kontrol edilir.

c. Süreç kontrolü: Süreç analizi ve gelişim aktif olarak gerçekleşir, sadece üretim değil, aynı zamanda yönetim ve servis işlevleri, aktif süreç analizi, gelişim ve kontroldür.

d. Test, kalite değerlendirilmesi ve kalite hesap denetlemesi: Kalite değerlendirilmesi ve kalite hesabı denetlemesi yürütülür. Teste dayalı kalite güvencesi etkili ve yeterli şekilde gerçekleşir. Güvenilirlik, güvenlik ve ürün toplam borçlarına özen gösterilir.

e. Tüm yaşamı kapsayan uygulamalar: Ürünlerin ve servislerin her bir seviyesinde gerekir aktivitelere yer verirler. Şirket mühendislik ürünü, planlaması, gelişimi, dizaynı

ve diğ er satış sonrası servisleri kapsayan gerekli kalite güvence aktivitelerini gerçekleştirir.

f. Satın alınan mal, alt sözleşme, bölüm: Yönetim sistemi satın alınan mal, alt sözleşme ve bölüm için gerekir. Bölümler teknolojik destek ve işbirliği sağlar. Şirket satın alınan malı alt sözleşmede bölüm aktivitelerini organize olmuş biçimde gerçekleştirir. Bu aktiviteler uluslar arası bir görüş açısıyla denizaşırı Şirketlerde de uygulanır (Kuruşcu, 2003: 50).

Kriter 4. İş Elemanları İçin Yönetim Sistemleri

Deming dl nerilen teknik ve uygulamalar , araçlar açısından bir reçetedir. Diğ er iki dlden farklı olarak iş elemanları kriterlerini içermektedir. Bu kriterle çalışanların sağlığı ve çevresel yönetim anlayışıyla diğ er ödüllerde olan ama Deming dlnde olmayan toplumsal sorumluluk kriterine de yer verilmeye çalışılmaktadır. Bu konuda Deming dlnn bir diğ er üstünlüğü ise maliyet yönetimi anlayışı ile maliyetlerin düşürülmesinin amaçlanmasıdır.

a. Çapraz işlevli yönetim sistemi: Yönetim için çapraz işlevli elemanlar uygun bir Şekilde seçilmiştir. Seçilmiş apraz işlevli yönetim sistemleri için, toplantı yapıları, komiteleri ve görevdeki yöneticileri belirlenmiştir. Çapraz işlevli sistemler, diğ er yönetim sistemleri ve işletmelerle düzgünce koordine edilmiştir. Çapraz işlevli yönetim sistemlerinin etkili bir Şekilde işletilmesi için onların uygulamaya konulması gerekir. Bu apraz işlevli yönetim sistemleri, politik yönetim, ticari plan ve diğ er yönetim sistemleriyle dengeli bir Şekilde gerçekleştirilir.

b. Nicelik dağıtım yönetimi: rnlerin ve hizmetlerin niceliğini ve dağıtımını yönetmek üzere bir sistem saptanır. Uygun belirleyiciler kullanılarak, üretim gelişimini, envanterini ve yönetim zamanını etkili Şekilde yönetir. Hizmetlerin ve ürünlerin niceliği ve dağıtımı için kurulan yönetim sistemi sayesinde, Şirket dağıtım için planlama zamanını azaltır ve sonuç olarak müşteriyi memnun eder.

c. Maliyet yönetimi: Maliyet planlamasını sağlayan bir mali yönetim kurulur. Sistem, kaliteyi maliyetiyle dengeleyen ürünler üretmeyi sağlar. Uygun araçlar kullanarak, etkili

bir şekilde maliyette azalma gerçekleştirilir. Mali yönetim sistemi denizaşırı ülkelerden tedarik sağlayarak bunları etkili bir şekilde kullanır ve maliyeti azaltır.

d. Çevresel yönetim: Çevresel bir yönetim kurulur, şirketin halkına ve çevresine etkisini düşünerek aktif olarak ISO 14000 LCA ve ECO-MERK lerin dağıtımına dikkat çeker. Global çevrenin öneminin farkına vararak, çevresel dağıtım ve problemlerle istekli olarak ilgilenir.

e. Güvenlik, hijyen ve iş çevresi yönetimi: İşçilerin güvenliği ve hijyeni iş yerinde sağlanır. Güvenlik eğitimi planlı bir şekilde verilir. İşçi memnuniyeti şirkete göre işçi güvenliği, hijyeni ve iş çevresinden geçer (Kuruşçu, 2003: 51).

Kriter 5. İnsan Kaynakları Odaklılık

Deming ödülü bu kriterle insan kaynakları yönetiminin nasıl incelendiğini ve geliştirildiğini irdeler. Ayrıca çalışanların eğitim konusuna vurgu yapar. Baldrige ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü daha detaylı olmak üzere bu kriterde insan kaynakları planlaması ve yönetimi, çalışanların katılımı, eğitimi, performansı, sağlığı ve memnuniyeti üzerinde durmaktadır. Deming ödülü bu kriterde üzerinde durmadığı konuları diğer kriterler içerisinde incelemekle beraber çalışanlarla ilgili bütünsellik açısından bu bir eksik olarak karşımıza çıkmaktadır.

a. Yönetimde insanın pozisyonu: En önemli yönetim kaynakları olarak insanın farkına varılmasıyla, şirket doğru kişiyi doğru yere yerleştirme politikasıyla işçilerin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlar.

b. Eğitim ve öğretim: Her işçinin yeteneklerini geliştirmek üzere, eğitim ve öğretim için bir sistem kurulur. Şirketin teknolojik yeterliliği bir kuşaktan diğerine geçer. Şirket eğitim ve öğretim ihtiyaçlarına önem ve destek verir.

c. İnsanlara saygılı olmak: İşçiler özellikleriyle ve yaratılışları itibarıyla var olurlar. Yüksek moral ve isteklerini gösterirler, gruplara katılır ve iyi sonuçlar üretirler (Kuruşçu, 2003: 52).

Kriter 6. Bilginin Etkin Kullanımı

Deming ödülü İPK metotlarına önem vermesi itibariyle kalite konusundaki bilgilerin toplanması, dağıtılması ve kullanılması gibi geniş anlamda bu kriter üzerinde daha büyük bir önemle durmaktadır. Baldrige ödülü müşteri odaklılık ilkesinden hareketle hemen hemen Deming ödülü kadar bu kriter üzerine yoğunlaşmakta ve kalite ve performans verileri, rekabetçi karşılaştırmalar ve kıyaslama, verilerin analiz ve kullanılması konularına önem vermektedir. Avrupa Kalite Ödülü ise kaynakların yönetimi, kullanılması ve korunumu açısından bu kriter üzerinde durmaktadır.

a. Bilginin yönetimdeki yeri: Şirketin iş ve iş çevresini dikkate alarak bilginin toplanması, analizi ve kullanımı için bir sistem kurulur. Şirket bilgiyi paylaşarak işletmeyi etkili ve gerektiği düzeyde yönetir. Bilgi önemli bir yönetim kaynağı olarak görüldüğünden, iş yönetimi için potansiyel bilgiyi de kapsayan bilgiyi etkili bir şekilde kullanır.

b. Bilgi sistemleri: Şirketin bilgi teknolojilerini etkili bir şekilde kullanan, kaliteli müşteri, teknoloji ve diğer unsurlara dayanan, etkili bir şekilde yönetilen bilgi sistemi vardır. Şirketin gerekli veri tabanlarını kurmaya, işletmeye ve yönetim teknolojilerini geliştirmeye sistematik bir yaklaşımı vardır.

c. Karar ve analiz için destek: Bilgi analizi için teknik ve araçlar etkili bir şekilde kullanılır. Aynı zamanda yönetim işlevleri ve işletmesi için bilgisayar sistemleri etkili bir şekilde kullanılır. Böylece mantıklı bir karar için sistem kurulmuş olur. Tekniklerin ve araçların etkili kullanımı hem nitelik hem de nicelik açısından bilgilerin analizini gerektirir. Bu yapı hem hızlı karar verilmesini, hem de istenilen sonuçlar elde edilmesini sağlar.

d. Standartlaşma ve düzen yönetimi: Bölümler, diğer alanlar ve tüm veri tabanları için bir şifre sistemi kurulmuştur. Değişimler ve yenilikler için, düzen yönetimi devreye girer. Değişimler ve yeniliklerin üstesinden gelerek ve bilgiyi paylaşarak etkili öğrenmeyi geliştirmek için dokümanların bilgisayara yüklenmesi gerekir (Kuruşçu, 2003: 53).

Kriter 7. TKY Kavramları ve Değerleri

Deming Ödülü, TKY'yi hayata geçirebilmek için öncelikle kapsadığı kavramların anlaşılması gerektiğini vurgular. Diğer iki ödül TKY modeli ve modelin uygulanması için gerekli sebepler üstünde dururken Deming Ödülü direkt olarak yönetim araçları için bir reçete, bir çeklist özelliği taşıdığından bu kriter büyük öneme sahiptir.

a. Kalite: Yönetimde kalitenin önemini anlayarak, şirket, dışarıyla olduğu kadar kendi organizasyonu ile de anlayışlarını paylaşır, şirket aktivitelerini müşteri memnuniyetini artırmak için gerçekleştirir.

b. Bakım ve gelişim: Şirket süreçleri önemli olduğu kadar, PDCA evresinin dönüşümlü çalışmasının önemini anlayarak gerçeklere saygı gösterir. Engelleme ve tahmin kavramlarına dayanarak, iyi sonuçlar almak için üst yönetim uygulanır. Gelişimin önemi anlaşılacak standartlaşma ve önemli gelişmeler etkili bir şekilde gerçekleşir.

c. İnsana saygı: TKY'nin önemini anlaşılmasını, işçilerin katılımını, iyi organize edilmiş işyeri çevresini ve böylece işçiler arasında işçinin kendini gerçekleştirmesini, geliştirmesini ifade eder (Kuruşçu, 2003: 54).

Kriter 8. Bilimsel Metotlar

Deming Ödülünün diğer iki ödülünden temel farkı İPK anlayışına verdiği önemden gelmektedir ve bu uygulanan en önemli bilimsel metottur. Gerekli olduğu anda diğer metotlar da kullanılır. Diğer ödüller de bilimsel metotlara önem vermektedir fakat ayrı bir kriter olarak incelememektedirler.

a. Metotların kullanım amaçlarının anlaşılması: Bunu gerçekleştirmek için, uygun metotlar etkili bir şekilde kullanılır. Bu metotların kullanımı, yeni metotlar ve teknolojik gelişime katkı sağlar. Metodun kullanımı yalnızca istatistiksel metotları değil aynı zamanda, özel sorunlar için uygun olan diğer metotları da kapsar. Bu metotların kullanımı teknolojilerin, becerilerin ve bunların problemlerle ilgisinin birikimi ve gelişimi konusunda önemlidir. Eğer gerekliyse, şirket varolan metotlara ilave olarak yeni uygulamalar ve metotlar geliştirmelidir.

b. Problem çöme metotlarının anlaşılması ve kullanımı: Problemleri bilimsel yönden çözenin önemini kavrayarak şirket analitik problem çöme metodu (QC Hikayesi), ve dizayn problem çöme metodunun kullanılması, Kalite işlev planlaması görevleri başarmak için QC Hikayesi kullanılır. Bu metotların kullanımı başarılı sonuçlar almada etkilidir. Problemleri çözmek için şirket yalnızca QC'yi kullanmamalı aynı zamanda sistem analizi ve dizayn tekniği gibi diğer metotlar kullanılmalıdır (Kuruşçu, 2003: 55).

Kriter 9. Organizasyonel Güçler

Bu kriterle Deming Ödülü teknolojik gelişim, karar verme sürecinin açık ve hızlı olması, yönetimin girişimciliği ve çalışanların yüksek moral ve isteklilik konuları üstünde durmaktadır. Avrupa Kalite Ödülü bu konu üzerinde kaynaklar kriteri ile dururken Baldrige Ödülü diğer kriterlere dağıtılmış bir şekilde bu hususlara değinmektedir.

a. Merkez teknoloji, hız ve canlılık: Merkez rekabete ve merkez teknolojiye önem veren şirket teknolojiler için yeni stratejiler belirlemiştir. Aynı zamanda patentlerin ve fikir hakkının yönetimi için sistem kurmuştur. Şirket için neyin merkez rekabet oluşturmayacağına karar vererek stratejiler kurmuş ve gerçekleştirmiştir.

b. Hız: Şirketin karar verme süreci açık ve hızlıdır. İş yönetimi için bir sistem şebekesi kurulur ve organizasyonun yapılan değişikliklere cevap vermesine izin verir. Yüksek rekabet ortamında, şirket hızlı karar vermenin önemini kavrar ve bu hıza ayak uydurmak için bir sistem kurar.

c. Canlılık: Yöneticiler cüretkar ve girişimcidir. İşçiler bir iş yapmada yüksek moral ve istek gösterirler. Organizasyonun bütün üyeleri işlerini hevesle yaparak kendilerini gerçekleştirmeye doğru çalışırlar (Kuruşçu, 2003: 55).

Kriter 10. Ortak Hedeflerin Paylaşılması

Deming Ödülü şirket milliyetçiliği oluşturulması konusuna büyük önem vermekte ve bu kriterle çalışanların yaptığı işi benimsemesi, sahiplenmesi ve gurur duyacağı bir ilişkiler ağının oluşturulması üzerinde durmaktadır. Böylelikle tedarikçi, hissedarlar, toplum, çalışanlar ve müşteri hedefleri birbiri ile çatışmadığından paylaşılan hedeflere ulaşmak

daha kolay olacaktır. Diğer iki ödül de bu kriter üzerinde tüm ödül sürecinde önemle durmaktadır.

a. Müşteri ilişkileri: İstenilen müşteri ilişkilerini elde etmek ve korumak için ölçüler belirlenmiştir. Bu ölçüler müşteri memnuniyetinin artmasını sağlar.

b. İşçi ilişkileri.: İşçiler için iş çevresi ve koşullar iyi organize edilmiştir ve güvenli ve hijyeniktir. Hem muhafaza oranı hem de işçilerin morali yüksektir. İşçi memnuniyeti gelişmektedir.

c. Sosyal ilişkiler: İyi bir vatandaş olarak, şirket yönetimindeki dürüstlüğünü ve anlaşılabilirliğini sürdürmektedir. Şirket halkla bütünleşmek, topluma katkıda bulunmak, çevresel soruları yok etmek ve iyi sonuçları elde etmek için çalışır.

d. Satıcı ilişkileri: Satıcılarıyla rekabet ederek ortak başarı ve ortak varolma için çabalar.

e. Hissedar ilişkileri: Uzun süreli bir perspektifte şirket kazançlarını dengeli olarak korur, hissedarlara kar hissesini dürüstçe dağıtır ve mevcut haklarını mantıklı bir şekilde korur.

f. Ortaklık misyonunun anlaşılması: Organizasyonel misyonu doğru bir şekilde anlayarak şirketin planladığı gibi misyonu başarması için bir sistem kurar. Bu misyonun başarı seviyesini ölçer ve yüksek kalite ve huzur için organize olur.

g. Sürekli korunan kazançlar: Uzun vadede şirketin düzenli kazançları koruma altına alır. İlerleme kaydeden TKY'de şirket organizasyonel gücünü geliştirir ve böylece sürekli kazanç sağlama kabiliyetine sahip olur (Kuruşçu, 2003: 56).

2.11. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA= Malcolm Baldrige National Quality Award), 1987 yılında Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü (NIST= National Institute of standarts and Technology) tarafından geliştirilmiş ve herhangi bir organizasyon içerisinde kalite ve üretkenliğin geliştirilmesi için formal bir TKY yaklaşımı olarak önerilmiştir (Şimşek, 2001: 301).

Baldrige Ödülü yılda bir kez ve en çok altı işletmeye verilmektedir. Bu ödülün işletme amacı, yeni yönetim paradigmalarının gelişimine doğru bir hazırlık olarak, müşteri tatminini sağlama ve işgörenlerin bağlılığını artırmaya yönelik toplam kalite yönetimi için örgütsel bir dil oluşturarak yöneticilerin düşünce ve davranışlarında rekabeti canlandırmak suretiyle Japon rekabetinin oluşturduğu rahatsızlığın üstesinden gelmek ve bunun için Amerikan Endüstrisinde toplam kalite hamlesini teşvik etmektir. Başkan Reagan'nin öncülüğünü üstlendiği bu ödül daha sonra George Bush tarafından "ürün ve hizmet kalitesindeki artış, tarihte hiçbir dönemde olmadığı kadar milli bir hedef haline gelmiş bulunmaktadır" şeklinde bir atıfla milli bir mesele olduğuna dair önemine vurgu yapılmıştır (Halis, 2010: 86).

Kalite ile kurumların istihdam ilişkisini yönetme yöntemleri arasında pek çok bağlantılar mevcuttur. Bu bağlantıları ortaya çıkarmada kendisinden faydalanılan önemli bir yöntem olan Baldrige Ödülü, ABD'de TKY'nin gelişmesinde itici güç olarak rol almış ve bu alanda birçok çok başarı kazanmıştır. Günümüzde bu ödül, TKY'nin, dünya genelinde kalite ödüllерinin temel standardı olarak kabul edilmekte ve bütün kalite ödüllерinin en etkileyicisi olduğu rivayet edilmektedir. Bilindiği gibi, kalite ve kurumların istihdam ilişkisini yönetme yöntemleri arasında birçok bağlantı mevcuttur. Bir anlamda Baldrige Ödülü de bu bağlantıların tespit edilmesini sağlamakta oldukça etkilidir. Ulusal Standart ve Teknoloji Enstitüsü, ödül organizasyonunun yer aldığı "Kamu Yasasının 100-107 numaralı maddeleri bu ödülün amaçlarını şöyle tanımlamaktadır (Halis, 2008: 79) :

- ✓ Yönetimin, fabrika zemininin, kaliteye işçilerin katkılarının ve istatistik süreç kontrollerinin ürünlerin maliyetinde ve kalitesinde gelişme sağlayacağını daha iyi anlamasını sağlamak.
- ✓ Kalite geliştirme programları, yönetimin liderliğinde uygulanmalıdır ve bu da, işletmelerin iş yapma yöntemlerinde temel değişimler gerçekleştirilmesini gerektirmektedir.

Şirketin kalite hedeflerine ulaşmak için işletmeye bağlı, iyi eğitilmiş ve işletmenin geliştirme faaliyetlerine katılmaya teşvik edilen bir işgücüne ihtiyacı vardır. Katılımı arttırmak ve kalite hedeflerine ulaşmaya verilen önemi göstermek için, ödül ve takdir

sistemleri oluşturulması gerekir. Elemanların emniyet, sağlık, refah ve moralleri ile ilgili faktörler işletmenin sürekli gelişim hedef ve faaliyetlerinin bir parçası olmalıdır. Elemanlara, işlerinin gerçekleştirilmesi ile ilgili temel kalite becerileri ve kaliteye ilişkin sorunların anlaşılması ve çözümlenmesi konusunda eğitim verilmelidir (Halis, 2010: 87).

İmalat, endüstri ve 500'den az eleman çalıştıran küçük işletmeler olarak üç kategoride verilen Baldrige Ödülü'nün belki de en büyük etkisi işletmelerin, diğerlerinden sistematik bir şekilde ders almalarını sağlamak olmuştur. Bu ödül ve kalite yönetimi hakkındaki genel tartışmalar değişim çabalarının teşvik edilmesi ve yönlendirilmesi için bir kamuoyu oluşturmuş ve bilgi verici olmuştur. Ödülü kazanmanın şartlarından birisi, kalite geliştirme çalışmaları konusunda soru soran herkese bilgi, hatta seminer vermektir. Bu da diğer işletmelerden ders alınmasını, işgücü yönetiminde ilginç ve yenilikçi çalışmalar gerçekleştiren bir işletmeler ağı oluşmasını teşvik etmektedir (Halis, 2008: 79).

MBNQA sürekli artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek, kurum performansını ve kapasitesini iyileştirmek ve müşterilerini memnun etmek amacıyla Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü (NIST) ve Amerikan Kalite Derneği (ASQ) ortak çalışması sonucu oluşturulmuştur. Model Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren organizasyonlar tarafından kullanılmaktadır. Amerika genelinde sayıları 3000'i bulan yerel kalite ödül modelleri, MBNQA'dan esinlenerek ortaya çıkmıştır. MBNQA günümüzde, işletmeler, eğitim ve sağlık kuruluşlarına yönelik olmak üzere 3 ayrı kategoride kullanılmaktadır. Ödül sürecine başvurular ancak Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren firmaların başvurusuna açıktır. Modelin ve modeli temel alan ödülün amacı, kalite bilincini ve kalite mükemmelliği için gereklerin anlaşılmasını arttırmak, Amerikan işletmelerinin kalite başarılarını tanımak ve başarılı kalite stratejileri hakkındaki bilgileri paylaşmaktır. Diğer modellerde de olduğu gibi ödülü alan kuruluşların başarı öykülerini diğer firmalarla paylaşmaları gerekmektedir (Halis, 2010: 87).

MBNQA kendi aralarında ilişkili 11 temel değer ve kavram üzerine inşa edilmiştir. Bunlar (Halis, 2008: 82) :

- ✓ Vizyon sahibi liderlik,
- ✓ Müşteri yönelimli mükemmellik,
- ✓ Örgütsel ve kişisel öğrenme,
- ✓ Çalışanları ve iş ortaklarını değerlendirme,
- ✓ Çeviklik,
- ✓ Geleceğe odaklanma,
- ✓ Yenilik yönetimi,
- ✓ Gerçeklerle yönetim,
- ✓ Toplumsal sorumluluk,
- ✓ Sonuçlara odaklılık,
- ✓ Değer oluşturma ve sistem perspektifi.

Hagen'a göre MBNQA, işletmelerde kalitenin ve verimliliğin iyileştirilmesi, rekabetçi avantajın elde edilmesi ve karın artırılması için itici bir güç olmaktadır. Ayrıca model performans mükemmelliğinin tanınması faydasının yanında, firmaların kendilerini kıyaslayacak ve test edecekleri bir ölçüt sağlamakta, çalışanların ve kurumun en iyi uygulamaları izlemeleri için motivasyon aracı olmakta, eğitim aracı olarak kullanılmakta ve kurumların kendi pazarlarında lider olma isteklerini arttırmaktadır.

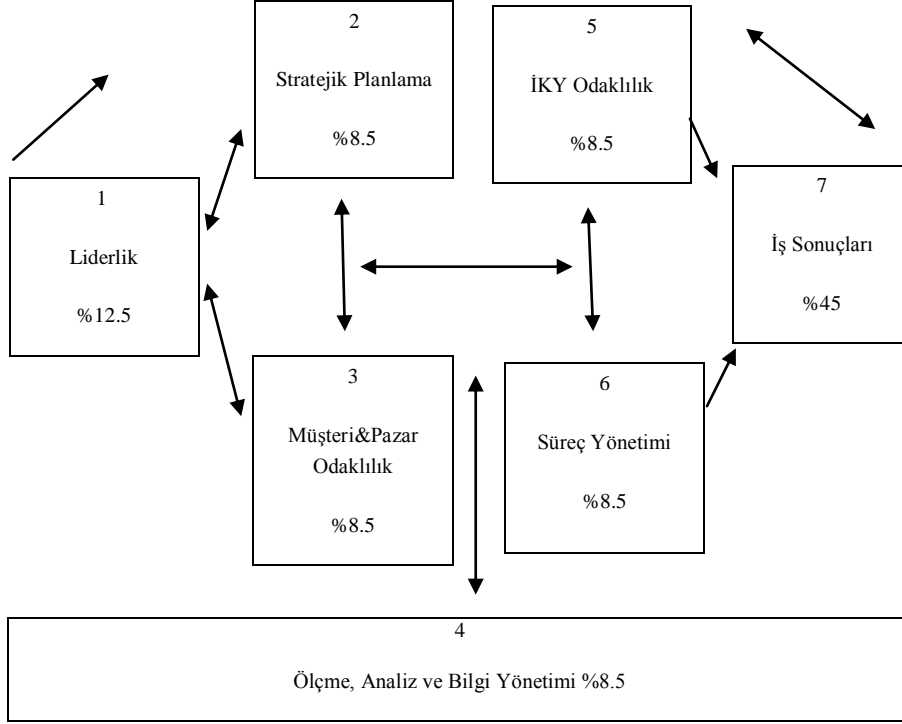
Bugünkü iş çevrelerinde model, yeniliğin hızlı değişimine karşı ayakta kalabilmek, temel yetkinliklere, yeteneklere odaklanmaya karşılık vermek, tedarik zinciri yönetimi ve outsourcing hakkında yeniliklerin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. MBNQA ölçütleri firmaların örgütsel öz-değerlendirmelerine temel teşkil etmekle birlikte Amerikan rekabet gücünün artırılmasında üç önemli role sahiptir. Bunlar (Halis, 2010: 90) :

- ✓ Örgütsel performans uygulamalarının, yeteneklerinin ve sonuçlarının gelişimine yardımcı olmak,
- ✓ İletişimi ve Amerika'daki tüm organizasyon türleri arasında en iyi uygulamalara ait bilgilerin paylaşımını kolaylaştırmak ve
- ✓ Performansın anlaşılması ve yönetimi, öğrenme fırsatları ve planlama rehberi için bir araç olarak hizmet etmektir.

MBNQA muhasebe, bilgi sistemleri, ürün geliştirme, üretim ve stratejik planlama gibi fonksiyonel disiplinleri de dikkate alır. Model aynı zamanda liderlik, stratejik planlama, pazarlama, bilgi sistemleri, insan kaynakları ve üretim yönetimi gibi çeşitli disiplinleri içine alan entegre bir model uygulamasına imkan tanır. MBNQA kullanıcıların modeli anlamasına yardımcı olur ve bir değerlendirme havası içinde uygulanır. MBNQA temelli özdeğerlendirmeler genelde teşhis ve uygulanabilir iyileştirme fırsatları üzerinde önemle durur. Anahtar stratejik başarı faktörleriyle bağlantılı olan kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlara liderlik eden firmanın yaklaşımlarının yayılımı üzerine odaklanır.

Juran, TKY'nin dünya çapında kabul gören bir kalite seviyesine ulaşmak için gerekli bileşenlerden oluştuğunu ve bu bileşenlerin en ayrıntılı şekilde MBNQA ölçütlerinde yer aldığını söylemektedir. Bir diğer çalışmada bir adım daha ileri gitmekte ve TKY'nin içerdiği unsurları bir araya getiren tanımlar içinde MBNQA ölçütlerinin en geniş kabul gören tanım olduğunu belirtmektedir (Halis, 2010: 91).

Şekil 2. Malcolm Baldrige Kalite Ödülü



Kaynak: Halis (2010: 88)

2.11.1. Kategorileri

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü işletmelerin faaliyet alanları ve büyüklükleri açısından kategorilere ayrılmıştır. Ödül şu üç ana kategoride ve her kategoride yılda en fazla iki işletmeye verilmektedir. Bunlar (Kuruşçu, 2003: 66) :

- ✓ Çalışan sayısı 500 ve üstünde,
- ✓ Çalışan sayısı 500'ün altında,
- ✓ Organizasyonel alt birimler (Tamamlayıcı birimler).

Ayrıca ödüle katılan işletmeler faaliyet alanları açısından da üretim, servis, küçük işletmeler, eğitim organizasyonları ve sağlık organizasyonları olarak ayrılmaktadır.

2.11.2. Kriterleri

Baldrige ödülünün kriterleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Baldrige Ödülündeki Kriterler

KRİTERLER	Alt Kriterler
1. Liderlik	a. Örgütsel Liderlik
	b. Sosyal Sorumluluk
2. Stratejik Planlama	a. Strateji Geliştirme
	b. Strateji Yayılımı
3. Müşteri ve Pazar Odaklılık	a. Müşteri ve Pazar Bilgisi
	b. Müşteri İlişkileri ve Müşteri Memnuniyeti
4. Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi	a. Örgütsel Performansın Ölçümü ve Analizi
	b. Bilgi Yönetimi
5. İnsan Kaynakları Odaklılık	a. İş Sistemleri
	b. Çalışanların Öğrenmesi ve Motivasyonu
	c. Çalışanların Refahı ve Tatmini
6. Süreç Yönetimi	a. Değer Oluşturma Süreçleri
	b. Destek Süreçler
7. İş Sonuçları	a. Müşteri Odaklı Sonuçlar
	b. Ürün ve Hizmet Sonuçları
	c. Finans ve Pazar Sonuçları
	d. İnsan Kaynakları Sonuçları
	e. Örgütsel Etkililik Sonuçları
	f. İdari ve Sosyal Sorumluluk Sonuçları

Kaynak: Halis (2010: 87)

Görüldüğü gibi model birbiriyle ilişkili yedi ana ölçüt ve ondokuz alt maddeden oluşmaktadır. Modele göre iş sonuçlarında mükemmelliğin elde edilmesi için etkili bir liderlik, stratejik planlama uygulamaları, müşterilere, pazara ve insan kaynaklarına odaklı bir yaklaşım, süreç yönetimi yönteminin uygulanması ve ölçmeye dayalı karar mekanizmalarına ihtiyaç vardır. Firma, ancak bu gerekleri yerine getirdiğinde iş mükemmelliğine ulaşacaktır (Halis, 2010: 87).

MBNQA detaylı olarak incelendiğinde modelin 4 temel karakteristiği göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki modelin iş sonuçları üzerine odaklı olmasıdır. 7 numaralı iş sonuçları kriterine bakıldığında görülmektedir ki, müşteri odaklı sonuçlar, ürün ve hizmet sonuçları, finans ve pazar temelli sonuçlar, insan kaynakları sonuçları, temel eylemsel performans ölçümlerini içeren örgütsel etkililik sonuçları ve toplumla ilgili sonuçlar detaylı olarak ölçülmektedir. İkincisi, modelin organizasyon genelinde amaç yayılımının inşa edilmesi için sistem perspektifi yaklaşımını desteklemesidir. Bu amaçla organizasyonun süreç ve stratejilerinden üretilen performans göstergeleri üzerinde durulur. Üçüncüsü, modelin sabit bir reçete vermemesi ve firmaya göre adapte edilebilir olmasıdır. Son karakteristik ise, modelin amaç temelli teşhis yöntemini desteklemesidir.

Modelin puanlamasında yer alan 19 performans yönelimli gereklilik, yaklaşım, yayılım ve sonuçlar açısından incelenmektedir. Bu açıdan EFQM Mükemmellik modeli ile MBNQA arasında benzerlikler görülmektedir (Halis, 2010: 89).

Baldrige Ödülü'ne başvurulabilmesi için gerekli seçilme koşullarını oluşturan kriterler yedi ayrı kategoride ele alınmaktadır. 1000 değerindeki toplam puan bu yedi kategoriye dağıtılmıştır. Her kategori kendi içinde özel alanlara da ayrılmıştır. Ödülün ilk kez verilmesinden bu yana kategori sayısı sabit kalmakla birlikte inceleme maddeleri ve her inceleme kategorisine denk düşen puan değerleri değişmeye devam etmektedir. İnceleme maddelerinde kalite sistemi temel gereklilikleri esas alınmakta ve bunların altında özel konular yer almaktadır. 1997'de ödül kriterleri yeniden gözden geçirilmiştir. Revizyonda, müşteri ve pazar tarafından yönlendirilen stratejiye, bilgi ve analizin rolüne ve işletme sonuçlarına odaklanılmıştır. Gözden geçirilen kriterlerde özellikle vurgulanan noktalar 1. Etkin performans yönetimi sisteminde şirket stratejisinin artan önemi, 2. Müşteri memnuniyeti dahil olmak üzere tüm işletme sonuçlarının paralel ve bütünsel bir yaklaşımla ele alınmasıdır. 1997 ödül kriterleri/maddeleri ve bunlara karşılık gelen puan değerleri Tablo-2'de gösterilmiştir (Çetin, 2010: 383).

Tablo 2. 1997 Baldrige Ödülü

1997 Kategorileri/Maddeleri	Puan değerler
1. Liderlik	110
1.1. Liderlik sistemi	80
1.2. Şirket sorumluluğu ve yurttaşlığı	30
2. Stratejik planlama	80
2.1. Müşteri geliştirme süreci	40
2.2. Şirket stratejisi	40
3. Müşteri ve pazarlama odaklı olma	80
3.1. Müşteri ve pazarlama bilgisi	40
3.2. Müşteri memnuniyeti ve ilişki geliştirimi	40
4. Bilgi ve analiz	80
4.1. Bilgilerin ve verilerin seçimi ve kullanımı	25
4.2. Karşılaştırılabilir bilgilerin, verilerin seçimi ve kullanımı	15
4.3. Şirket performansının analizi ve gözden geçirilmesi	30
4.4. Eğitim	40
5. İnsan kaynakları gelişimi ve yönetimi	100
5.1. Çalışma sistemleri	40
5.2. Çalışana yönelik eğitim ve çalışanın geliştirilmesi	30
5.3. Çalışan refahı ve memnuniyeti	30
6. Süreç yönetimi	100
6.1. Mal ve hizmet süreçlerinin yönetimi	60
6.2. Destek süreçlerinin yönetimi	20
6.3. Tedarikçileri ve ortaklıkları kapsayan süreçlerin yönetimi	20
7. İşletme sonuçları	450
7.1. Müşteri memnuniyetine ilişkin sonuçlar	130
7.2. Finans ve pazara ilişkin sonuçlar	130
7.3. İnsan kaynaklarına ilişkin sonuçlar	35
7.4. Tedarikçi ve ortaklara ilişkin sonuçlar	25
7.5. Şirkete özgü sonuçlar	130
Toplam puan	1000

Kaynak: Çetin (2010: 384)

Baldrige Ödülü kriterleri 7 ana başlıkta toplanmış olup kriterler aşağıdaki gibi detaylandırılmıştır (Kuruşçu, 2003: 70-84).

Kriter 1. Liderlik

Baldrige Ödülü, kalitenin merkezine müşteri memnuniyetini oturtması sebebiyle liderlik kriteri, müşteri ilişkileri ve temel kalite kavramları ile toplumsal sonuçlar üzerine odaklanmaktadır. Diğer iki ödüle nazaran müşteri odaklılık daha fazla ön plana

çıkılmaktadır. Bu durum ise pazar payı artışı ve rekabet üstünlüğü kazandırıcı bir model olmasını sağlamaktadır. Liderin temel işlevi de bu iki unsurun başarısıyla alakalıdır.

Liderlik kriteri, üst düzey yöneticilerin müşterilere ve paydaşlara, yetkiye, yeniliğe ve öğrenmeye odaklılık kadar, değerleri, talimatları ve performans beklentilerini nasıl yönlendirdiğini açıklar. Aynı zamanda organizasyonun sorumluluklarını, halka nasıl hitap ettiğini ve anahtar kitleleri nasıl desteklediğini belirtir.

Kriter 1.1. Organizasyonel Liderlik

Üst düzey yöneticilerin organizasyonu nasıl yönlendirdiği ve organizasyonel performansı nasıl gözden geçirdikleri tanımlanır.

Kriter 1.2 Toplumsal Sorumluluk ve Vatandaşlık

Organizasyon topluma karşı sorumluluğunu nasıl yerine getirmektedir, iyi vatandaşlık uygulamaları nelerdir ve topluma ne gibi katkılarda bulunmaktadır (Kuruşçu, 2003: 70).

Kriter 2. Stratejik Planlama

Baldrige Ödülü bu kriter ile stratejik kalite ve performans planlama süreci üzerine odaklanırken, Deming Ödülü son ürün kalitesine verdiği önem sebebiyle standardizasyon ve kalite garantisinin sağlanması üzerinde durmaktadır. Avrupa Kalite Ödülü ise toplam kalite kavramına dayalı politika ve stratejilerin belirlenmesi üzerine yoğunlaşmaktadır.

Stratejik planlama kriteri, organizasyonun aksiyon planlarını ve stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştirdiğini inceler. Ayrıca incelenen stratejik amaçlar ve aksiyon planlarının nasıl seçildiğini ve ilerlemenin nasıl ölçüldüğünün cevabını verir.

Kriter 2.1 Stratejik Gelişim

Organizasyonun stratejik amaçlarını nasıl saptadığını üretici olarak tüm performansını ve aynı sektörde faaliyet gösteren diğer organizasyonlara göreceli olarak performansını nasıl artırdığı da eklenerek belirtilir.

Kriter 2.2 Stratejik Yayılım

Organizasyonun stratejik amaçlarını faaliyete nasıl geçirdiği açıklanır. Organizasyonun aksiyon planlarını ve kilit performans ölçümleri/göstergeleri kısaca açıklanır. Bu kilit ölçüm/göstergeler üzerinde organizasyonun hedefleri belirtilir (Kuruşçu, 2003: 72).

Kriter 3. Müşteri ve Pazar Odaklılık

Baldrige Ödülü üç ödül arasında bu kritere en fazla yoğunlaşan ve ödül modelini bu kriter çevresinde oluşturan bir yapıya sahiptir. Deming Ödülü ayrı bir kriter olarak ele almayı diğer kriterler içerisinde değerlendirirken Avrupa Kalite Ödülü ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti göstergeleri üzerinde durmaktadır. Baldrige Ödülü sadece müşteri tatmini üzerinde durmuyor aynı zamanda müşteri ilişkileri, müşteriye bağlılık, müşteri memnuniyeti, müşteri elde etme ve sonuçları, ve dış müşterinin gelecekteki ihtiyaç ve beklentileri üzerinde de durmaktadır.

Baldrige Ödülü müşteri odaklılık ilkesinin bir başlangıç ve diğer ilkelerin de bunu sağlamaya yarayan destek süreçler ve sonuçlar olduğunu, sadece müşteri ilişkileri sonuçları üzerinde durulması değil diğer süreçlere de bu ilkelerin yön vermesi gerektiğini vurgularken, Deming Ödülü diğer TKY ilkelerinin uygulanması sonucu olarak zaten ortaya çıkacağını, Avrupa Kalite Ödülü ise kaliteli ürün sunulduğunda zaten müşterinin memnun olacağını fakat bu memnuniyetin derecesinin müşteriden sağlanan geri besleme ile ölçülmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Müşteri ve Pazar odaklılık kriteri, organizasyonun gereksinimleri, beklentileri ve müşterileri ve pazarları nasıl belirlediğini inceler. Aynı zamanda organizasyonun müşterilerle ilişkileri nasıl inşa ettiğini ve kilit faktörlerin müşteri edinim memnuniyeti ve muhafazası ve üretimin nasıl genişletildiğini inceler.

Kriter 3.1 Müşteri ve Pazar Bilgisi

Organizasyonun, yeni üretim olanaklarının geliştirilmesi ve üretimin sürekliliğini garantilemek için müşterilerin, diğer müşterilerin ve pazarların gereksinimlerini, beklentilerini, tercihlerini nasıl belirlediği tanımlanmalıdır.

Kriter 3.2 Müşteri İlişkileri ve Memnuniyeti

Organizasyonun, yeni üretim olanaklarını geliştirmede ve müşterileri korumak, memnun etmek ve kazanmak için ilişkileri nasıl inşa ettiği tanımlanır. Aynı zamanda organizasyonun müşteri memnuniyetini nasıl belirlediği tanımlanır (Kuruşçu, 2003: 74).

Kriter 4. Bilgi ve Analiz

Baldrige Ödülü bu kriterle kalite ve performans verilerinin elde edilmesi, karşılaştırma ve kıyaslama, verilerin analizi ve kullanılması konuları üzerinde dururken, Deming Ödülü İPK tekniklerine verdiği önem sebebiyle kalite konusundaki bilgilerin toplanması, dağıtılması ve kullanılması üzerinde durmaktadır. Bu kriteri en geniş kapsamlı ve etkin kullanan Avrupa Kalite Ödülü ise bu kriter ile kaynakların yönetim, kullanılması ve korunumunu sağlayabilmek için finansal, bilgi, materyal ve teknoloji uygulama konuları üzerinde durmaktadır.

Bilgi ve analiz kriteri, organizasyonun yönetim ve performans ölçüm sistemlerini ve organizasyonun performans veri ve bilgilerini nasıl analiz ettiğini tanımlar.

Kriter 4.1 Organizasyonel Performansın Ölçümü ve Analizi

Organizasyonun bütün kısımlarında, bütün seviyelerinde üretici olarak performansı geliştirme, sıraya koyma, analiz etme, ölçme için nasıl etkili performans yönetim sistemi sağlandığı tanımlanır.

Kriter 4.2 Bilgi Yönetimi

Organizasyonun personel, tedarikçiler, ortaklar ve müşteriler için gerekli bilgi ve verinin doğruluğunun ve ulaşılabilirliğini nasıl güvence altına aldığı tanımlanır (Kuruşçu, 2003: 77).

Kriter 5. İnsan Kaynakları Odaklılık

Baldrige Ödülü ve benzer olarak Avrupa Kalite Ödülü bu kriterde insan kaynakları ve yönetimi, çalışanların eğitimi, katılımı, performansı, sağlığı ve memnuniyeti üzerinde durmaktadır. Deming Ödülü ise özellikle çalışanların eğitimi konusuna vurgu yapmaktadır.

İnsan Kaynakları Odaklılık Kriteri organizasyonun aksiyon planları ve tüm amaçlarıyla güç birliği yapmada tüm potansiyelini geliştirmede ve kullanma için bütün personeli nasıl motive etmektedir.

Kriter 5.1 Çalışma Sistemleri

Organizasyonun iş ve meslekleri, tazminatı, kariyer gelişimi ve yüksek performansı gerçekleştirmek için bütün organizasyonu ve personeli motive eden iş gücü uygulamaları açıklanmalıdır.

Kriter 5.2 Personel Eğitimi, Öğretimi ve Geliştirilmesi

Yüksek performansa katkıyı, yeterliliği, becerileri, personel bilgisini inşa etmeyi içeren tüm amaçları gerçekleştirmek için ne gibi eğitim programları uygulanmaktadır?

Kriter 5.3 Personel Memnuniyeti

Organizasyonun, çalışanların memnuniyetine, tüm personelin motivasyonuna katkı sağlayan, genel tutumu destekleyen çalışma ortamını ve personeli nasıl koruduğu açıklanmalıdır (Kuruşçu, 2003: 78).

Kriter 6. Süreç Yönetimi

Baldrige Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü süreç yönetimi kriterine büyük önem vermektedir. Çünkü elde edilen kaliteli ürünün kaliteli süreçler sonucu ortaya çıktığı ve her defasında kaliteli ürün isteniyorsa süreçlere odaklanılması gerektiği üzerinde durmaktadırlar. Deming Ödülü ise iş sonuçlarına odaklanmış olduğundan süreçler üzerinde bu iki ödül kadar yoğunlukla durmamaktadır.

Süreç Yönetimi Kriteri, organizasyonun süreç yönetimine bakış açısını; destek süreçleri, kilit işleri, üretimin sunumunu, müşteri odaklı tasarımını da kapsayarak inceler. Bu kategori, bütün kilit süreçleri ve bütün bölümleri ve iş birimlerini kapsar.

Kriter 6.1 Üretim ve Servis Süreçleri

Organizasyonun üretim tasarımı ve dağıtımı için kilit süreçleri nasıl yönettiği açıklanmalıdır.

Kriter 6.2 İş Süreçleri

İş gelişimi ve başarısını sağlayan kilit süreçlerin nasıl yönetildiği açıklanmalıdır.

Kriter 6.3. Destek Süreçler

Günlük işlemleri ve personeli destekleyen temel süreçleri organizasyonun nasıl yönetmekte olduğunu açıklanmalıdır (Kuruşçu, 2003: 81).

Kriter 7. İş Sonuçları

Baldrige Ödülü müşteri unsuruna verdiği önem sebebiyle iş sonuçları kriteri üzerinde ürün ve hizmet sunum sonuçları ve işletme faaliyet sonuçları olarak durmaktadır. Deming Ödülü zaten iş sonuçları odaklı olduğu için daha geniş olarak ve ürün kalitesi açısından iş sonuçları kriteri üzerinde durmaktadır.

İş Sonuçları kriteri, operasyonel performansta, personel ve çalışma sistemleri sonuçlarında, finansal ve Pazar payı performansında, müşteri memnuniyeti kilit alanlarında organizasyonun performans ve gelişimini inceler. Aynı zamanda benzer diğer organizasyonlar ve rakiplerle görelî performans seviyesini inceler.

Kriter 7.1 Müşteri Odaklı Sonuçlar

Performans sonuçlarını ve müşteri memnuniyetini kapsayan organizasyonun kilit müşteri odaklı sonuçları özetlenir. Pazar segmentleri ve müşteri gruplarıyla ilgili sonuçlar belirlenir.

Kriter 7.2 Finansal ve Pazar Sonuçları

Pazar segmentleriyle organizasyonun kilit finansal ve pazar performansı özetlenir. Özellikle karşılaştırmalı veri sunulur.

Kriter 7.3 İnsan Kaynakları Sonuçları

Çalışma sistemi performansını, personel memnuniyetini ve gelişimini içeren organizasyonun kilit personel ve çalışma sistemi sonuçları özetlenir. Farklı tipte ve kategorideki personeli ve iş gücü çeşitliliğinizi yönlendirmek için sonuçlar analiz edilir. Uygun karşılaştırmalı veriler eklenir.

Kriter 7.4 Organizasyonel Etkinlik Sonuçları

Organizasyonun etkinliğinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayan, organizasyonun temel performans sonuçları özetlenir (Kuruşçu, 2003: 84).

2.12. Avrupa Kalite Ödülü (EFQM)

2.12.1. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da Sürdürülebilir Mükemmelliğin İtici Gücü Olma" misyonu ve "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur (Kalder, 2009: 2).

EFQM kar amacı gütmeyen ve etkinliklerini üyelerinin katkılarıyla sürdüren bir vakıftır. Sürdürülebilir mükemmelliği amaç edinen kuruluşları bir araya getiren EFQM, stratejilerini uygulamaları yolunda yardımcı olmak üzere, geçen yirmi yıl boyunca, başarının üyeleri arasında paylaşılmasını sağlamıştır.

EFQM çeşitli büyüklüklerde farklı alanlardan ve pek çoğu dünya çapında faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarının oluşturduğu üye ağı sayesinde, bilgi birikimini uygulamaya alır, üst yöneticiler ve operasyonel düzeydeki yöneticileri de etkinliklere katarak ortaya çıkan sıra dışı yaklaşımların yaygınlaşmasını sağlar.

EFQM, büyüklük, sektör ve olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her çeşit kuruluş tarafından bütünsel bir bakış kazanılması amacıyla kullanılan ve zorunlu kurallar içermeyen bir yönetim aracı olan EFQM Mükemmellik Modeli'nin geliştirildiği kurumdur (EFQM, 2010a: 1).

EFQM Modeli kuruluşlara bir mükemmellik kültürü oluşturmaları, iyi uygulamalara erişimleri, yenileşimi yönetmeleri ve gerçekleştirdikleri sonuçları iyileştirmeleri doğrultusunda temel bir yol gösterici olmaktadır (Özok, 2010: 43). Bu kuruluşlar zaman içinde paydaşlarının beklentilerine daha duyarlı olmuşlardır. Öğrenmeyi, yenileşimi ve genel performanslarını iyileştirmeyi öğrenmişlerdir. Bu kuruluşların liderleri verilere dayalı karar verme ve stratejilerinin itici güçlerini anlama yeteneklerini geliştirmişlerdir.

Bu kuruluşların birçoğu ödül kazanmış ve EFQM'in paylaşım anlayışı sayesinde başka kuruluşlar tarafından da uygulanan veya uyarlanan yönetim uygulamaları ile diğer kuruluşlar için örnek olmuşlardır. Bu süreç atıkların önemli miktarda azaltılmasını, ekonomik verimlilikte artışı ve toplumsal sonuçlarda iyileşmeyi sağlamıştır.

Günümüzde EFQM, uygulama, öğrenme ve kuruluşlar arasında bilgi alışverişi esasına dayanan eğitim ve gelişim fırsatları sunarak, iş dünyasında yeni bir lider neslinin yetişmesine katkıda bulunmaktadır. EFQM'in katkıda bulunduğu paylaşımın temelinde, ortak kullanıma sunulan, kuruluşlar tarafından yirmi yıldan beri kullanılan ve Avrupa'nın en saygın ödülü olan EFQM Mükemmellik Ödülü'nün temelini oluşturan değerlendirme araçları bulunmaktadır (EFQM, 2010b: 2).

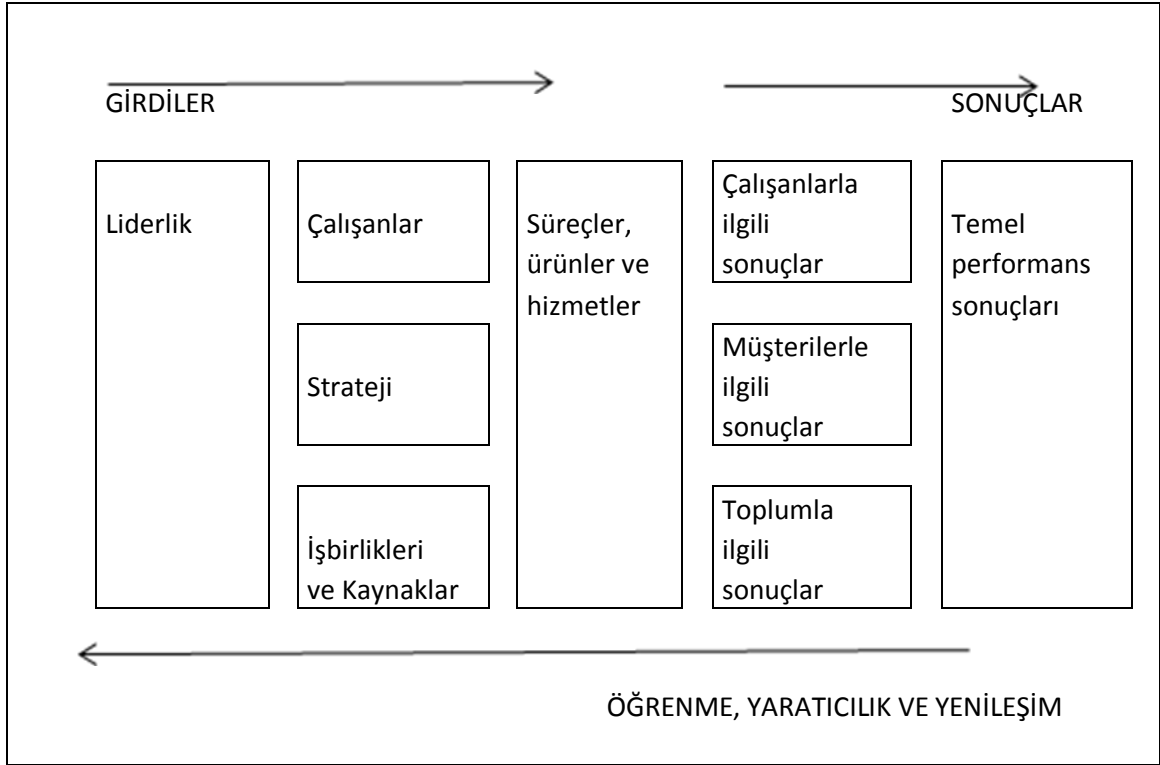
2.12.2. EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM'in Mükemmellik Modeli, Avrupa'nın dışında, özellikle Ortadoğu ve Güney Amerika'da artan bir şekilde olmak üzere 25'ten fazla Avrupa ülkesinde bulunan 30.000 kuruluş tarafından, Avrupa'da en geniş çapta kullanılan kural koymayan bir kurumsal yönetim çerçevesidir. Bu model on yıl boyunca sürekli kullanımla sistemli olarak gözden geçirilerek geliştirilmiş olup, ulusal ortaklar ve lisanslı eğitimler ağı tarafından desteklenmektedir. Şu önermeye dayanır (EFQM, 2005: 32) :

Performans, Müşteriler, Çalışanlar ve Toplumla ilgili mükemmel sonuçlar Çalışanlar, İşbirlikleri, Kaynaklar ve Süreçler vasıtasıyla sunulan Politika ve Stratejiyi yönlendiren liderlik tarafından başarılıdır.

Bir kuruluşun performansını iyileştirmesine yol göstermek için geliştirilmiştir. Bu Model yapısal bir yönetim sistemine yansıtılan sekiz Mükemmellik Kavramının bir uygulamasıdır. Bu Temel Kavramlar aşağıda gösterilmektedir. Model kuruluşlara ek bir yönetim dili ve aracı sağlar ve böylece "iyi uygulamaların" bütün Avrupa'da farklı sektörler arasında paylaşılmasına yardımcı olur (EFQM, 2005: 32).

Şekil 3.EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak: KalDer (Erişim Tarihi : 15.03.2011).

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz kriterden oluşmaktadır. Esnek ve gelişmeye açık yapısı, modelin üstün tarafını oluşturmaktadır. İki bölüm halinde ayrılması hem anlaşılmayı ve yorumlamayı kolaylaştırmakta hem de değerlendirmeyi basitleştirmektedir.

Girdiler : Yönetimin ve çalışanların işleri yapma biçim, teknik ve araçlarını anlatan unsurlar, dolayısıyla işin nasıl yapıldığı, sonuçlara nasıl ulaşıldığı sorusunun cevabı bulunur.

Sonuçlar : Girdilerdeki faaliyetler sonucunda neler elde edildiği, hangi sonuçlara ulaşıldığı bulunur.

İki bloklu ayırım ve bunun getirdiği değerlendirme sistemi EFQM Mükemmellik Modeli'ni akademik bir çalışma olmaktan çıkararak, kuruluşların bütünü (tüm süreç, saha ve faaliyetlerini) temsil eder hale getirmiştir. Elde edilen sonuçların iyi bir şekilde analizi, hangi yaklaşımlarda iyileştirmeye gerek olduğunu ortaya koyacaktır. Aynı zamanda modelin ayrıntılı ve koşullandırıcı tanımlarla sınırlandırılmamış olması,

uygulayacak kuruluşların kendi koşul ve gereksinimleri doğrultusunda gerekli yorum ve değişiklikleri yapabilmelerine olanak tanımaktadır. Böylece modelin kendisi de sürekli olarak gözden geçirilmiş olmakta ve modeli kullanan kuruluşlardan, değerlendiricilerden gelen bilgilerle iyileştirilmesi ve güncelleştirilmesi sağlanabilmektedir. Model, bu doğrultuda 1997, 1999, 2003 ve 2010 yıllarında dört kez gözden geçirilmiş, güncel bilgiler ve yeni yaklaşımlar çerçevesinde iyileştirilmiştir. 1999 yılındaki gözden geçirme sonucunda modelin ismi “EFQM Mükemmellik Modeli” olarak değişmiştir (KalDer,2010: 30).

Mükemmellik Modelin’de 9 kriter ve 32 alt kriter bulunmaktadır. Başvuruların değerlendirilebilmesi için her kriterin yüzde olarak verilmiş bir ağırlığı vardır. Bu ağırlıkları dikkate aldığımızda ise “Girdi” ve “Sonuç” kriterlerinin toplamda eşit ağırlıkta olduğunu görmekteyiz. “Girdi” kriterleri kendi içlerinde eşit ağırlıklı olan çeşitli alt kriterlere ayrılmıştır. Başvuran kuruluş her alt kritere ilişkin çalışmalarını belirlemelidir. Bu kriterlerin değerlendirilmesinde modelin RADAR değerlendirme araçlarının ilgili bölümü kullanılır (KalDer,2010: 30).

Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pekçok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model aşağıdaki ifadeye dayanır (KalDer, Erişim Tarihi : 15.03.2011) :

Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir.

Sektörü, büyüklüğü, yapısı ve olgunluk düzeyi ne olursa olsun bir kuruluş, başarılı olmak için düzgün bir yönetim sistemi kurmalıdır. 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. EFQM Avrupa’da veya Avrupa dışında denenmiş en iyi uygulamalarla ilgili girdileri toplayarak modeli güncelleştirir. Böylelikle, modelin dinamik olması, yönetim konusundaki güncel görüşleri yansıtması sağlanmış olur (KalDer, Erişim Tarihi : 15.03.2011).

Yukarıda gösterilen Model'deki dokuz kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan ayrı ayrı alt açınımları vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar.

Son olarak her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesi zorunlu ya da değişmez değildir. Ancak alt kriterin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur (KalDer, Erişim Tarihi : 15.03.2011).

2.12.2.1. Özdeğerlendirme

Bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM Mükemmellik Modelini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirme faaliyetidir.

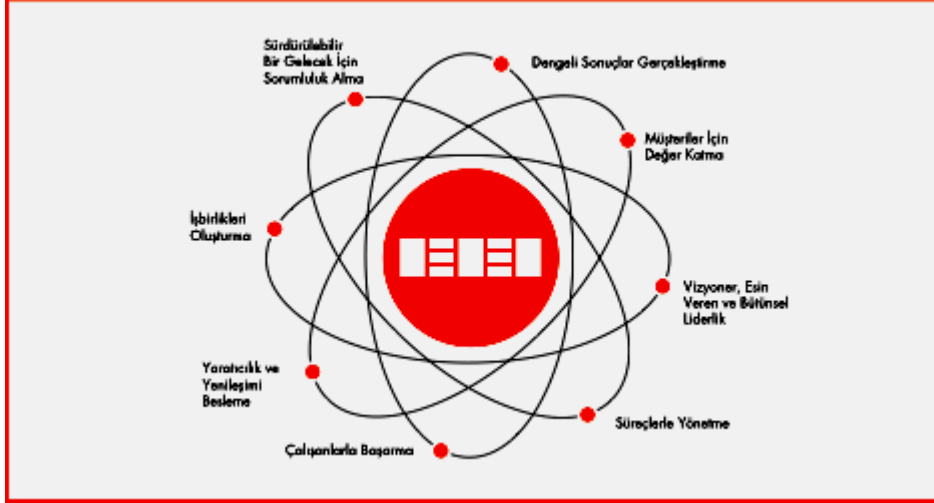
Özdeğerlendirmenin yararları (KalDer, Erişim Tarihi : 15.03.2011) :

- ✓ Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar belirlenir
- ✓ Gelişmelerin düzenli ölçülmesi için somut verilere dayalı bir sistemdir
- ✓ Çalışanları Mükemmelliğin Temel Kavramları konusunda eğitir
- ✓ Kuruluşu hem kurum hem de iş birimi düzeyinde değerlendirir
- ✓ İyi uygulamaların ortaya çıkmasını sağlar
- ✓ Avrupa genelinde kabul görmüş kriterlerin kullanılması ile benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırılma yapılmasını sağlar
- ✓ İş planı ve stratejilerin oluşturulmasını iyileştirir
- ✓ Kuruluşu Ulusal ve/veya Avrupa Kalite Ödülü başvurusuna hazırlar.

2.12.2.2. Mükemmelliğin Temel Kavramları

Mükemmelliğin temel kavramları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 4. Mükemmelliğin Temel Kavramları



Kaynak: KalDer (Erişim Tarihi : 15.03.2011).

Mükemmelliğin temel kavramlarını şöyle açıklayabiliriz (KalDer,2010: 32) ;

Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme : Mükemmel kuruluşlar, planlı bir biçimde paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan ve uygun alanlarda bu gereksinimleri aşan dengeli sonuçlarla misyonlarını gerçekleştirir ve vizyonlarına doğru ilerler.

Müşteriler için Değer Katma : Mükemmel kuruluşlar, müşterilerinin varoluşlarının ana nedeni olduğunun ve onların gereksinim ve beklentilerini anlayarak veya tahmin ederek müşterileri için yenileşmeleri ve onlara değer katmaları gerektiğinin farkındadır.

Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik : Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir.

Süreçlerle Yönetme : Mükemmel kuruluşlar yapılandırılmış ve stratejik olarak uyumlu; dengeli ve sürdürülebilir sonuçlar meydana getirmek üzere verilere dayalı kararların alındığı süreçlerle yönetilir.

Çalışanlarla Başarma : Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçları dengeli bir biçimde gerçekleştirmeye yönelik bir yetkilendirme kültürü oluşturur.

Buluşçuluk ve Yenileşimi Besleme : Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının buluşçuluklarını harekete geçirerek sürekli ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri oluşturur.

İşbirlikleri Oluşturma : Mükemmel kuruluşlar; karşılıklı başarıyı güvence altına almak amacıyla, çeşitli kuruluşlarla güven verici ilişkiler kurar, geliştirir ve sürdürür. Bu işbirlikleri; müşterilerle, toplumla, temel tedarikçilerle, eğitim kuruluşlarıyla veya sivil toplum kuruluşlarıyla (STK) oluşturulabilir.

Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma : Mükemmel kuruluşların kültürlerinin özünü; etik anlayış, açıkça tanımlanmış değerler ve kurumsal davranışa ilişkin yüksek standartlar oluşturur. Bunlar; kuruluşların ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğini sağlar.

Mükemmelliğin Temel Kavramları herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi için gerekli temeli oluşturur. Bu kavramlar mükemmel bir kurumsal kültür için gerekli unsurların esası olarak kullanılabilir. Temel Kavramlar aynı zamanda üst yönetimin ortak dilini oluşturur.

EFQM Mükemmellik Modeli yöneticilerin/liderlerin, kuruluşlarının ne yaptığına ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlar. RADAR kullanılarak, herhangi bir kuruluşun sahip olduğu kurumsal mükemmellik derecesini sağlıklı bir biçimde değerlendirmek mümkündür. RADAR bir kuruluşun performansını yapısal bir yaklaşımla sorgulama olanağı sağlar. RADAR aynı zamanda EFQM Mükemmellik Ödülü ve diğer tanıma veya değerlendirme süreçlerinde puanlama yöntemi olarak da kullanılır. Ayrıca kuruluştaki gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirme projelerinin yönetilmesine yardımcı olur (Köyk, Erişim Tarihi : 15.03.2011).

2.12.2.3. Radar Mantığı

Modelin kalbinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer alır.

RADAR dört boyuttan oluşur Köyk (Erişim Tarihi : 15.03.2011) :

Sonuçlar	Results
Yaklaşım	Approach
Yayımlım	Deployment
Değerlendirme	Assessment
Gözden Geçirme	Review

Şekil 5. Radar Boyutları



Kaynak: Köyk (Erişim Tarihi : 15.03.2011).

RADAR mantığını oluşturan boyutlar aşağıda açıklanmıştır (KalDer, Erişim Tarihi : 15.03.2011) :

Sonuçlar : Sonuçlar boyutu kuruluşun neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalı, başka kuruluşlar ile karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmalıdır. Bunlara ek olarak sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri kapsamalıdır.

Yaklaşım : Yaklaşım, kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın sağlam temelli olması; yani anlaşılır bir temele dayanması, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanmış ve bütünleşmiş olması, bir yandan kuruluşun politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun olduğu ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş olması beklenir.

Yayımlım : Yayımlım bir kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir.

Değerlendirme ve Gözden Geçirme : Bu boyut, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını değerlendirmek ve gözden geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta, yaklaşım ve yaklaşımın yayılımının düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir.

RADAR, herhangi bir kuruluşun performansını sorgulamak amacıyla yapısal bir yaklaşım sağlayan dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır. En genel bakış açısıyla RADAR bir kuruluşun aşağıdaki boyutları dikkate alması gerektiğini belirtir (EFQM, 2010a: 22).

- ✓ Stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirmesi gereken sonuçları belirlemek,
- ✓ Gereken sonuçları hem mevcut durumda hem de gelecekte gerçekleştirmek amacıyla birbiriyle bütünleşik yaklaşımlar planlamak ve oluşturmak,
- ✓ Uygulamayı güvence altına almak üzere yaklaşımları yaymak,
- ✓ Elde edilen sonuçların izlenmesine, analizine ve sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak değerlendirmek ve iyileştirmek.

Tablo 3. Girdi ve Sonuçların Değerlendirilmesi

1.GİRDİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	
Boyutlar	Unsurlar
<p>YAKLAŞIM: Kuruluşun yapmayı planladıklarını ve bunların nedenlerini kapsar. Sağlam temelli bir yaklaşım; kuruluşun mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimlerine odaklanan anlaşılır bir temele dayanır; iyi tanımlanmış süreçler üzerinden yaşama geçirilir ve yaklaşımın paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alır. Ek olarak yaklaşımlar bütünlük olur; bütünlük bir yaklaşım, temelini stratejiden alır ve uygun olan diğer yaklaşımlarla ilişki içindedir. Yaklaşımlar zaman içinde sürekli olarak iyileştirilir.</p>	<p>Sağlam Temelli</p> <p>Bütünlük</p>
<p>YAYILIM: Kuruluşun bir yaklaşımı yaymak için ne yapması gerektiğini içerir. Mükemmel bir kuruluşta yaklaşım ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanır. Sistematik uygulama iyi planlanır, yaklaşıma ve kuruluşa uygun bir biçimde gerçekleştirilir. Yaklaşımlar kapsamında değişikliklerin yönetilebilmesi de uygun bir zaman çerçevesi içinde gerçekleştirilir.</p>	<p>Uygulama</p> <p>Sistematiklik</p>
<p>DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME : Kuruluşun hem yaklaşımı hem de yaklaşımın yayılımını iyileştirmek için ne yapması gerektiğini kapsar. Mükemmel bir kuruluşta yaklaşım ve yaklaşımın yayılımı etkililik ve verimlilik açısından düzenli olarak ölçülür.</p>	<p>Ölçme</p> <p>Öğrenme ve Buluşçuluk</p> <p>İyileştirme ve Yenileşim</p>

Tablo 3. Girdi ve Sonuçların Değerlendirilmesi (Devam)

Öğrenme faaliyetleri gerçekleştirilir, yeni veya iyileştirilmiş yaklaşımlar, yeni fikirlerin üretilmesine imkan sağlayan değişimi ortaya çıkaran mekanizmalar mevcuttur. Ölçme, öğrenme ve Buluşçuluğun çıktıları; iyileştirme ve yenileşimi belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak için kullanılır.	
2. SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	
Boyutlar	UNSURLAR
İLGİ VE UYGUNLUK: Sonuç verileri kapsamlı, zamanında, güvenilir, doğru, uygun biçimde kırılımlandırılmış, strateji ve ilgili paydaşların gereksinim ve beklentileri ile uyum içinde olmalıdır. Birbiriyle ilgili sonuçlar arasındaki ilişki anlaşılmalı olmalıdır. Temel sonuçlar belirlenmiş ve önceliklendirilmiş olmalıdır.	Kapsam ve İlgili Bütünsellik Kırılım
PERFORMANS ÇIKTILARI: Mükemmel bir kuruluştaki sonuçlar olumlu eğilim ve/veya sürdürülen iyi bir performans gösterir. Temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenir, hedeflere erişilir veya hedefler aşılar. Aynı zamanda, temel sonuçlara ilişkin performans, dış kuruluşlarla karşılaştırılır; kuruluşun temel sonuçları dış kuruluşların sonuçlarına ve özellikle sektörde ve/veya dünya çapında en iyilere göre daha iyi durumdadır. Temel girdilerle temel sonuçlar arasındaki ilişkinin belirgin olması, kuruluşun olumlu performansının gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin güven verir.	Eğilimler Hedefler Karşılaştırmalar Yaklaşımdan Kaynaklanma

Kaynak: KalDer, Erişim Tarihi : 15.03.2011

2.12.3. EFQM Mükemmellik Ödülü Sürecinde Puanlama Ve Kriter Ağırlıkları

RADAR değerlendirme ve yönetim aracı; EFQM Mükemmellik Ödülü ve Avrupa'da Ulusal Kalite Ödülü süreçlerinin çoğunda başvuruları puanlamak için kullanılır. RADAR aynı zamanda özdeğerlendirme yapan kuruluşlar tarafından puanlama, kendi puanlarını başka kuruluşlarla karşılaştırma ve diğer amaçlarla da kullanılır.

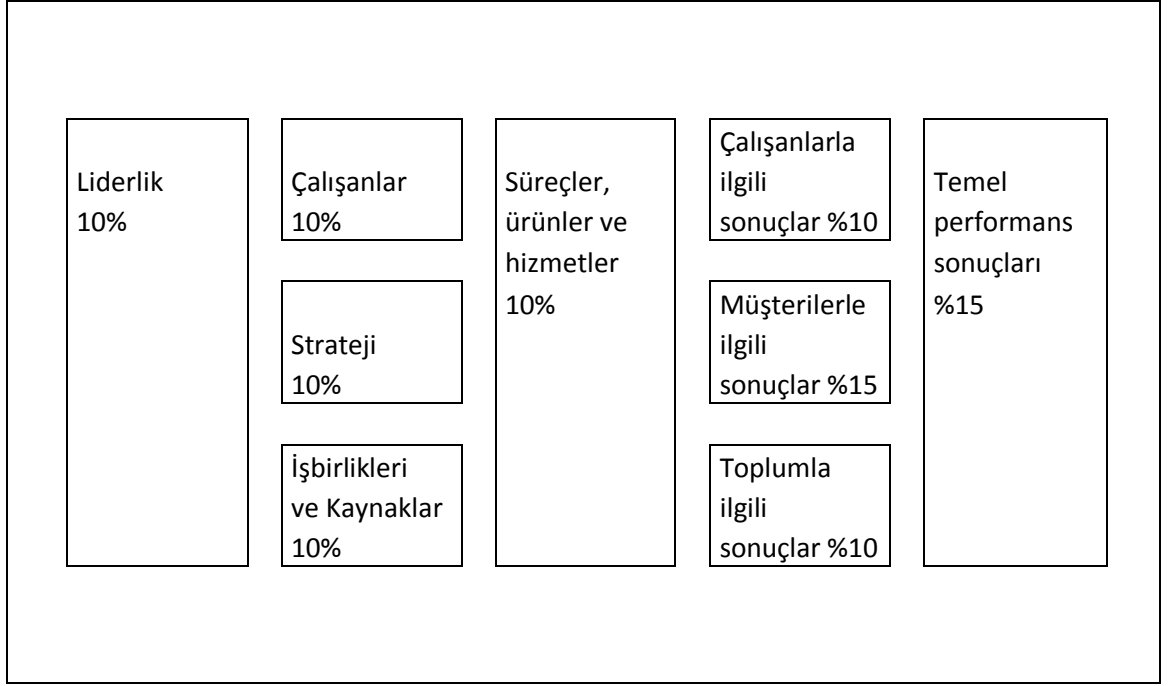
Bir kuruluş RADAR'a göre puanlandığında, toplam puanı belirlemek üzere Model'in her bir kriteri için ayrı bir ağırlık katsayısı kullanılır. Bu ağırlıklar ilk olarak Avrupa çapında geniş bir uzlaşım sonucu 1991 yılında belirlenmiştir. Ağırlıklar EFQM tarafından düzenli olarak gözden geçirilmiş olup, 2010'dan itibaren geçerli ağırlıklar aşağıdaki şekil-6'da gösterilmiştir.

Genel olarak kriter ağırlık katsayıları alt kriterlere eşit biçimde dağıtılmıştır. Örneğin, 1e alt kriteri 1. kriterin toplam ağırlığının %20'sini oluşturur. Ancak bu konuda iki istisna vardır (EFQM, 2010a: 26) :

- ✓ Kriter 6'nın ağırlık katsayısının %75'ini 6a, %25'ini 6b alt kriteri oluşturur,
- ✓ Kriter 7'nin ağırlık katsayısının %75'ini 7a, %25'ini 7b alt kriteri oluşturur.

Puanlamanın ilk adımı RADAR değerlendirme tablosunu kullanarak her bir alt kriter için 100 üzerinden puan vermektir. Bu puanlama kriterle ilgili RADAR tablosunun boyutları ve unsurları dikkate alınarak yapılır. 100 üzerinden verilen bu puanların puan özet tablosunda ilgili bölümlere yerleştirilmesi sonucunda 1000 üzerinden toplam puan hesaplanır (EFQM, 2010a: 26).

Şekil 6. EFQM Mükemmellik Ödülü Kriter Ağırlıkları



Kaynak: (EFQM, 2010a: 26).

2.12.4. Kategorileri

Avrupa Kalite Ödülü rekabetçi bir yapıya sahiptir ve mükemmellik modelini uygulayan işletmelerin en iyisi Avrupa Kalite Ödülü'nü (Büyük Ödül) kazanır. Fakat bunun yanında başarı ödülü, ödül finalisti ve mükemmellik için onay gibi yaklaşımlarla belli seviyenin üzerindeki işletmelerin teşvik edilerek kalite çalışmalarına devam etmelerinin sağlanması için değişik uygulamaları da mevcuttur (Kuruşçu, 2003: 88).

Aşağıdaki kategorilerde yılda bir kez en iyi olduğuna karar verilen organizasyon ödülü kazanır (Kuruşçu, 2003: 89) :

Büyük kuruluşlar : Çalışan sayısı 250'nin üzerinde olan özel sektör kuruluşları (Bir holding ve ya gruba bağlı ve ya bağımsız şirket olabilirler).

Operasyonel birimler : Büyük kuruluşların (şirketlerin), fabrika, Ar-Ge merkezi, satış örgütü gibi birimleri.

Kamu kategorisi : Kamu kuruluşları (üniversiteler, okullar, devlet kuruluşları, sivil toplum kuruluşları).

KOBİ'ler : Çalışanların sayısı 250'nin altında ve bir holdinge bağlı kuruluşlardır.

Bağımsız KOBİ'ler : Çalışan sayısı 250'nin altında ve bir holdinge bağlı olmayan kuruluşlardır.

1998 yılına kadar küçük işletmeleri ödül sürecine dahil etmemesi Avrupa Kalite Ödülü için büyük bir eksiklik olarak karşımıza çıkarken ödül, sahip olduğu dinamik yapı ve modelin sürekli gelişme anlayışına sahip olması sayesinde bu eksikliğini gidermiştir (Kuruşçu, 2003: 89).

2.12.5. Kriterleri

Mükemmellik Modeli Kriterleri (EFQM, 2010a: 10-20) :

1. KRİTER - LİDERLİK

Tanım

Mükemmel kuruluşlar; geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşıl原因an liderlere sahiptir. Mükemmel kuruluşların liderleri esnektir, kuruluşun sürekli başarısını sağlayacak biçimde gerekenlerin zamanında öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini güvence altına alır.

1a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.

1b. Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.

1c. Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.

1d. Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.

1e. Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar.

1a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.

Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:

- Açık bir yön ve stratejik odak belirler, bunu ilgili paydaşlarına iletir, kuruluşun temel amaç ve hedeflerini paylaşmak ve gerçekleştirmek üzere çalışanlarını bir arada tutar.
- Vizyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını oluşturan bir temel amaç tanımlayarak ve duyurarak kuruluşun geleceğini sağlamlaştırır.
- Kuruluş içinde ve dışında kuruluşun değerlerini yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.
- Kurumsal gelişimi; paylaşılan değerler, hesap verebilme, etik, güven ve açıklık kültürüyle besler.
- Çalışanlarının bütünsellik ve en yüksek etik standartlar çerçevesinde davranmasını sağlar.
- Kuruluş çapında paylaşılan bir liderlik kültürü oluşturur, kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirir ve iyileştirir.

1b. Liderler kuruluşun yönetin sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.

Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:

- İlerlemeyi gözden geçirmek amacıyla, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almalarını sağlayan ve iyi tanımlanmış''neden-sonuç'' ilişkisi içinde dengeli bir sonuçlar bütünü kullanır.
- Kuruluşun yönetim sistemini, gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla, gerçekleştirilen sonuçların değerlendirilmesine ve paydaşlara sürdürülebilir yararlar sağlanmasına olanak verecek biçimde oluşturur ve iyileştirir.
- Kararlarında gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alır, mevcut bütün bilgi birikimini ilgili süreçlerin gerçekleşen ve öngörülen performansını yorumlamakta kullanır.

- Paydaşlarına ve topluma karşı şeffaftır, hesap verebilir ve yasal gerekliliklere uyumun ötesine geçme arzusunu etkili biçimde destekler.
- Süreçlerinin tümünde risklerin tanımlanmasını ve uygun biçimde yönetilmesini güvence altına alarak, paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturur.
- Kuruluşun temelinde yatan yetenekleri anlar ve geliştirir.

1c. Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür

Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:

- Farklı dış paydaş gruplarının kimler olduğunu bilir; onların farklı gereksinim ve beklentilerini anlamak, tahmin etmek ve yanıtlamak üzere yaklaşımlar geliştirir.
- İşbirliği yapılan kuruluşların, müşterilerin ve toplumun fikir üretme ve yenileşim faaliyetlerinde yer almaları için yaklaşımlar oluşturur.
- Yenileşimi kuruluşun itibar ve imajını pekiştirme doğrultusunda kullanır, yeni müşterilerin, iş birliği yapılan kuruluşların ve yeteneklerin ilgisini çeker.
- Stratejik ve operasyonel işbirliklerini belirlerken kurumsal ve stratejik gereksinimleri, birbirini tamamlayıcı kuvvetli yönleri ve yetenekleri temel alır.
- Uygun yönetim unsurları da dahil, temel paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik raporlamanın şeffaf bir biçimde yapılmasını güvence altına alır.

1d. Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.

Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:

- Çalışanlarına esin verir; kuruluşun tüm düzeylerinde katılım, sahiplenme, yetkilendirme, girişimcilik, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürünü oluşturur.
- Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin üretildiği ve geliştirildiği bir kültürü destekler.

- Çalışanların gerçek bir işbirliği ruhu ile kendilerinin ve kuruluşun sürekli başarısına katkıda bulunabilmesini ve tüm potansiyellerini kullanabilmelerini güvence altına alır.
- Kuruluşun bütününde çalışanlarını; kendi planlarını, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda destekler ve çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir eder.
- Fırsat eşitliğini ve çeşitliliği destekler ve cesaretlendirir.

1e. Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar.

Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:

- Kurumsal değişimi iç ve dış belirleyici unsurlarını anlar.
- Mevcut bilgileri, önceki deneyimlerini ve kararlarının olası etkilerini göz önünde bulundurarak sağlam temelli ve zamanında kararlar alabileceğini gösterir.
- Esnektir, her zaman güven aşılar; gerektiğinde kuruluşunun yönünü gözden geçirir, değiştirir veya yeniden belirler.
- Kuruluşun sürdürülebilir başarısına ve bu başarıyı güvence altına almak üzere gerekli değişikliklere katkıda bulunması için ilgili bütün paydaşların katılımını ve kararlılığını sağlar.
- Sürdürülebilir üstünlüğü korumanın ancak yeni çalışma tarzlarıyla, hızlı öğrenme ve çabuk yanıt verme yeteneğine bağlı olduğunu gösterir.
- Kısa vadeli kazançlar yerine, uygun yerlerde, uzun vadeli gereksinimleri karşılamak üzere kaynak ayırır ve rekabet gücünü sürdürür.

2. KRİTER -POLİTİKA VE STRATEJİ

Tanım

Mükemmel kuruluşlar misyon ve vizyonlarını, paydaş odaklı strateji oluşturarak

gerçekleştirir. Stratejiyi yaşama geçirmek üzere; politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluşturur ve uygulamaya alır.

2a. Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.

2b. Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.

2c. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.

2d. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.

2a. Strateji paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır ve değişikliklere karşı sürekli hazır bulunur.
- Kuruluşun dış çevresinde oluşabilecek gelişmeleri belirler, anlar ve tahmin eder.
- Ekonomik veriler, pazara ilişkin ve toplumsal eğilimler gibi kuruluşu etkileyebilecek dış göstergeleri belirler; analiz eder ve anlar.
- Değişimlerin ilgili siyasi, yasal, düzenleyici kurallara, yönetmeliklere ve gerekliliklere kısa ve uzun vadeli olası etkilerini anlar ve tahmin eder.
- Paydaş geri bildirimlerine ve diğer dış bilgi ve analizlere dayanan fırsat ve tehditleri belirler, anlar ve tahmin eder.

2b. Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Mevcut ve olası kurumsal yetenekleri anlamak amacıyla operasyonel performans eğilimlerini, temel yetkinlikleri ve çıktılarını analiz eder.

- Kuruluşun yetenekleriyle nasıl bütünlük sağlayabileceğini anlamak üzere mevcut ve olası işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlik ve yeteneklerine ilişkin veri bilgileri analiz eder.
- Yeni teknolojilerin ve iş modellerinin kuruluşun performansına etkisini belirlemek amacıyla veri bilgileri analiz eder.
- Görece kuvvetli yönlerini ve zayıflıklarını anlamak amacıyla performansını uygun kuruluşlarla karşılaştırır.

2c. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Misyon ve vizyonu gerçekleştirmek amacıyla açıkça ifade edilmiş strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturur ve sürdürür.
- Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkındadır; vizyon ve stratejik amaçlarına yönelik ilerlemeyi anlar.
- Toplum da dahil olmak üzere tüm paydaşlara yarar sağlamak için temel yetkinliklerini kullanır.
- Geleceğe ilişkin senaryoları anlamak ve stratejik riskleri yönetmek amacıyla etkili mekanizmaları uygulamaya alır.
- Faaliyet alanlarının temel belirleyici unsurlarını anlar mevcut ve gelecekteki amaçlara erişilmesinin planlanmasında kuruluşun ve paydaşların gereksinimlerini dengeler.
- Ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliği güvence altına alır.

2d. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Gerekli çıktıları ve bunlarla ilişkili performans göstergelerini tanımlar; hedeflerini belirlerken kendi performansını ile başka kuruluşların performansının karşılaştırma sonuçlarını, misyon ve vizyonlarını esas alır.
- Uzun ve kısa vadeli amaçlara erişmek ve gerekli sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde uygular.
- Paydaşları için gerçek bir katma değer oluşturmak amacıyla, stratejilerini yaşama geçirecek bir organizasyon yapısı ve temel süreçler çerçevesi oluşturur, aralarında uyumu sağlar ve sürdürür. Böylece verimlilik ve etkinlik açısından en uygun dengeyi gerçekleştirmeyi amaçlar.
- Bireysel hedeflerin ve ekip hedeflerinin kuruluşun amaçlarıyla uyumunu sağlar, katkılarını en üst düzeye çıkarabilmesi için birey ve ekiplerin yetkilendirilmesini güvence altına alır.
- Strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları paydaşlara uygun biçimde duyurur.
- Yenileşim için amaç ve hedeflerini açıkça tanımlar ve stratejilerini, gerçekleştirdiği yeniliklerle uyumlu olacak biçimde iyileştirir.

3. KRİTER - ÇALIŞANLAR

Tanım

Mükemmel kuruluşlar çalışanlarına değer verir; bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı yarar sağladığı bir kültür oluşturur. Çalışanların yeteneklerini geliştirir; adalet ve eşitliği destekler. Çalışanlarını gözetir, onlarla iletişim kurar, onları motive edecek biçimde tanır ve takdir eder, katılımlarını sağlar; yetenek ve bilgi birikimlerini kuruluşa yarar sağlayacak yönde kullanmalarına olanak verir.

3a. Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.

3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.

3c. Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir.

3d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.

3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

3a. Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans düzeylerini açıkça tanımlar.
- Çalışanlara ilişkin planları; kuruluşun stratejisi, organizasyon yapısı, yeni teknolojiler ve temel süreçlerle uyumlu hale getirir.
- Çalışanların ve temsilcilerinin; çalışanlara ilişkin stratejileri, politika ve planları geliştirme ve gözden geçirme, uygun olduğunda buluşçu ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirme çalışmalarına katılmalarını sağlar.
- Adalet ve fırsat eşitliği sağlamak üzere; işe alma kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin süreçleri, destekleyici politikalarla yönetir.
- Çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geri bildirim araçlarını kullanır.

3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri ve yetkinlikleri anlar.
- Eğitim ve geliştirme planlarının, çalışanların kuruluşun gelecekte gerek duyacağı yetenekleri ve becerileri kazanmalarını sağlayacak yönde olmasını güvence altına alır.
- Bireysel hedefleri ve ekip hedeflerini zamanında gözden geçirerek ve güncelleyerek bunların kuruluşun hedefleriyle uyumunu sağlar.
- Çalışanların performansını değerlendirir ve performansları iyileştirmeleri, görev değişikliğine ve istihdama uygunluklarını koruyabilmeleri için onlara yardımcı olur.

- Çalışanların katkılarını en üst düzeyde gerçekleştirmeleri için gerekli araçlar, yetkinlikler, bilgi ve yetkeye sahip olmalarını sağlar.

3c. Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanların bireysel düzeyde ve ekip düzeyinde kuruluş misyon, vizyon ve stratejik amaçlarıyla yön birliği içinde olmasını sağlar.
- Çalışanların kendilerini işlerine verdiği; beceri yetenek ve buluşculuklarının geliştirildiği ve değer gördüğü bir kültür oluşturur.
- Çalışanlarını, kuruluşun sürekli başarısının sağlanması ve sözcüsü olmaları için cesaretlendirir.
- Çalışanların açık görüşlü bir anlayışa sahip olmasına; yenileşimi ve buluşculuğu karşılaştığı güçlükleri yenme doğrultusunda kullanmasına imkan sağlar.
- Kuruluşun tüm olanaklarında yenileşimin yaşama geçirilmesi için bir girişimcilik kültürü oluşturur.
- Çalışanların, kendi süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini sürekli olarak gözden geçirme, iyileştirme ve en uygun düzeyde tutma çalışmalarına katılımlarını sağlar.

3d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanların iletişim gereksinim ve beklentilerini anlar.
- İletişim ve beklentilerini temel alarak; iletişim stratejisi, politikalar planlar ve iletişim kanalları geliştirir.
- Misyonu, vizyonu, değerleri ve amaçları anlamasını sağlamak üzere kuruluşun açıkça ifade edilmiş yön ve stratejik odağını çalışanlara duyurur.
- Çalışanların kuruluşun sürekli başarısını anlamasını ve bu başarıya katkıda bulunabilmesini güvence altına alır.

- Kuruluş çapında etkili iletişim yoluyla; çalışanların bilgi, bilgi birikimi ve en iyi uygulama deneyimlerini paylaşmasını sağlar ve onları bu yönde cesaretlendirir.

3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözlenir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanların katılımını ve yetkilendirilmesini özendirmek ve sürdürmek amacıyla; ücretlendirme, olanaklar, yeniden yerleştirme ve işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların strateji ve politikalarla uyum içinde olmasını sağlar.
- Çalışanların sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurabilmesi için uygun yaklaşımları yaşama geçirir.
- Çalışanlar arasında çeşitliliği güvence altına alır ve benimser.
- Çalışanları için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar.
- Çalışanlarını topluma katkı faaliyetlerine katılmaları yönünde cesaretlendirir.
- Bireyler ve ekipler arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültürü özendirir.

4. KRİTER - İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR

Tanım

Mükemmel kuruluşlar; kuruluş dışı işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını strateji ve politikalarını destekleyecek biçimde, süreçlerinin etkili çalışması doğrultusunda planlar ve yönetir. Çevresel ve toplumsal etkilerinin etkili bir biçimde yönetilmesini güvence altına alır.

4a. İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.

4b. Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.

4c. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.

4d. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.

4e. Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.

4a. İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- İşbirliği yaptığı kuruluşları ve tedarikçilerini, kuruluşun stratejisiyle uyumlu olarak sınıflandırır ve onları etkili bir biçimde yönetmek üzere uygun politikalar ve süreçler uygular.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayalı sürdürülebilir bir ilişki kurar.
- Olası işbirliklerinin belirlenmesini kolaylaştıracak yaygın ilişki ağları oluşturur.
- İşbirliklerinin uzun süre birlikte çalışmaya sürdürülebilir değer artırımına bağlı olduğunu anlar. Temel amaçlarının ne olduğunu bilir ve paydaşlarına değer üretmek için yetenek ve becerilerini zenginleştirmek üzere işbirlikleri arayışındadır.
- İlgili paydaşları için; yetkinlikleri, sinerjiyi ve uyumlu süreçleri kullanarak artan değerini sistematik bir biçimde sunumunu sağlayan işbirlikleri kurar.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ortak amaçlara erişmek üzere; uzmanlık, kaynak ve bilgi birikimi açısından birbirini destekleyerek çalışır.

4b. Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Kuruluşun ana stratejisini desteklemek üzere finansal stratejiler, politikalar ve süreçler oluşturur ve uygular.

- Kaynakların en iyi biçimde etkili ve verimli kullanılması için; finansal planlama, kontrol, raporlama ve gözden geçirme süreçleri tasarlar.
- Kuruluşun bütün uygun düzeyleriyle uyumlu biçimde oluşturulmuş finansal yönetim süreçleri kurar ve uygular.
- Maddi ve maddi olmayan tüm varlıkları; uzun vadede ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından etkilerini dikkatte alarak değerlendirir, seçer, onaylar veya elden çıkarır.
- Finansal riskleri belirleyerek ve uygun biçimde yönetilmesini güvence altına alarak, paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturur.
- Uzun vadeli amaçlarla kısa vadeli finansal planlama çevrimleri arasında uyum sağlar.

4c. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Binaları, donanımı ve malzemeleri yönetmek üzere, kuruluşun ana stratejisini destekleyen strateji ve politikaları oluşturur ve uygular.
- Binaları, donanımı ve malzemeleri içeren maddi varlıkların en uygun biçimde kullanımını, yaşam çevrimleri sürecinde etkili biçimde yönetimini ve fiziksel güvenliğini sağlar.
- Etkinliklerin toplum sağlığına, güvenliğine ve çevreye olan etkisini aktif biçimde yönettiğini gösterir.
- Etkinliklerin toplum ve kendi çalışanları üzerindeki olumsuz etkilerini ölçer ve yönetir.
- Yerel ve küresel çevreye etkilerini en az düzeye indirmek üzere; yasal standartları ve gereklilikleri de aşan, zorlayıcı hedefler içeren uygun politikalar ve yaklaşımlar geliştirir ve uygular.

4d. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Teknoloji portföyünü yönetmek üzere kuruluşun ana stratejisinin destekleyen bir strateji ve bu stratejiyi destekleyen politikaları oluşturur.
- Etkinlikleri desteklemek ve iyileştirmek üzere bilgi teknolojileri kullanılan süreçler de dahil çeşitli teknolojiler kullanılır.
- Mevcut teknolojilerin en uygun biçimde kullanımı ve güncelliğini kaybeden teknolojilerin elden çıkarılması da dahil olmak üzere teknoloji portföyünü yönetir.
- Elde edilen yararın en üst düzeye çıkarılması için çalışanlarının ve uygun diğer paydaşlarının yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması çalışmalarına katılımını sağlar.
- Alternatif ve yeni geliştirilen teknolojileri; kurumsal performans, yetenekler ve bunların çevreye olan etkilerini dikkate alarak belirler ve değerlendirir.
- Teknolojiyi yenileşimi ve buluşçuluğu destekleyecek doğrultuda kullanır.

4e. Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Etkili ve zamanında karar verebilmelerini ve kuruluşun gelecekteki performansını doğru tahmin edebilmelerini sağlamak üzere liderlerine doğru ve yeterli bilgi verebilmesini güvence altına alır.
- Verileri bilgiye ve uygun olan yerlerde, paylaşabilecek ve etkili bir biçimde kullanılacak bilgi birikimine dönüştürür.
- Çalışanlarının ve dış kullanıcılarının uygun bilgi ve bilgi birikimine erişimini sağlar ve bunu izler. Aynı zamanda güvenliği güvence altına alır ve kuruluşun fikri mülkiyetini korur.

- İç ve dış çevreden gelen uyarılardan yararlanarak, yenileşim fırsatlarını belirlemek üzere ilişki ağları kurar ve bunları yönetir.
- Yenileşimi; teknik değişikliğin ötesine geçerek, müşterilere değer önermesi sunmanın ve yeni çalışma tarzlarının ve işbirliklerini, kaynakları ve yetkinlikleri geliştirmenin yollarını ortaya çıkaracak biçimde kullanır.
- Yenileşim fırsatlarının belirlenmesi ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi amacıyla, süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri kullanır.

5. KRİTER - SÜREÇLER

Tanım

Mükemmel kuruluşlar müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek üzere süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, bunları yönetir ve iyileştirir.

5a. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir.

5b. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri oluşturmak amacıyla geliştirilir.

5c. Ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.

5d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.

5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

5a. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Süreçlerini, kuruluşun yönetim sisteminin bir parçası olarak analiz eder; sınıflandırır, önceliklendirir ve uygun yaklaşımları yaşama geçirecek sınırları kuruluş dışında olanlar da dahil olmak üzere, bu süreçleri etkili bir biçimde yönetir ve iyileştirir.
- Süreç sahipliğini ve süreç sahiplerinin temel süreçler çerçevesini oluşturma, kullanma ve iyileştirme konularındaki görev ve sorumluluklarını açık bir biçimde tanımlar.

- Stratejik amaçlarla bağlantılı olarak anlamlı süreç performans göstergelerini ve çıktı ölçümlerini tanımlar.
- Yeni fikirleri; yenileşimi yaşam geçiren süreçlerle, oluşturulacak değişikliklerin doğası ve önemiyle uyumlu gerçeklere dönüştürür.
- Yeniliklerin ve süreç iyileştirmelerinin etkisini ve katma değerini değerlendirir.

5b. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri oluşturmak amacıyla geliştirilir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Müşterileri için yenileşme ve değer oluşturma yönünde çaba gösterir.
- Ürün ve hizmet portföyünün zenginleştirmek amacıyla gerekli iyileştirmeleri tahmin etmek ve belirlemek üzere; Pazar araştırmalarını, müşteri anketlerini ve diğer geri bildirim araçlarını kullanır.
- Mevcut ve yeni müşteri grupları için yeni yenileşimci ürün, hizmet ve deneyimlerin geliştirilmesinde; çalışanların, müşterilerin, işbirliği ortaklarının ve tedarikçilerin katılımını sağlar.
- Yeni teknolojilerin ürün ve hizmetler üzerindeki mevcut ve olası etkilerini anlar ve tahmin eder.
- Müşteriler, işbirliği yapılan kuruluşlar ve diğer paydaşlarla birlikte çalışarak yeni ve yenileşimci ürün ve hizmetler tasarlamak ve geliştirmek için buluşçuluğunu kullanır.
- Ürün ve hizmetlerin yaşam çevrimleri süresince ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğe olası etkilerini dikkate alır.

5c. Ürün ve hizmetler etkin bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- İlgili tüm paydaşlarının gereksinimlerini sürdürülebilir bir denge içinde sağlamak üzere değer önermelerini açık bir biçimde tanımlar.

- İş modelini; temel yetenekler, süreçler işbirliği yapılan kuruluşlar ve değer önermesiyle ifade ederek tanımlar.
- İş modelini ve değer önermesini; “ürün veya hizmetin ayırt edici özelliklerini”, Pazar konumlandırması, hedef müşteri grupları ve dağıtım kanallarıyla yaşama geçirir.
- Ürün ve hizmetlerini hedef müşterilere ve kullanıcı gruplarına etkili bir biçimde tanıtmak amacıyla pazarlama stratejileri oluşturur.
- Ürün ve hizmet portföyünü mevcut ve olası müşterilerine etkili bir biçimde pazarlar.
- Verdiği sözü yerine getirebilme yeteneğine sahip olduğunu gösterecek biçimde önlem alır.

5d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılayan veya aşan ürün ve hizmetleri değer önermesi doğrultusunda üretir ve sunar.
- Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli araç, yetkinlik, bilgi ve yetke ile donatılmasını güvence altına alır.
- Ürün ve hizmetlerini yaşam çevrimleri süresince; kamu sağlığını, güvenliği ve çevreye olabilecek tüm etkilerini dikkate alarak ve uygun yerlerde yeniden kullanımı ve geri dönüşümünü de göz önünde bulundurarak yönetir.
- Ürün ve hizmetlerin sunum performansını uygun kuruluşlarla karşılaştırır ve müşterileri için oluşturulan değeri en üst düzeye çıkarmak üzere güçlü yönlerini anlar.
- Değer zincirinin etkinlik ve verimliliğini en uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla çalışanlarının, müşterilerinin, işbirliği yaptığı kuruluşların ve tedarikçilerinin çalışmalarına katılmasını sağlar.

5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Farklı müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerinin karşılar ve tahmin eder.
- Müşterilerinin günlük ve uzun vadeli iletişim gereksinimlerini belirler ve bu gereksinimleri karşılar.
- Bütün müşterileriyle açıklık, şeffaflık ve güvene dayalı iletişim kurar ve iletişimi sürdürür.
- Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve müşteri geri bildirimlerine hızlı ve etkili biçimde yanıt verir.
- Müşterilere, ürün ve hizmetleri sorumluluk bilinci içinde kullanması yönünde tavsiyede bulunur.

6. KRİTER - MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR

Tanım

Mükemmel kuruluşlar :

Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktılar tanımlar ve görüş birliği sağlar.

Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.

Müşterilerle ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.

Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.

Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.

Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.

Farklı müşteri gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırılımlandırır.

6 a. Algılamalar

- Bu veriler müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; müşteri anketleri, odak grupları, satıcı derecelendirmeleri, övgüler ve şikayetler gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.
- Bu algılamalar; müşteriler açısından kuruluşun müşterilere yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - İtibar ve imaj,
 - Ürün ve hizmet değeri,
 - Ürün ve hizmet sunumu,
 - Müşteri hizmeti, ilişkisi ve desteği,
 - Müşteri bağlılığı.

6 b. Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın dış müşterilerin algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.
- Bu göstergeler; kuruluşun müşterilere yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:

- Ürünlerin ve hizmetlerin sunumu,
- Müşteri hizmeti, ilişkileri ve desteği,
- Şikayetler ve övgüler,
- Dış kuruluşlar tarafından tanınma.

7. KRİTER - ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR

Tanım

Mükemmel kuruluşlar:

Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktılar tanımlar ve görüş birliği sağlar.

Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.

Çalışanlarla ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.

Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.

Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.

Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.

Farklı çalışan gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırımlandırır.

7 a. Algılamalar

- Bu veriler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; anketler, odak grupları, görüşmeler ve yapılandırılmış performans değerlendirmeleri gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.

- Bu algılamalar; çalışanlar açısından kuruluşun çalışanlara yönelik stratejileri, bu stratejileri destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak, ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Tatmin, katılım ve bağlılık,
 - Gurur duyma ve potansiyelini kullanma,
 - Liderlik ve yönetim,
 - Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi,
 - Yetkinlik, eğitim ve kariyer geliştirme,
 - Etkili iletişim,
 - Çalışma koşulları.

7 b. Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın çalışanların algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.
- Bu göstergeler; kuruluşun çalışanlara yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Katılım ve bağlılık,
 - Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi,
 - Liderlik performansı,
 - Eğitim ve kariyer geliştirme,
 - İç iletişim.

8. KRİTER - TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR

Tanım

Mükemmel kuruluşlar:

İlgili dış paydaşların gereksinim ve beklentilerini esas alan toplum ve çevreye ilişkin stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikaların başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktılar tanımlar ve görüş birliği sağlar.

Dış paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.

Toplumla ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.

Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.

Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.

Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanırlar.

Farklı paydaş gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırılımlandırır.

8 a. Algılamalar

- Bu veriler toplumun kuruluş hakkındaki algılamasıdır. Algılamalar; anketler, raporlar, basın makaleleri, kamuya açık toplantılar, STK'lar, kamuoyu temsilcileri ve resmi yetkililer gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.
- Bu algılamalar; toplum açısından kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politika ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Çevresel etki,
 - İmaj ve itibar,
 - Topluma etki,
 - Çalışma ortamının etkisi,
 - Ödüller ve basında yer alma.

8 b. Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın toplumun algılamalarına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.
- Bu göstergeler; kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanması ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak, ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Çevresel performans,
 - Yasal düzenlemelere ve yönetim ilkelerine uyum,
 - Toplumla ilgili performans,
 - Sağlık ve güvenlik performansı,
 - Sorumlu kaynak temini ve satınalma performansı.

9. KRİTER - TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI

Tanım

Mükemmel kuruluşlar:

Temel paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve stratejinin başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla finansal olan ve finansal olmayan temel sonuçları tanımlar ve görüş birliği sağlar.

Temel paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.

En az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.

Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.

Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.

Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.

Kuruluşun farklı alanlarında elde edilmiş olan performans düzeylerini ve stratejik çıktılarının sonuçlarını anlamak için sonuçları kısımlandırır.

9 a. Temel Stratejik Çıktılar

- Bu veriler kuruluşun stratejisinin yaşama geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren finansal olan ve finansal olmayan temel çıktılardır. Ölçümler ve ilgili hedefler temel paydaşlarla görüş birliği içinde birlikte belirlenir.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Finansal çıktılar,
 - Bütçe performansı,
 - Sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar,
 - Temel süreç çıktıları.

9 b. Temel Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluşun operasyonel performansını ölçmek amacıyla kullanılan finansal olan ve finansal olmayan temel göstergelerdir. Bu göstergeler kuruluşun olası temel performans çıktılarını izlemeye, anlamaya, öngörmeye ve iyileştirmeye yardımcı olur.
- Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir:
 - Finansal performans göstergeleri,
 - Proje yönetimi göstergeleri,
 - Temel süreç performans göstergeleri,
 - İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçilerin performansı,
 - Teknoloji, bilgi ve bilgi birikimine ilişkin göstergeler.

BÖLÜM 3: ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ

3.1. Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü

Kalite Ödülleri, kurum, kuruluş ve işletmelerin yönetsel yeterlilikleri ile ürün ve hizmetlerini sunmada ulaştıkları kalite ve mükemmellik düzeyini ölçen, kalite kültürünün bir yaşam biçimi olarak yaygınlaşmasına önemli katkı sağlayan, mükemmelliği özendirilen ve ödüllendiren süreçlerdir. Ülkemizde Ulusal Kalite Ödülü (UKÖ) Süreci 1993 yılından bu yana 18 yıldır sürdürülmektedir. 1993 yılında Büyük Ölçekli Kuruluşlar dalında verilmeye başlanan Ulusal Kalite Ödüllerine, 1998 yılında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, 2001 yılında Kamu Kuruluşları ve 2002 yılında Avrupa’da ilk uygulama örneği olarak Sivil Toplum Kuruluşları (STK) kategorileri dahil edilmiştir. Ulusal düzeyde yaşam kalitemizin yükselmesinde önemli katkısı olan eğitim, sağlık ve yerel yönetim alanlarında mükemmellik uygulamalarının ve yayılımının daha fazla artırılması amacıyla 2004 yılından başlayarak, UKÖ Kamu Sektörü Kategorisi, Sağlık Hizmetleri, Eğitim Hizmetleri, Kamu Yönetimi ve Hizmetleri alt kategorileri olmak üzere üçe ayrılmıştır. Son olarak 2007 yılında Türkiye veya Avrupa’da Büyük ödül almış kuruluşların başvurabileceği, mükemmellikte sürekliliği öne çıkaran “Mükemmellikte Süreklilik Ödülü” kategorisi başlatılmıştır (Durman, 2010: 6).

Ülkemizde kalite kültürünün artmasında ve toplam kalite yönetim felsefesinin yaygınlaştırılmasında ulusal kalite ödülleri önemli rol oynamıştır. Ulusal Kalite Ödülü sürecine 18 yıl içerisinde 225 kuruluş başvurmuş ve bu yıla kadar 36 Başarı, 24 Büyük, 3 Mükemmellikte Süreklilik toplam 63 ödül verilmiştir. Bu kurum ve kuruluşların değerlendirme süreçlerinde toplam 1987 değerlendirici gönüllü olarak yer almıştır.

Diğer taraftan, Türkiye’de faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlar 1996 yılından beri Avrupa’nın kurumsal mükemmellik konusunda en saygın ödülü olan “Avrupa Kalite Ödülü”ne yoğun başvuruda bulunmaktadır. Bu kurum ve kuruluşlardan, bugüne kadar 7’si Büyük Ödül ve 11’u Başarı Ödülü olmak üzere toplam 18 kurum ve kuruluşumuz “Avrupa Kalite Ödülü” kazanmıştır (Durman, 2010: 6).

Kurum ve kuruluşlarımız bu önemli başarılarla, Ulusal Kalite Hareketi hedefleri doğrultusunda kendilerini sürekli iyileştirerek ve geliştirerek mükemmellik yolculuğunun temel adımları olan “Mükemmellikte Kararlılık” ve “Mükemmellikte Yetkinlik” aşamalarını başarı ile geçmeleri sonucunda ulaşmaktadır (Durman, 2010: 7).

1992 yılında duyurulan Ulusal Kalite Ödülü TÜSİAD ve Türkiye Kalite Derneği'nin ortak çabalarıyla ortaya çıkmıştır. Çeşitli ödül yapılarının incelenmesi sonucu Avrupa ile bütünleşmemize katkıda bulunabileceği, esnek yapısının uygulamada kolaylık sağlayacağı göz önüne alınarak Avrupa Kalite Ödülü'nü esas alan EFQM Mükemmellik Modeli KalDer tarafından benimsenmiştir (KalDer, 2010: 12).

Kuruluşlarda mükemmelliği özendiren bu model ödül için başvuran kuruluşların değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Ulusal Kalite Ödülü'nün en önemli amaçlarını şu şekilde vurgulayabiliriz (KalDer, 2010: 12) ;

- ✓ Ülkemizde kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması,
- ✓ Kuruluşlarımızın kaliteye dönük çabalarının özendirilmesi,
- ✓ Başarılı kalite uygulamalarının tüm ülke yararına sunulması,
- ✓ Kalite düzeyimizin uluslararası ortamda saygınlık kazanması,
- ✓ Toplam Kalite Yönetimi sistemlerini kurmuş olan kuruluşları gündeme çıkararak, Toplam Kalite Yönetimi'ne olan talebin artırılması.

1993 yılında genel tek bir ödül ile başlayan Ulusal Kalite Ödüllerinde, Başarı Ödülü uygulaması 1997'de başlatılmıştır. 1998 yılında KOBİ ödül kategorisi uygulamaya alınmıştır. Ulusal Kalite Ödülü Kamu Sektörü kategorisi ise 2001 yılında uygulamaya alınmıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarını tanımayı amaçlayan bu kategoride ödüller her yıl Mayıs ayında yapılan Kamu Sempozyumu'nda sahiplerini bulmaktadır. 2002 yılında Ulusal Kalite Ödülü Sivil Toplum Kuruluşları (STK) kategorisi uygulamaya alınmıştır. 2007 yılında ise sadece Büyük Ödül almış kuruluşların başvurabileceği Mükemmellikte Süreklilik Ödülü ilk kez uygulamaya alınmıştır. Ulusal Kalite Ödülü'nde tüm kategoriler için EFQM Mükemmellik Modeli kullanılmaktadır. EFQM Mükemmellik

Modeli kamu ve sivil toplum kuruluşlarında sektöre özel birtakım değişikliklerle uygulanmaktadır (KalDer, 2010: 12).

3.2. Düzenleyenler

3.2.1. TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

TÜSİAD, Türk sanayici ve işadamları tarafından, 1971 yılında iş dünyasını temsil etmek amacıyla kurulan gönüllü bir sivil toplum örgütüdür (Tüsiad, Erişim Tarihi : 19.05.2011).

Türkiye'nin önde gelen iş dünyası temsilcileri ve yöneticilerinin üye olduğu gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olan TÜSİAD, Türkiye'nin başlıca endüstri ve hizmet kuruluşlarını temsilen, yaklaşık 600 üye ve üyelerin temsil ettiği yaklaşık 2500 şirketten oluşmaktadır (Tüsiad, Erişim Tarihi : 19.05.2011).

TÜSİAD, insan hakları evrensel ilkelerinin, düşünce, inanç ve girişim özgürlüklerinin, laik hukuk devletinin, katılımcı demokrasi anlayışının, liberal ekonominin, rekabetçi piyasa ekonomisinin kurum ve kurallarının ve sürdürülebilir çevre dengesinin benimsendiği bir toplumsal düzenin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamayı amaçlar (Tüsiad, Erişim Tarihi : 19.05.2011).

TÜSİAD, Atatürk'ün öngördüğü hedef ve ilkeler doğrultusunda, Türkiye'nin çağdaş uygarlık düzeyini yakalama ve aşma anlayışı içinde, kadın-erkek eşitliğini siyaset, ekonomi ve eğitim açısından gözeten iş insanlarının toplumun öncü ve girişimci bir grubu olduğu inancıyla, yukarıda sunulan ana gayenin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çalışmalar gerçekleştirir (Tüsiad, Erişim Tarihi : 19.05.2011).

3.2.2. KalDer : Türkiye Kalite Derneği

1991 yılında kurulan Türkiye Kalite Derneği'nin, sanayi, hizmet ve kamu sektörlerinde 1800'ü aşkın üyesi bulunmaktadır. KalDer üyeleri gelecekte daha iyi bir yaşamı hedefleyen ve bu hedefe erişmek için ülkemizde hem çağdaş kalite anlayışının yaygınlaştırılmasının, hemde kalite çalışmanın ödüllendirilmesinin gerekli olduğu inancını taşıyan kuruluşlardan olmaktadır (Kalder,2003: 3).

KalDer'in amacı "Anayasamızın öngördüğü ekonomi esaslarına ve Atatürk ilkelerine uygun olarak, ülkemizdeki tüm özel kuruluşlar, kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum kuruluşlarında çağdaş yönetim kalitesi anlayışının etkinlik kazanması ve yaygınlaştırılması, kalite bilincinin yerleştirilmesi ve kaliteli çalışmanın özendirilmesi, Dünya çapında kalite düzeyine ulaşılması, rekabet güçlerini artırmaları için uygun ortamlar oluşturulması konularında gerekli teknik destek ve koordinasyonun sağlanması" dır (KalDer, Erişim Tarihi : 19.05.2011).

KalDer Misyonunu, Vizyonunu ve Değerlerini şöyle belirlemiştir (KalDer, Erişim Tarihi : 19.05.2011) :

Misyonu

Mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek, ülkemizin rekabet gücünün ve refah düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunmak.

Vizyonu

Cumhuriyetimizin 100. yılında sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı çerçevesinde ülkemizi çağdaş yaşam düzeyine ulaştırmak amacı ile, Türkiye'nin tüm bölgelerinde mükemmellik kültürünü içselleştirmiş, rekabetçi kurum ve kuruluşlar oluşturulmasına katkıda bulunan bir kuruluş olmak.

Değerleri

- ✓ Güvenilir Olmak
- ✓ İnsana Saygı
- ✓ Sürekli İyileştirme
- ✓ Gönüllülük

3.2.3. KÖYK : Kalite Ödülü Yürütme Kurulu

KÖYK'nün kuruluş amacı, Ulusal Kalite Ödülü sürecinin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli altyapının oluşturulması ve sürecin yürütülmesidir (Köyk, Erişim Tarihi : 19.05.2011):

Bu kurul, KalDer adına KalDer ile çeşitli kurum ve kuruluş temsilcilerinden oluşmaktadır. Kuruluşun ana işlevi Ulusal Kalite Ödülü sürecini tasarlamak ve sürekli iyileştirmek; ödül faaliyetlerini planlamak ve uygulamak; Kalite Ödülü değerlendiricilerini belirlemek ve eğitmek; Kalite Ödülünü yaygınlaştırıcı her türlü kitap, yayın, makale, vb. hazırlamak ve yayımlamak; Kalite Ödülü ile ilgili medya faaliyetlerini izlemektir (Kalder,2003: 3).

KÖYK, Başkan, Ödül Sekreteri ile KalDer asil ve fahri üyeleri arasından seçilen 7 üyeden oluşur. Böylece KÖYK, bu yedi üyeden her yıl ikisi değişmek ve her biri 3 yıl görev yapmak üzere toplam 9 üyeden oluşur. Yeni KÖYK üyesi seçiminde KÖYK tarafından belirlenen adayın KalDer Yönetim Kurulu onayına sunulması prensibi uygulanır.

KÖYK Başkanı, KÖYK tarafından belirlenen adayın KalDer Yönetim Kurulu onayına sunulması ile belirlenir.

KalDer Yönetim Kurulu üyeleri arasından KalDer Yönetim Kurulunca belirlenir. KÖYK, KalDer Yönetim Kurulu ile olan ilişkilerini Başkan ve Ödül Sekreteri aracılığı ile yürütür (Köyk, Erişim Tarihi : 19.05.2011).

3.3. Kategorileri

Ulusal Kalite Ödülleri günümüzde 3 ana kategori altında toplam 8 kategori ve Mükemmellikte Süreklilik Ödülü özel kategorisi altında verilmektedir (KalDer, 2010:12) :

1. İşletme Kategorileri

- ✓ Büyük Ölçekli İşletmeler (BÖİ)
- ✓ Operasyonel Birimler
- ✓ Bağımsız KOBİ
- ✓ Bağlı KOBİ

2. Kamu Sektörü Kategorileri

- ✓ Eğitim Hizmetleri Kategorisi
- ✓ Sağlık Hizmetleri Kategorisi
- ✓ Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi

3. Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Kategorisi

4. Mükemmellikte Süreklilik Ödülü

1. İşletme Kategorileri

İşletme kategorisi altındaki kategorilerin özellikleri şunlardır (KalDer, 2010:13) :

- **Büyük Ölçekli İşletmeler (BÖİ)**
 - Büyük Ölçekli İşletmeler, çalışan sayısı 250'den fazla olan işletmelerdir.
 - Bu kategoriye bağımsız iş birimleri de girebilir.

Bağımsız iş birimlerinin özellikleri şöyledir (KalDer, 2010:13) :

- Kuruluşun yıllık faaliyet raporunda ayrı bir iş birimi olarak yer alır,
- Tüm finansal kayıtları ile, bağımsız bir kar merkezidir,
- Yıllık satışının %50'den fazlasını kuruluş dışına yapar,
- Temel organizasyonel fonksiyonların tümüne sahiptir,
- Çalışan sayısı 250'den fazladır.

Öte yandan, iş birimi bağlı olduğu kuruluşla özdeş bir isim ve marka kullanabilir.

- **Operasyonel Birimler**

Aşağıdaki özellikleri taşırlar (KalDer, 2010:13) :

- Kuruluşun yıllık raporlarında ayrıca yer almazlar,

- Maliyet merkezli çalışırlar,
- Yıllık satışının %50'den azı dış müşterileredir,
- Organizasyonel fonksiyonları sınırlıdır,
- Çalışan sayısı 250'den fazladır.

Fabrika, montaj fabrikası, satış ve pazarlama kuruluşu, araştırma birimi operasyonel birim örnekleri olarak verilebilir.

▪ **KOBİ – Bağımsız**

- Çalışan sayısı 250'den az olan kuruluşlar KOBİ olarak tanımlanmaktadır.

Avrupa Komisyonu (European Commission) tarafından Bağımsız KOBİ'ler şöyle tanımlanmıştır (KalDer, 2010:14) :

- Yıllık cirosu 40 milyon Euro'yu aşmaz,
- Bilanço toplamı 27 milyon Euro'yu aşmaz,
- Sermayenin veya oy hakkının %25'ten fazlası bir veya daha fazla büyük şirketin sahipliğinde olamaz (bağımsızlık).

▪ **KOBİ – Bağlı**

Daha büyük bir organizasyonun parçası olarak (KalDer, 2010:14) :

- Organizasyonun yıllık faaliyet raporunda ayrı bir işbirimi olarak görünür,
- Tüm finansal kayıtları ile bağımsız kar merkezi olarak çalışır,
- Dış satışları veya servisleri toplam satışların veya servislerin %50'sinden fazladır,
- Organizasyonel fonksiyonların geniş bir spektrumuna sahiptir.

2. Kamu Sektörü Kategorisi

Kamu sektörü kategorisi altında bulunan kategorilerin özellikleri şunlardır (KalDer, 2010:14) :

- Kamu Yönetimini yürüten ve kamu hizmetleri gören tüm kurum ve kuruluşları kapsar.
- Sağlık Hizmetleri Kategorisi: İlgili kamu kuruluşlarının (Sağlık Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, vb.) denetiminde sağlık hizmeti sunan kurum ve kuruluşlar içindir.
- Eğitim Hizmetleri Kategorisi: İlgili kamu kuruluşunun (M.E.B.vb) denetiminde örgün eğitim hizmeti sunan kurum ve kuruluşlar içindir.
- Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi: Kamu yönetimi ile sağlık ve eğitim dışında kalan kamu hizmetlerini gören ve kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşları içindir. (Bu kapsamda, KİT'ler İşletme Kategorilerine başvurabilirler).

3. Sivil Toplum Kuruluşları (STK)

STK'ların özellikleri şöyledir (KalDer, 2010:14) :

- Tüzüğü / yönetmeliği olan ve yasal olarak tescil edilmiş olan özel hukuk tüzel kişilikleridir. Örnek olarak; vakıflar, dernekler, kooperatifler, sendika, parti vb.

4. Mükemmellikte Süreklilik Ödülü

Mükemmellikte Süreklilik Ödülü'nün özellikleri şöyledir (KalDer, 2010: 27) :

- Büyük Ödül almış kuruluşlarımızın başarı ve kazanımlarının kalıcılığını ve mükemmellik yolculuklarındaki sürekliliğini göstermek ve tanımak için 2007 yılında Ulusal Kalite Ödülleri kapsamında verilmeye başlanmıştır.
- Mükemmellikte Süreklilik Ödülü'ne sadece Türkiye ve / ve ya Avrupa'da en az 3 yıl Büyük Ödül almış kuruluşlar başvurabilirler.

3.4. Mükemmellikte Kararlılık ve Yetkinlik

Mükemmellikte Kararlılık

Mükemmellikte Kararlılık, mükemmellik yolculuğuna henüz başlamış olan kuruluşlar için tasarlanmıştır. Başvuran kuruluşlara EFQM Mükemmellik Modeli ve RADAR mantığı ile ilgili bilgi ve deneyimlerini dayandırabilecekleri pratik ve basit yaklaşımı aktarmayı sağlar. Mevcut performans düzeylerinin ve iyileştirme için önceliklerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (KalDer, 2011a: 8).

İki adımlı bir süreçtir (KalDer, 2011a: 8) :

1.Adım: Kuruluş, EFQM Mükemmellik Modeli'nin dokuz kriterini baz alan soru listesi ile özdeğerlendirme sürecini tamamlar. Özdeğerlendirme sonunda kuruluşun, iyileştirmeye açık alanları ortaya çıkar.

2.Adım: Kuruluşun iyileştirme planını gerçekleştirdiğini ortaya koyması beklenir. Bunun için, eğitilmiş bir değerlendirici bir-iki günlük saha ziyareti sırasında yapacağı toplantılar ve görüşmelerle doğrulama yapacaktır.

Avrupa'daki büyük kuruluşlar, kamu ve sivil toplum kuruluşları, KOBİ'ler ve operasyonel birimler bu aşama için başvurabilirler. Program, başvuranlara mükemmellik yolculuğuna başlamalarını sağlayacak basit ve pratik yöntemler sunmayı amaçlar.

Program (KalDer, 2011a: 8) :

- ✓ İşlerini veya işleri içindeki herhangi bir operasyon birimini nasıl yönettikleri konusunda biraz daha bilgi sahibi olmak isteyen,
- ✓ İşlerini iyileştirmek için bütünsel bir yaklaşım arayışı içinde olan,
- ✓ Başarılı kuruluşların yönetim şekilleri konusunda daha fazla bilgi sahibi olmak isteyen,
- ✓ Mükemmel bir kuruluş olma yolunda attıkları ilk adımın takdir edilmesini önemseyecek olan

kuruluşlara yönelik tasarlanmıştır.

Bu aşama için herhangi bir zamanda başvuruda bulunulabilecektir. Mükemmellikteki kararlılığını kanıtlayan kuruluşlar, aşamayı başarıyla tamamladıklarına ilişkin belgeyi, tüm ticari ve tanıtım faaliyetlerinde kullanabileceklerdir. Bu aşama için başvuran kuruluşlara EFQM Mükemmellik Modeli'ni açıklayan ve bu alanda başarı göstermiş kuruluşlardan örnek yaklaşımları içeren dokümanlar sağlanacaktır (KalDer, 2011a: 8).

Mükemmellikte Yetkinlik

Mükemmellikte Yetkinlik aşaması, kurumsal mükemmellik yolunda iyi yönetilen kuruluşlar için tasarlanmıştır. Başvuran kuruluşlara kuruluşun kuvvetli yönlerinin ve iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesi için yapısal bir yaklaşım sunmaktadır. Mükemmellikte Yetkinlik seviyesine ulaşan kuruluşların, Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülü Finalisti kuruluşlardan bir adım geride oldukları kabul edilir (KalDer, 2011b: 5).

Avrupa'daki büyük kuruluşlar, kamu ve sivil toplum kuruluşları, KOBİ'ler ve operasyonel birimler bu belge için başvurabilirler. Mükemmellikte Yetkinlikte başarılı olan kuruluşların tipik özellikleri aşağıda yer almaktadır (KalDer, 2011b: 6) :

- ✓ Sistemik iyileştirme en az üç yıldır bir yaşam biçimi olmuş, ana süreçleri kontrol altına alınmış ve düzenli gözden geçirme çalışmalarıyla iyileşmektedir.
- ✓ En önemli performans sonuçlarında üç yıldır iyileşme eğilimi görülmekte ve dış kıyaslama çalışmalarına henüz başlanmış ve hedef belirlemede karşılaştırma sonuçları baz alınmaktadır.
- ✓ EFQM Mükemmellik Modeli'ni anlamış, modele göre özdeğerlendirmesini birden fazla kez yapmış ve puanı en az 300 olan kuruluşlardır.
- ✓ İş planlama sürecine gelen geri bildirim sürecini iyileştirmeye çalışan,
- ✓ Yaklaşımlarının sonuçları nasıl etkilediği konusunda anlayış geliştirmiş olan kuruluşlardır.

Bu aşamanın önemi, mükemmelliği uygulamadaki başarılı çabaları ve iyi uygulamaları tanımadır. EFQM Mükemmellik Modeli'nin 32 alt kriterini temel alan bir özdeğerlendirme süreci gerçekleştirilir. Geri bildirim raporu ise, sürekli iyileşme ile daha yüksek bir mükemmellik için gerekli bilgiyi sağlamaktadır.

Mükemmellikte Yetkinlik için başvuran kuruluşlar Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülü'ne benzer bir değerlendirme sürecine girer, ancak kendilerinden daha kısa ve formatlı bir başvuru dokümanı hazırlamaları beklenir ve daha az sayıda değerlendirici ile daha kısa bir saha ziyareti düzenlenir.

Değerlendirme ekibinin saha ziyaretini tamamlamasından sonra puanı 300 ve üstü olan kuruluşlar Mükemmellikte Yetkinlik ile ödüllendirilecektir. Mükemmellikte Yetkinlik logosu ticari ve tanıtım faaliyetlerinde kullanılabilir (KalDer, 2011b: 5).

Mükemmellikte Yetkinlik için başvuracak kuruluşun kazanımları şunlar olacaktır (KalDer, 2011b: 5) :

- ✓ Değerlendirme ve hazırlanacak geri bildirim raporu, yöneticilik deneyimi olan deneyimli bir değerlendirici ekibi tarafından yapılır. Geri bildirim raporu geliştirme faaliyetlerinize odaklanma imkanı verir.
- ✓ Kuruluşunuza belli bir standartta tanıma sağlayarak kuruluşunuzun rakiplerinizden farkını ortaya koyar ve çalışanlarınızı motive etmede bir araç olur.
- ✓ Puanlandırma ile kuruluşunuza, benzer olgunluk seviyesindeki kuruluşlarla kıyaslama imkanı verir.
- ✓ Örnek model kuruluşlarca kullanılan süreç ve metodoloji baz alınır, fakat ödül başvurusundaki kadar kaynağa ihtiyaç duyulmaz.
- ✓ Büyük kuruluşların alt birimlerinde veya bağlı kuruluşlarında da kullanılabilir, tutarlı sistematik bir yaklaşım sağlar.
- ✓ Mükemmellikte Yetkinlik sürecine vereceğiniz değerlendiricilerle kuruluşunuzun bu konudaki deneyimi ve gelişme kapasitesi artacaktır.

En önemli faydası, yöneticilik deneyimi olan değerlendirici ekibinin hazırlayacağı geri bildirim raporudur. Geri bildirim raporu kriter bazında önemli mesajlar içerir. EFQM Mükemmellik Modeli bazında kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanların listesi verilir. Baş değerlendirici, sizinle belirleyeceği bir tarihte toplantı yaparak geri bildirim raporunu tartışabilecektir (KalDer, 2011b: 6).

3.5. Kriterleri

Ulusal Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın EFQM Mükemmellik Modeli esas alınarak oluşturulmuştur (KalDer, 2003: 12).

Model, 1997, 1999, 2003 ve 2010 yıllarında dört kez gözden geçirilmiş, güncel bilgiler ve yeni yaklaşımlar çerçevesinde iyileştirilmiştir. 1999 yılındaki gözden geçirme sonucunda modelin ismi "EFQM Mükemmellik Modeli" olarak değişmiştir. 2011 Ulusal Kalite Ödül sürecinde, 2010 modeli kullanılacaktır (KalDer,2010: 30).

Modelde yer alan dokuz ana kriterden her biri Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerindeki başarı derecesini ölçmek amacıyla kuruluşların uygulayacağı özdeğerlendirme çalışmalarında bir temel kriter olarak kullanılabilir.

Kolaylık sağlaması amacıyla, kriterler Girdiler ve Sonuçlar olarak iki ayrı grupta toplanmıştır. Girdi ve sonuçlar (KalDer, 2003: 12) ;

Girdiler ; kısımdaki kriterler kuruluşun iş sonuçlarına ulaşmak için nasıl çalışmakta olduğu ve sonuçlara nasıl ulaştığı ile ilgilidir.

Sonuçlar ; kısımdaki kriterler kuruluşların iş sonuçları açısından nelere ulaşmış olduğu ve ulaşmaya devam ettiği ile ilgilidir.

Girdiler ve Sonuçların her biri %50 değer taşımaktadır.

Müşteri ile ilgili sonuçlar %20 ile en yüksek puana sahiptir. Çalışanlar Girdi ve Sonuç kriterlerinde ayrı ayrı ele alınarak toplam %18 ile hemen arkadan gelmektedir.

Ödül başvuru süreci kuruluşun performansını modeldeki kriterlere uygun alanlar doğrultusunda tanımlanmasını gerektirmektedir.

Kriterler, kuruluşun faaliyet durumuna uygun olan özdeğerlendirme bilgilerini serbest bir şekilde başvuruya koyabilmek amacıyla verilmiştir, kesin ve sınırlayıcı tanımlar değildir.

3.5.1. Girdiler

Girdi kriterlerinde istenen bilgiler şunlardır (KalDer,2003: 13) :

- ✓ Kuruluşun kriterlere nasıl yaklaştığı ve ele aldığı: Her kriter çeşitli alt kriterlerden oluşmaktadır, örneğin 1a,1b,1c,1d,1e ve her alt kriter için öz ve gerçekçi bilgiler vermeniz beklenmektedir.
- ✓ Yaklaşımın kuruluştaki hangi oranda yayıldığı ve uygulamaya geçirildiği: Dikey olarak bütün organizasyon seviyelerinde ve yatay olarak bütün faaliyet ve alanlarda. Yaygınlık seviyesinin sayısal veri ile desteklenmesi beklenmektedir.
- ✓ İlgili yaklaşımların ve yayılımların etkinliğinin değerlendirme ve gözden geçirilmesiyle ilgili kanıtların da sunulması beklenmektedir.

3.5.2. Sonuçlar

Sonuç kriterinde istenen bilgiler şunlardır (KalDer, 2003: 13) :

Kuruluşun her kriter açısından ne sonuçlar aldığı incelenmektedir. Her kriter iki bölümden oluşmaktadır (6a ve 6b gibi). Her bölüm için ayrı ayrı, kapsamlı bilgi verilmelidir. Sağlanacak bilgiler şunları içermelidir.

- ✓ Kuruluşunuzun sonuçları ölçmek için kullandığı parametreler açıklanmalıdır.
- ✓ Her parametre için veri gereklidir. İdeal olarak bu veriler dört yıllık eğilimler olarak gösterilir.

Eğilimler şunları açıklığa kavuşturmalıdır:

- Kuruluşunuzun gerçek performansı,
- Kuruluşunuzun kendi hedefleri.

Mümkün olan yerlerde

- Rakiplerle veya benzer kuruluşlarla karşılaştırma,
 - Alanında en iyi kuruluşlarla karşılaştırma.
- ✓ Parametreler hakkındaki bilgilerin kuruluşun faaliyetlerini ne oranda kapsadığı belirtilmelidir. Sonuçların kapsamı değerlendiriciler için önemli bir kıstastır.

- ✓ Her sonuç kriterinde, sunulan parametrelerin önem derecesine ilişkin kanıtlar gerekmektedir.

Finansal performans sonuçlarında gizli bilgilerin açıklanmasının sakıncalı olduğu düşünüldüğünde verilerin mutlak değerler yerine oranlar halinde ifade edilmesi ve enflasyondan arındırılması mümkündür ve incelemelerde sorun oluşturmayacaktır.

Karşılaştırılmaların yapılmasında kolaylık sağlanması açısından, her parametre için farklı eğrilerin aynı grafik üstünde gösterilmesinin büyük faydası vardır. Sunulan verilerin önemli noktalarını aydınlatacak basit bir yorum da verilebilir.

3.5.3. Kriterler Arasındaki İlişkiler

Değerlendiriciler sunulan bilgilerin içinde EFQM Mükemmellik Modeline uygun olarak kriterler arasındaki tutarlılığı da görmeye çalışacaklardır.

EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşların Özdeğerlendirme uygulamaları ve gelişmeleri için bir çerçeve oluşturmaktadır. Modelin tam potansiyeli kriterler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasıyla ortaya çıkacaktır. Temelde, bir girdiler kriterinde kritik olarak tanımlanmış olan sürece ilişkin sonuçların ilgili sonuç kriterlerinde görülmesi beklenmektedir.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin dokuz kriteri birbiriyle bağlantılı olmakla birlikte, bazı ilişkiler özellikle daha açık ve önemlidir (KalDer, 2003: 14) :

- ✓ Çalışanlar (kriter 3) ve Çalışanlar ile ilgili sonuçlar (kriter 7),
- ✓ 4 ve 5. Kriterler (organizasyonların önemli süreçleri) ile Temel Performans Sonuçları (kriter 9).

Örneğin;

“Dünya çapında liderlik” strateji olarak benimsenmişse, kuruluşun kendi performansını değerlendirebileceği dünya çapında karşılaştırmalar araması beklenir. Daha düşük seviyedeki hedefler, daha az iddialı karşılaştırmalarla ortaya konabilecektir.

Modelin aynı zamanda iyileştirme için sürükleyici faktör olarak kullanılması önemlidir. Ulaşılan sonuçlarla, Girdi kriterindeki performansın iyileştirilmesine yönelik faaliyetler arasında bağlantı olmasını beklemek mantıklıdır. Sonuçların iç hedeflerle , rakiplerle, benzer kuruluşlarla ve “sınıfında en iyi” kuruluşlarla karşılaştırılması beklenmektedir. Bu karşılaştırmalar iyileştirme faaliyetlerinin önceliklendirilmesinde etkili olacaktır.

Kuruluş seviyesinde, iş sonuçlarının iç hedefler ve rakiplerle karşılaştırılması müşteri tatmini ve sadakatini etkileyen hususların analizini, Politika ve Stratejilerin güncelleştirilmesini ve Girdiler kriterinde iyileştirmeler için plan yapılmasını gerektirebilecektir (KalDer, 2003: 14).

3.5.4. Bilgilerin Sunulması

Değerlendiriciler başvuruyu değerlendirirken devamlı olarak açık ve somut bilgiler arayacaklardır. Başvuranlar uyguladıkları yaklaşımları açıklayan ayrıntıları vermeli ve bunların uygulanmasına ilişkin örnekleri de sağlamalıdır. Sonuçlar hakkında eğilimler karşılaştırmalarla birlikte açık ve net olarak görülebilmeli; sunulan bilgilerin nasıl anlaşıldığına dair bilgiler verilmelidir.

Değerlendiriciler sadece başvuru dokümanında olan bilgiler üzerinden bir yargıya varabilirler. Başvuru dokümanında bulunmayan kriter ve alt kriter hakkında herhangi bir yargıda bulunamazlar.

Eğer modelin herhangi bir bölümü başvuran kuruluşa uyarlanamazsa, o bölüme “ilgili değil” yazılması ve neden ilgili olmadığını kısa fakat yeterli bir açıklaması yapılması gereklidir. Değerlendiriciler açıklamayı yeterli gördükleri takdirde bu bölüm değerlendirmeye alınmayacaktır (KalDer, 2003: 15).

3.6. Puanlandırma Sistemi

Başvuran kuruluşlar toplam 1000 puan üzerinden değerlendirilir. Ayrıca her kriterin belirlenmiş bir ağırlık katsayısı vardır.

Değerlendiriciler kriterleri değerlendirirken RADAR puanlandırma yöntemini kullanmaktadırlar.

Girdiler ve Sonuçlar için ayrı ayrı boyutlar dikkate alınır (KalDer, 2003: 16).

3.6.1. Girdiler Kriterinin Puanlandırılması

Girdiler kriterlerinin her bir alt kriteri yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirme olmak üzere üç boyutta değerlendirilir. Bu üç boyut (KalDer, 2003: 16) :

Yaklaşım : Kuruluşun ne yapmayı planladığı ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir.

Gz önüne alınması gereken noktalar (KalDer, 2003: 16) :

- ✓ Yaklaşımın anlaşılır bir temele dayanması,
- ✓ İyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlerin varlığı,
- ✓ Yaklaşımın paydaşların gereksinimlerine odaklanması,
- ✓ Yaklaşımın politika ve strateji ile uyum içinde olması,
- ✓ Diğer yaklaşımlarla uygun biçimde ilişkilendirilmiş olması.

Yayılım : Bir kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir.

Gz önüne alınması gereken noktalar;

- ✓ Yaklaşımın uygulanması,
- ✓ Yaklaşımın yapısal ve düzenli biçimde yayılımı.

Değerlendirme ve Gözden Geçirme : Bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımın yayılımını değerlendirmek ve gözden geçirmek için neler yaptığını içerir.

Gz önüne alınması gereken noktalar (KalDer, 2003: 16) ;

- ✓ Yaklaşımın ve yayılımın etkililiğinin düzenli olarak llmesi,
- ✓ öğrenme faaliyetlerinin, en iyi uygulamaların ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi ve paylaşılması amacıyla kullanılması,
- ✓ lme ve öğrenme sonuçlarının analizi ve iyileştirmelerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi, planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması.

3.6.2. Sonuç Kriterlerinin Puanlandırılması

Sonuç kriterleri, sunulan sonuçların mükemmelliği ile kapsamına bağlı olarak değerlendirilir.

Sonuç kriterleri de kendi içlerinde ikişer alt kritere ayrılmıştır. Bu alt kriterlerde RADAR Matrisi'nin Sonuçlar bölümü kullanılarak değerlendirilir. Bu bölümünde iki ana boyutu vardır.

Sonuçlar, boyutunda başvuran kuruluştan yıllar bazında sonuç eğrilerini vermeleri istenmektedir. Bu eğrilerde ulaşılan sonuçların iç hedeflerle, rakiplerle ve “sınıfta en iyi” kuruluşlarla karşılaştırılmaların görülebilmesi istenmektedir.

Kapsam, boyutunda ise sonuçların bütün saha ve faaliyetleri içermesi beklenmektedir.

Değerlendiriciler sonuçlara ve kapsama oransal bir puan verebilmek için Radar Puanlama Matrisi'nin Sonuçlar kısmını kullanırlar.

Genel toplam puan ise kriterlere verilen puanların modelde yer alan kriter ağırlıkları ile oranlanması ile bulunur (KalDer, 2003: 17).

3.6.3. Alt Kriterlerin Puanlandırılması

Başvuru raporunu hazırlarken çoğu kriterde alt kriterin eşit ağırlıkta olduğunu bilmekte fayda vardır. Örneğin, alt kriter 1a, kriter 1'in puanının 1/5'ini oluşturur.

Farklılık gösteren alt kriterler şöyledir (KalDer, 2003: 15) :

6a, Kriter 6'ya verilen puanların %75'ini oluşturur.

6b, Kriter 6'ya verilen puanların %25'ini oluşturur.

7a, Kriter 7'ye verilen puanların %75'ini oluşturur.

7b, Kriter 7'ye verilen puanların %25'ini oluşturur.

8a, Kriter 8'e verilen puanların %25'ini oluşturur.

8b, Kriter 8'e verilen puanların %75'ini oluşturur.

3.7. Başvuracak Kuruluşlarda Aranacak Şartlar

İşletme Kategorilerinde Ulusal Kalite Ödülü'ne başvurabilecek kuruluşlar, konularında bir kalite modeli oluşturabilecek kuruluşlar ve/veya bağımsız bir işbirimi olarak yönetilmek kaydıyla kuruluşların alt birimleridir. Kalite Yönetimi'nin temel ilkeleri tüm hizmet alanları ve büyüklüklerine bakılmaksızın tüm kuruluşlar için geçerlidir.

Ödül, aşağıdaki koşulları sağlayan kuruluşlara açıktır (KalDer, 2003: 8) :

- ✓ Başvuran kuruluşun son beş yıl içinde Ulusal Kalite Ödülü'nü kazanmış olması gerekmektedir.
- ✓ Başvuruya temel olan kalite uygulamaları Türkiye'de yerleşik fabrika ve işyerlerinde denetlenebilir olmalıdır.
- ✓ Türk şirketlerinin uluslararası faaliyetlerinin yönetim merkezi Türkiye'de bulunmalıdır.
- ✓ Başvuran kuruluşun son beş yıl içindeki faaliyetlerinin asgari yüzde 50'si Türkiye'de yerleşik birimler (çalışanlar veya maddi varlıklar) tarafından gerçekleştirilmiş olmalıdır.
- ✓ Başvuran kuruluş, oteller, perakende satış mağazaları, bankalar veya restoranlar gibi birimlerden oluşan "zincir"e bağlı bir birim veya birim grubu olmamalıdır. Aynı tür mal üreten veya aynı tür faaliyette bulunan kuruluşların oluşturduğu Organizasyonlar "zincir" kuruluş olarak tanımlanmaktadır.

Başvuru dosyasını hazırlamadan önce, başvurulacak kuruluşların KÖYK ile temasa geçerek ödüle başvurma konusundaki gereksinimleri görüşmeleri faydalı olacaktır. Başvuru Formu talep ederek kuruluşun konumunu kolaylıkla değerlendirebilirler (KalDer, 2003: 8).

3.8. Başvuru ve Değerlendirme Süreci

Ulusal kalite ödülü değerlendirme süreci her yıl Ocak ayında başlar. Kamu sektörü kategorisi Haziran ayı sonunda yapılan kamu sempozyumundaki ödül töreni ile sona erer. Diğer kategoriler ise Kasım ayında yapılan kalite kongresindeki ödül töreniyle

sona erer. Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuracak kuruluşların 75 sayfalık başvuru dokümanını her yıl Ocak ayı içinde KÖYK'ün ilan ettiği tarihe kadar göndermesi gerekmektedir. Gelen başvurular KÖYK tarafından özel olarak eğitilmiş uzman değerlendiricilerden oluşan 4-8 kişilik grup tarafından önce bireysel olarak değerlendirilir (KalDer, 2010 : 33).

Değerlendirme sürecinde Değerlendirme Kriterleri ve RADAR Puanlama Matrisi esas alınır. Değerlendiriciler akademisyenler, kalite profesyonelleri ve çoğunlukla kuruluşlarında uygulayıcı olarak görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır (KalDer, 2003: 11).

Bu ekip daha sonra, başdeğerlendiricinin liderliğinde bir araya gelerek uzlaşım toplantısı gerçekleştirir. Bu toplantı sonucunda ortaya çıkan 'uzlaşım raporu' aynı zamanda kuruluşlara gönderilecek olan geri besleme raporunun da esasını oluşturur. Bu raporlar doğrultusunda hangi kuruluşların finalist olacağı ve saha ziyaretine gidileceği isimsiz ve kodlu puan dağılımlarının bulunduğu tablolar üzerinden KÖYK tarafından belirlenir (KalDer, 2010 : 33).

Kalite Ödülü Yürütme Kurulu (KÖYK) tarafından belirlenen saha ziyaretine hak kazanan finalist kuruluşlarla temasa geçilerek, saha ziyareti programları düzenlenir. Kuruluş değerlendirmeleri bu program dahilinde yapılır ve sonuçlar tekrar Kalite Ödülü Yürütme Kurulu'nda incelenir (KalDer, 2003: 11).

Saha ziyaretleri yine uzmanlardan oluşan 4-8 kişilik bir ekiple aşağıdaki amaçlara yönelik olarak gerçekleştirilir (KalDer, 2010 : 33) :

- ✓ Başvuru raporundaki bilgilerin doğrulanması,
- ✓ Anlaşılmayan noktaların açıklığa kavuşturulması,
- ✓ Kuruluşta çalışanların dinlenmesi ve atmosferin yerinde algılanması.

Saha ziyareti sonrasında hazırlanan raporlar KÖYK tarafından incelenerek ödül almaya aday başvurular jüriye sunulur. Jüri dosyaları inceleyerek, gerekirse değerlendiricilerle de görüşerek ödül alacak kuruluşu belirler. Tüm başvuran kuruluşlara ön değerlendirme veya saha ziyareti sonrasında birer geri besleme raporu gönderilir. İnceleme ekibinin

hazırladığı bu raporda kuruluşun kuvvetli yönleriyle iyileştirmeye açık alanları belirtilir. Böylece kuruluş, bağımsız uzmanların hazırladığı bir incelemeye kavuşmuş ve kendisini daha ileriye götürebilmek için önemli bir fırsat elde etmiş olur (KalDer, 2010 : 33).

Ödülü kazanan kuruluşlar, ödülün sembolünü, belirlenen sözleşme şartlarına uygun olarak kullanmaya hak kazanır.

Ödül sürecine katılan tüm kuruluşlar, değerlendirme sonucunda gönderilen raporla Toplam Kalite Yönetimi açısından o andaki durumları ile hangi alanlarda iyileştirmeye gidebilecekleri konusunda fikir sahibi olurlar (KalDer, 2003: 11).

3.9. Modelin Kuruluşlarda Uygulanması

Kuruluşların ödül modelini bir yönetim aracı olarak kullanımındaki yaygınlaşma ülkemizdeki rekabet gücünün yükselmesine büyük katkı sağlayacaktır. Ödül başvurusu yapabilmek için esas teşkil eden özdeğerlendirme ile süregelen faaliyetleri daha da geliştirecektir.

Avrupa kalite ödülüne başvurmayı planlayan kuruluşlarımızın öncelikle ulusal kalite ödülü kapsamında değerlendirilmeleri tavsiye edilmektedir. Özellikle KOBİ kategorisinde uygun kuruluşların EFQM'e tavsiye edilmesi yurt içinde uygulanan ödüllerde (Ulusal Kalite Ödülü) aldıkları başarıya göre gerçekleştirilecektir.

Ulusal Kalite Ödülü'nde kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli ödülün duyurulduğu 1992 yılından bu yana hızla yayılmış ve uygulama sahası bulmuştur. Toplam Kalite felsefesinin en etkili uygulama örneklerini ve faaliyetlerinde her yönüyle mükemmelliğe koşan kuruluşları belirlemeye ve uygulamalarını paylaşmaya özendirilen model, kuruluşlarımızın önemli yönetim araçlarından biri haline gelmiştir.

Unutulmaması gereken önemli nokta Toplam Kalite'nin kestirme bir yol olmadığı; basit bir teknik gibi hemen sonuç vermesini beklemenin büyük bir yanılgı olacağıdır. Sabır ve inatla, sürekli destekleyerek geliştirmek, kalıcılığı ve başarıyı sağlamak için tek yoldur. Ödül ise bu yoldaki başarılılar arasında en iyilerini seçmek için konulmuştur (KalDer, 2010 : 34).

3.10. Başvuran ve Kazanan Kuruluşlara Sağlayacağı Faydalar

3.10.1. Başvuranlar Açısından Sağlayacağı Faydalar

Ulusal Kalite Ödülü için başvuruda bulunan kuruluşlar, Kalite Yönetimi'ne ilişkin sistem ve verileri derleme ve gözden geçirme fırsatını bulurlar.

Ulusal Kalite Ödülü süreci, başvuran kuruluşlar için çağdaş kalite anlayışına uygunluk açısından ciddi bir değerlendirme olurken, olumsuz sonuçlansa dahi kuruluş, tarafsız değerlendirme raporu edinme olanaklarına kavuşur.

Kuruluşlar Kalite Ödülü'ne başvurarak (KalDer, 2003: 7) :

- ✓ Organizasyonun iyileştirme faaliyetlerine bakış açısı gelişecek,
- ✓ Dar zaman kısıtlarında çalışarak ortak amaçların paylaşılmasıyla, takım ruhunu ve çalışmasını geliştirecek,
- ✓ Çalışanların TKY bilinç düzeyi artacak ve birçok kişinin başvuru hazırlıklarında rol almasıyla paylaşım ve sahiplenme sağlanacak,
- ✓ Başvurunun kendisi bir eğitim ve iletişim aracı olarak etkin bir rol üstlenecektir.

Ayrıca, çalışmalar sonucunda değerlendirmeleri gerçekleştiren ekip (KÖYK'ün belirlediği "Ulusal Kalite Ödülü Değerlendiricileri"nden oluşur) tarafından hazırlanan rapor, kuruluşun kalite yönetimi uygulamalarına önemli katkıda bulunur (KalDer, 2003: 7).

3.10.2. Kazanan Kuruluşlar Açısından Sağlayacağı Faydalar

Bu anlamlı ödülleri kazanan kuruluşlar, aşağıdaki üstünlüklere sahip olurlar (KalDer, 2003: 7) :

- ✓ Ödül bir saygınlık sembolüdür.
- ✓ Ödül logosu, belirlenen kurallar çerçevesinde, her türlü tanıtım ve reklâm aracında kullanılabilir.

- ✓ Kazanan kuruluşun Toplam Kalite Yönetimi'ndeki başarısının bu suretle doğrulanmış olması, kendilerini mükemmel bir hizmet sağlayıcı kuruluş olarak tanıtabilmesini sağlar.
- ✓ Kazanan kuruluş, ödüle hak kazanmasının ardından gerçekleştirilecek kongre, seminer ve panel türü platformlarda, Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'nde en önde gelen kuruluşlardan biri olarak yer alır, deneyimlerini diğer kuruluşlarla paylaşır.
- ✓ Kazanan kuruluşun çalışanlarında ve gönüllülerinde var olan kalite bilinci daha da canlanır, kalite konusunda elde edilen bu üstün başarı, kuruluşun çalışanları için haklı bir gurur ve motivasyon kaynağı olur.

3.10.3. Hizmeti Alan veya Kullanan (Müşteriler) Açısından Sağlayacağı Faydalar

Müşteri açısından faydaları (KalDer, 2003: 7) :

- ✓ Hızlı ve kaliteli hizmet elde eder.
- ✓ Bürokrasinin ve ilgili süreçlerin olumsuz etkileri azaltılır.
- ✓ Yaşam kalitesini yükseltir.

3.11. Kazanan Kuruluşlar

1993 yılından günümüze kadar gerçekleşen değerlendirmeler sonucunda ödülleri kazanan kuruluşlar aşağıda başlıklar halinde verilmiştir (KalDer, 2010:15) :

3.11.1. Mükemmellikte Süreklilik Ödülü Kazanan Kuruluşlar

Mükemmellikte Süreklilik Ödülü kazanan kuruluşlar şunlardır (KalDer, 2010:15) :

Bosch San.A.Ş. – Bursa Dizel Enjektör Fabrikası (2007)

Kocaeli Sanayi Odası (2007)

T.C. Sağlık Bakanlığı Eskişehir Doğum Ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi (2009)

3.11.2. Ulusal Kalite Büyük Ödülü Kazanan Kuruluşlar

Büyük Ödülü 1993'den bu yana kazanan kuruluşlar listesi aşağıdaki gibidir (KalDer, 2010:15) :

Brisa	(1993)
Te1	(1994)
Netaş	(1995)
Kordsa	(1996)
Arçelik	(1997)
Eczacıbaşı-Vitra	(1998)
Beko Ticaret (Kobi)	(1998)
Eczacıbaşı Kaynak Tekniği (Kobi)	(1999)
Emar (Kobi)	(2001)
Eczacıbaşı Banyo Küvetleri (Kobi)	(2001)
Kocaeli Sanayi Odası (Kamu Sektörü)	(2002)
Skf-Türk (Kobi)	(2002)
Eczacıbaşı – Baxter Hastane Ürünleri	(2003)
Balnak Nakliyat Ve Lojistik Hizmetleri (Kobi)	(2003)
Und - Uluslararası Nakliyeciler Derneği (Stk)	(2004)
T.C. Sağlık bakanlığı Eskişehir doğum ve çocuk Hastalıkları Hastanesi (Kamu)	(2006)
Bilim İlaç A.Ş.	(2006)
Rexam Paketleme San. A.Ş. (Operasyonel Birim Kategorisi)	(2007)
Aksa Akrilik Kimya A.Ş.	(2008)

Siemens A.Ş. Sağlık Sektörü (Operasyonel Birim Kategorisi)	(2008)
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Antalya Ayten Çağırın Anaokulu (Kamu Sektörü)	(2009)
Özel Kadıköy Şifa Hastanesi (Kamu Sektörü)	(2009)
Borusan Lojistik A.Ş.	(2009)
T.C. Sakarya Üniversitesi (Kamu Sektörü)	(2010)

3.11.3. Ulusal Kalite Başarı Ödülü Kazanan Kuruluşlar

Aşağıda listesi verilen kuruluşlar 1997 yılından bu yana Başarı Ödülünü kazanan kuruluşlardır (KalDer, 2010:16) :

İpek Kağıt	(1997)
Tee	(1998)
Dusa	(1998)
Erciyas Biracılık	(1998)
Beko Elektronik	(1999)
Tee	(1999)
Ata Yatırım Menkul Kıymetler (Kobi)	(2000)
Eczacıbaşı Artema Armatür Grubu	(2000)
T.C. Sağlık Bakanlığı Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Ve Araştırma Hastanesi (Kamu Sektörü)	(2001)
Aygaz	(2001)
Borçelik	(2001)
Genpar Otomotiv (Kobi)	(2002)
Özen Mensucat (Kobi)	(2002)

Tübitak-Mam (Kamu Sektörü)	(2003)
Assan Alüminyum	(2003)
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Kadıköy Anadolu Lisesi (Kamu Sektörü)	(2004)
Erdemir	(2004)
Otokoç Otomotiv	(2004)
Hugo Boss Tekstil (Operasyonel Birim Kategorisi)	(2004)
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Eskişehir Şehit Ali Gaffar Okkan İ.Ö.O.(Kamu)	(2005)
Viko Elektrik	(2005)
Boğaziçi Üniveristesi Mezunlar Derneği (Bümed)	(2005)
Bursa Nilüfer Belediyesi (Kamu Sektörü)	(2006)
Tnt Express (Operasyonel Birim Kategorisi)	(2006)
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Erenköy İlköğretim Okulu (Kamu Sektörü)	(2007)
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Okulöncesi Eğitim Kurumu Avukat Mail Büyükerman Anaokulu (Kamu Sektörü)	(2007)
Cimtas Boru İmalatları Ltd.Sti	(2007)
Kütahya Porselen Sanayi A.Ş.	(2007)
Soyak Yapı İnşaat A.Ş.	(2007)
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Erenköy İlköğretim Okulu (Kamu Sektörü)	(2008)
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Ayten Çağiran Anaokulu (Kamu Sektörü)	(2008)
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı İzmit Nuh Çimento İlköğretim Okulu (Kamu)	(2008)
Borusan Lojistik A.Ş.	(2008)
İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş.	(2008)

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Tophane Anadolu Tenkik Lise Ve Endüstri Meslek Lisesi
(Kamu Sektörü) (2009)

İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş. (2009)

BÖLÜM 4: KAMU VE ÖZEL ŞİRKETLERDE KALİTE ÖDÜLÜNÜN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ALGILANAN ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, kalite ödülü almış olan kamu kurumları ile özel sektör çalışanlarının algılarını karşılaştırmak ve analiz etmektir. Bu amaç doğrultusunda EFQM kriterlerinden, girdiler bölümünde bulunan çalışanlar kriterini kapsayan anket soruları düzenlenmiş ve demografik özellikler de sorularak kıyaslamalar yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar kalite ödülü almış olan kamu kurumları ile özel sektör çalışanlarının kalite ödülü çalışanlar kriteri algılamalarına ışık tutacaktır.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıda anlatılan temel amaç doğrultusunda aşağıdaki hipotezler öne sürülmektedir.

Araştırmada ileri sürülen bir ana, üç alt hipotez vardır. Bu hipotezler şunlardır :

H₁: Kalite ödülü almış olan kamu kurumları çalışanları ile özel sektör çalışanlarının, EFQM kriterlerinden çalışanlar kriterinin gereklerinin algılanması açısından özel sektör lehine olumlu farklar vardır.

- ✓ H_{1a}: Her iki sektörde çalışanların algıları da olumlu yönde yüksektir.
- ✓ H_{1b}: Yöneticilerin algıları ile çalışanların algıları arasında yöneticiler lehine olumlu farklar vardır.
- ✓ H_{1c}: Çalışanların işyerinde çalışma süreleri arttıkça algıları da olumlu yönde artmaktadır.

4.3. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini kalite ödülü almış olan tüm kamu kurumları ile kalite ödülü almış olan tüm özel şirketler oluşturmaktadır. Ancak anakütlenin büyüklüğü nedeniyle, araştırmanın örneklemini 2 kamu kurumu ile 3 özel şirketin çalışanları oluşturmaktadır.

Soruların yanlış anlaşılma ihtimalini en aza indirmek ve varsa eksikleri görmek için 15 ve 18 kişilik istekli 2 denek grubu ile anketin ön testi yapılmıştır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak 2 kamu kurumu ile 3 özel şirketin çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması 168 personele uygulanmıştır. Doldurulan anketler analize uygunluk açısından incelenmiş ve 137 adedi eksik bilgi içermeme ya da tutarlı doldurulmuş olma açısından uygun bulunmuştur. Dolayısıyla %81 geri dönüş oranı sağlanmıştır. Sonuç olarak 137 adet anketle toplanan veriler analize tabi tutulmuştur.

4.4. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma teorik çerçeve açısından ulaşılabilen alanla kısıtlıdır. Araştırma, veri kaynağı olarak da 2 kamu kurumu ile 3 özel şirketin çalışanları ve bu çalışanlardan ankete katılmaya gönüllü 168 personel ve bunlardan da analize uygun bulunmuş 137 katılımcı ile kısıtlı kalmıştır. Dolayısıyla anket uygulanan kurum ve şirketlerin ankete katılmayan çalışanları ile kalite ödülü almış olan diğer kamu kurumu ve özel şirketleri kapsamamaktadır.

4.5. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve yüz yüze görüşme ile veriler toplanmıştır. Anket, 6 adet demografik soru ve 24 adet çalışan algılarını ölçmeye yönelik yargı olmak üzere toplam 30 ifadeden oluşmaktadır.

Anketi cevaplayan katılımcıların yargılara ne ölçüde katıldığını 5'li Likert ölçeğine göre (1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum) belirtmeleri istenmiştir. Buna göre en büyük değer 1, en düşük değer 5 olarak değerlendirilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde bulunan çalışan algılarını ölçmeye yönelik olan yargılar, EFQM kriterlerinden girdiler bölümünde bulunan çalışanlar kriterinin içeriğinden oluşturulmuştur. Söz konusu ankete 30'u kamu kurumu ve 107'si özel şirket çalışanı olmak üzere toplam 137 çalışan katılmıştır. Kullanılan anket formu çalışmanın sonunda ekte sunulmuştur.

4.6. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde “SPSS 16 for Windows” adlı istatistik paket programı kullanılmıştır. Veriler bu programa aktarılmış, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Verilerin analizinde, Cronbach alfa güvenilirlik testi, çapraz tablo analizi, bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi, ortalama ve standart sapma değerleri ve anlamlılık değerleri kullanılmıştır.

Araştırmada, Cronbach alfa güvenilirlik testi ile ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Çapraz tablo analizleri kullanılarak demografik bilgilerle işyeri türü karşılaştırmaları tablolar halinde sunulmuştur. Bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi ile kamu kurumu ve özel sektör katılımcılarının, yönetici ve çalışan katılımcıların ve işyerinde çalışma süresine göre verilen yanıtlara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ve anlamlılık değerleri bulunmuştur. Ortalama ve standart sapma değerleri ve anlamlılık değerleri vasıtasıyla hipotezler test edilmiş ve anlamlı farklılıkların olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.7. Örneklem Hakkında Genel Bilgiler

Araştırmanın amacına yönelik olarak daha önce kalite ödülü almış olan 2 kamu kurumu ve 3 özel şirket ile çalışılmıştır. Araştırmaya başlarken yetkili kişilerden izin alınmış ve gizlilik ilkesine uyulacağı belirtilmiştir. Katılan kurum ve şirketler de çalışma sonuçlarında kurum/şirket isimlerinin geçmelerini istememişlerdir. Bizde bu isteklere saygı duyarak çalışmamızda kurum/şirketlerin isimlerini belirtmiyoruz.

Ancak genel bilgi olarak şunları söyleyebiliriz ki, araştırmaya katılan kurumlardan bir tanesi 2002 ve 2007 yıllarında Ulusal Kalite Büyük Ödülü ve Mükemmellikte Süreklilik Ödülü, 2003 ve 2004 yıllarında Avrupa Kalite Başarı Ödülü ve Avrupa Kalite Büyük Ödülü almıştır. Diğer kamu kuruluşu ise 2008 yılında Ulusal Kalite Başarı Ödülü almıştır. Araştırmaya katılan özel sektör şirketleri ise sırasıyla, birinci şirket 2008 yılında Avrupa Kalite Büyük Ödülü almış, ikinci şirket 2008 yılında Ulusal Kalite Başarı Ödülü ve 2009 yılında Ulusal Kalite Büyük Ödülü almış ve üçüncü şirket ise

2007 yılında kararlılık ve 2010 yılında yetkinlik belgesi ile 2009 yılında Yerel Kalite Büyük Ödülü almıştır.

Kalite ödülü almış olan bu 2 kamu kurumu ve 3 özel şirkete ait gönüllü katılımcılardan 168 personele “Kamu ve Özel Şirketlerde Kalite Ödülünün Çalışanlar Açısından Algılanan Etkisi” isimli anket uygulanmıştır. Doldurulan anketler analize uygunluk açısından incelenmiş ve 137 adedi eksik bilgi içermeme ya da tutarlı doldurulmuş olma açısından uygun bulunmuştur. Dolayısıyla %81 geri dönüş oranı sağlanmış olup, bu 137 adet anketle toplanan veriler analize tabi tutulmuştur.

Tablo 4. Örneklem Katılan İşyerinin Türüne Göre Dağılımı

<u>İşyeri</u>	<u>İşyeri sayısı</u>	<u>Oranı</u>
Kamu	2	%40
Özel	3	%60
Toplam	5	%100

Tablo 4 incelendiğinde, 2 kamu kurumu ve 3 özel işyeri olmak üzere toplam 5 işyerinin araştırma kapsamına dahil edildiği görülmektedir. İşyerlerinin %40'ının kamu kurumlarından oluştuğu görülürken, %60'ı ise özel şirketlerdir.

Tablo 5. Örneklemi Oluşturan Katılımcıların İşyerine Göre Dağılımı

<u>İşyeri</u>	<u>Katılımcı sayısı</u>	<u>Oranı</u>
Kamu	30	%22
Özel	107	%78
Toplam	137	%100

Tablo 5 incelendiğinde, 30 kamu çalışanı ve 107 özel şirket çalışanı olmak üzere toplam, 137 çalışan görüşmelere dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan personelin %22'sinin kamu kurumlarından oluştuğu görülürken, %78'inin ise özel şirketlerden oluştuğu görülmektedir.

4.8. Araştırmanın Bulguları

4.8.1. Araştırmanın Güvenilirlik Testi

Ölçek maddelerinin güvenilirlik testi (demografik özellikler hariç tutulmuştur), SPSS Programı Cronbach Alfa Güvenilirlik Testi ile yapılmış olup, çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6. Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi

Cronbach Alfa Değeri	Maddelerin Sayısı
,950	24

Ölçek maddelerinin güvenilirlik seviyeleri “**0.950**” ile “**yüksek güvenilirlik**” seviyesinde bulunmuştur. Şimdi 24 maddenin ayrı ayrı güvenilirlik testi seviyelerine bakalım.

Tablo 7. Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi Seviyeleri Dağılımı

	Madde silinirse ölçeğin ortalaması	Madde silinirse ölçeğin varyansı	Düzeltilmiş madde-Toplam korelasyon	Madde silinirse Alfa değeri
Bir çalışanı olarak şirketim bana değer verir	53,5401	316,515	,677	,948
Şirketimde, bireysel amaçlarım ile şirketin amaçlarının karşılıklı yarar sağladığı bir örgüt kültürü vardır	53,1606	314,268	,701	,947
Şirketim yeteneklerimi ve bilgi birikimimi geliştirmemde her zaman yardımcı olur	53,2555	313,927	,698	,947
Şirketimde her zaman adalet ve eşitliği hissetmişimdir	52,8321	308,714	,724	,947

Şirket yöneticileri daima beni gözetir ve benimle sürekli iletişim halindedir	53,2117	311,845 ,721		,947
Yöneticilerim beni iyi tanır ve beni motive edecek şekilde takdir eder	53,1314	310,512 ,753		,947
Şirket içinde yeterince yetkilendirildiğimi ve şirketime katılımımın yüksek olduğunu düşünüyorum	53,3577	314,143 ,671		,948
Yetenek ve bilgi birikimlerimi şirketime yarar sağlayacak yönde kullanmama olanak verilir	53,3358	315,504 ,686		,947
Tüm çalışanlar olarak hedef birliği içinde olduğumuzu düşünüyorum	52,9635	303,888 ,426		,956
Tüm çalışanlar ve birimler arasında etkili bir iletişim ve destek olduğunu düşünüyorum	53,0730	315,451 ,582		,949
Şirketim benden beklediği performans düzeyini açıkça tanımlamıştır (belirtmiştir)	53,4526	321,632 ,513		,949
Şirketimin çalışanlarına ilişkin stratejisi ve politikalarını geliştirmesinde ve buluşçu ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirmesinde katkı sağlayabiliyorum	53,3431	317,242 ,670		,948
Kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin olarak adalet ve fırsat eşitliği sağlamaya yönelik politikalarla yönetiliyorum	52,8686	306,791 ,731		,947

Şirketimizde çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi vb. geri bildirim araçları kullanılmaktadır	53,5036	317,414	,560	,949
Şirketim performansımı değerlendirir ve performansımı iyileştirmemde bana yardımcı olur	53,3358	312,592	,711	,947
Şirketimin misyon, vizyon ve stratejik planlarının farkındayım	53,7956	324,855	,515	,949
İşyerimde bilgi, beceri ve yeteneklerimi geliştirebildiğim ve değer gördüğüm bir örgüt kültürü vardır	53,2117	308,624	,805	,946
Kendimi bu işyerine ait ve buranın bir parçası olarak hissediyorum	53,4088	312,508	,642	,948
İşyerimin her bir biriminin yeniliğe ve değişime açık olduğunu düşünüyorum	53,3577	310,320	,723	,947
Şirketimin politikaları, sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurabilmem için uygun yaklaşıma sahiptir	53,1752	309,396	,770	,946
Şirketim çalışanlar arasındaki çeşitliliği güvence altına alır ve benimser	53,2920	314,811	,682	,947
Çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar	53,4672	314,310	,634	,948
Bizleri topluma katkı faaliyetlerine katılmamız yönünde cesaretlendirir	53,3577	312,452	,680	,947

Bireyler ve ekipler (birimler) arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültür mevcuttur	53,1679	309,141,787	,946
---	---------	-------------	------

Demografik özelliklere ait soruların haricinde yapılmış olan Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi Seviyeleri Dağılımına dikkatlice bakılırsa sadece bir maddenin “0.950” olan yüksek güvenilirlik seviyesinin üzerinde olduğu (0.956), onun da küçük bir fark olması sebebiyle dikkate alınmadığı, diğer bütün maddelerin güvenilirlik seviyesinin altında kaldığı ve çıkarıldığında güvenilirlik seviyesini aşağıya düşüreceği anlaşılmaktadır. Ölçek maddelerinin güvenilirlik seviyeleri “0.950” ile “yüksek güvenilirlik” seviyesinde bulunmuştur.

4.8.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Çapraz Tablo Analizleri

Katılımcıların işyeri türüne göre cinsiyet dağılımları şöyledir :

Tablo 8. İşyeri Türüne Göre Cinsiyet Çapraz Tablo Analizi

		İşyeri türü		Toplam	
		Kamu kurumu	Özel sektör		
Cinsiyetiniz	Kadın	Sayısı	18	14	32
		İşyeri türü % oranı	60,0%	13,1%	23,4%
	Erkek	Sayısı	12	93	105
		İşyeri türü % oranı	40,0%	86,9%	76,6%
Toplam		Sayısı	30	107	137
		İşyeri türü % oranı	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 8 incelendiğinde, 30 kamu çalışanının 18’inin (%60) kadınlardan, 12’sinin (%40) ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Özel şirketlerde çalışanların ise 14’ü (%13) kadınlardan oluşurken, 93’ü (%93) de erkeklerden oluşmaktadır. Toplam 137 katılımcının 32’si (%23) kadınlardan, 105’i (%77) de erkeklerden oluşmaktadır.

Katılımcıların işyeri türüne göre medeni durum dağılımları şöyledir :

Tablo 9. İşyeri Türüne Göre Medeni Durum Çapraz Tablo Analizi

			İşyeri türü		Toplam
			Kamu kurumu	Özel sektör	
Medeni durumunuz	Bekar	Sayısı	6	42	48
		İşyeri türü % oranı	20,0%	39,3%	35,0%
	Evliler	Sayısı	24	65	89
		İşyeri türü % oranı	80,0%	60,7%	65,0%
Toplam	Sayısı		30	107	137
	İşyeri türü % oranı		100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 9 incelendiğinde kamu kurumlarında çalışan toplam 30 personelin 6'sının (%20) bekarlardan, 24'ünün (%80) ise evlilerden oluştuğu görülmektedir. Özel şirketlerde çalışanların ise 42'si (%39) bekarlardan oluşurken, 65'i (%60) de evlilerden oluşmaktadır. Toplam da ise 137 katılımcının 48'i (%35) bekarlardan, 89'u (%65) da evlilerden oluşmaktadır.

Katılımcıların işyeri türüne göre yaş dağılımları şöyledir :

Tablo 10. İşyeri Türüne Göre Yaş Çapraz Tablo Analizi

			İşyeri türü		Toplam
			Kamu kurumu	Özel sektör	
Yaşınız	18-30	Sayısı	2	55	57
		İşyeri türü % oranı	6,7%	51,4%	41,6%
	31-40	Sayısı	15	45	60
		İşyeri türü % oranı	50,0%	42,1%	43,8%
	41 ve üzeri	Sayısı	13	7	20
		İşyeri türü % oranı	43,3%	6,5%	14,6%
Toplam	Sayısı		30	107	137
	İşyeri türü % oranı		100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 10 incelendiğinde kamu kurumlarında çalışan toplam 30 personelin 2'sinin (%7) 18-30 yaş , 15'inin (%50) 31-40 yaş aralığında 13'ünün (%43) ise 41 yaş üzeri olduğu görülmektedir. Özel şirketlerde çalışanların ise 55'i (%52) 18-30 yaş grubundan oluşurken, 45'i (%42) 31-40 yaş aralığında ve 7'si (%6) de 41 yaş üzeri bulunmaktadır. Toplam da ise 137 katılımcının 57'si (%42) 18-30 yaş grubundan oluşurken, 60'ı (%44) 31-40 yaş aralığında ve 20'si (%14) de 41 yaş üzeri bulunmaktadır.

Katılımcıların işyeri türüne göre eğitim durumu dağılımları şöyledir :

Tablo 11. İşyeri Türüne Göre Eğitim Durumu Çapraz Tablo Analizi

			İşyeri türü		Toplam
			Kamu kurumu	Özel sektör	
Eğitim durumunuz	İlköğretim	Sayısı	1	15	16
		İşyeri türü % oranı	3,3%	14,0%	11,7%
	Lise	Sayısı	1	64	65
		İşyeri türü % oranı	3,3%	59,8%	47,4%
	Üniversite	Sayısı	22	21	43
		İşyeri türü % oranı	73,3%	19,6%	31,4%
	Lisansüstü	Sayısı	6	7	13
		İşyeri türü % oranı	20,0%	6,5%	9,5%
Toplam		Sayısı	30	107	137
		İşyeri türü % oranı	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 11 incelendiğinde kamu kurumlarında çalışan toplam 30 personelin 1'inin (%3) ilköğretim, 1'inin (%3) lise, 22'sinin (%74) üniversite,6'sının (%20) ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Özel şirketlerde çalışanların ise 15'ini (%14) ilköğretim, 64'ünü (%60) lise, 21'ini (%20) üniversite ve 7'sini (%6) ise lisansüstü mezunları oluşturmaktadır. Toplam da ise 137 katılımcının 16'sının (%12) ilköğretim, 65'inin (%47) lise, 43'ünün (%31) üniversite ve 13'ünün (%10) ise lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların işyeri türüne göre mevcut işyerlerinde ne kadar süredir çalıştıkları dağılımları şöyledir :

Tablo 12. İşyeri Türüne Göre İşyerinde Çalışma Süreleri Çapraz Tablo Analizi

		İşyeri türü		Toplam
		Kamu kurumu	Özel sektör	
Bu işyerinde ne kadar süredir 2 yıl ve az çalışıyorsunuz	Sayısı	5	29	34
	İşyeri türü % oranı	16,7%	27,1%	24,8%
3-5 yıl	Sayısı	4	38	42
	İşyeri türü % oranı	13,3%	35,5%	30,7%
6-10 yıl	Sayısı	13	31	44
	İşyeri türü % oranı	43,3%	29,0%	32,1%
11 yıl ve üzeri	Sayısı	8	9	17
	İşyeri türü % oranı	26,7%	8,4%	12,4%
Toplam	Sayısı	30	107	137
	İşyeri türü % oranı	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 12 incelendiğinde kamu kurumlarında çalışan toplam 30 personelin çalışma sürelerinin, 5'inin (%17) 2 yıl ve daha az, 4'ünün (%13) 3-5 yıl, 13'ünün (%43) 6-10 yıl, 8'inin (%27) ise 11 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Özel şirketlerde çalışanların çalışma sürelerini ise 29'unu (%27) 2 yıl ve daha az, 38'ini (%36) 3-5 yıl, 31'ini (%29) 6-10 yıl, 9'unu (%8) ise 11 yıl ve üzeri çalışan grupları oluşturmaktadır. Toplam da ise 137 katılımcının çalışma sürelerinin , 34'ünün (%25) 2 yıl ve daha az, 42'sinin (%31) 3-5 yıl, 44'ünün (%32) 6-10 yıl, 17'sinin (%12) ise 11 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların işyeri türüne göre işyerindeki konumlarının dağılımları şöyledir :

Tablo 13. İşyeri Türüne Göre İşyerindeki Konumlarının Çapraz Tablo Analizi

			İşyeri türü		Toplam
			Kamu kurumu	Özel sektör	
İşyerindeki konumunuz	Yönetici	Sayısı	5	9	14
		İşyeri türü % oranı	16,7%	8,4%	10,2%
	Çalışan	Sayısı	25	98	123
		İşyeri türü % oranı	83,3%	91,6%	89,8%
Toplam		Sayısı	30	107	137
		İşyeri türü % oranı	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 13 incelendiğinde, 30 kamu katılımcısının 5'inin (%17) yöneticilerden, 25'inin (%83) ise çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Özel şirket katılımcılarının ise 9'u (%8) yöneticilerden oluşurken, 98'i (%92) de çalışanlardan oluşmaktadır. Toplam 137 katılımcının 14'ü (%10) yöneticilerden, 123'ü (%90) de çalışanlardan oluşmaktadır.

4.8.3. Kamu Kurumu ve Özel Sektör Katılımcılarının Verdikleri Yanıtlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kamu kurumu ve özel sektör katılımcılarının her bir maddeye verdiği cevapların ortalaması varyans analizi yöntemlerinden, bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi ile değerlendirilmiş ve aşağıda sunulmuştur.

Tablo 14. Varyans Analizi Sonuçlarına Göre Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Dağılım

		Sayı	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
						Alt Bant	Üst Bant		
Bir çalışanı olarak şirketim bana değer verir	Kamu kurumu	30	1,8667	,73030	,13333	1,5940	2,1394	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,1028	,99938	,09661	1,9113	2,2944	1,00	5,00
	Toplam	137	2,0511	,94962	,08113	1,8907	2,2115	1,00	5,00
Şirketimde, bireysel amaçlarım ile şirketin amaçlarının karşılıklı yarar sağladığı bir örgüt kültürü vardır	Kamu kurumu	30	2,4000	,93218	,17019	2,0519	2,7481	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,4393	1,02954	,09953	2,2419	2,6366	1,00	5,00
	Toplam	137	2,4307	1,00583	,08593	2,2607	2,6006	1,00	5,00
Şirketim yeteneklerimi ve bilgi birikimimi geliştirmemde her zaman yardımcı olur	Kamu kurumu	30	2,2000	,76112	,13896	1,9158	2,4842	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,3738	1,08613	,10500	2,1657	2,5820	1,00	5,00
	Toplam	137	2,3358	1,02381	,08747	2,1628	2,5087	1,00	5,00
Şirketimde her zaman adalet ve eşitliği hissetmişimdir	Kamu kurumu	30	2,6000	1,16264	,21227	2,1659	3,0341	1,00	5,00
	Özel sektör	107	2,8037	1,19306	,11534	2,5751	3,0324	1,00	5,00
	Toplam	137	2,7591	1,18524	,10126	2,5589	2,9594	1,00	5,00
Şirket yöneticileri daima beni gözetir ve benimle sürekli iletişim halindedir	Kamu kurumu	30	2,2000	,80516	,14700	1,8993	2,5007	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,4299	1,13364	,10959	2,2126	2,6472	1,00	5,00
	Toplam	137	2,3796	1,07191	,09158	2,1985	2,5607	1,00	5,00

Yöneticilerim beni iyi tanır ve beni motive edecek şekilde takdir eder	Kamu kurumu	30	2,2667	,90719	,16563	1,9279	2,6054	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,5140	1,11900	,10818	2,2995	2,7285	1,00	5,00
	Toplam	137	2,4599	1,07795	,09210	2,2777	2,6420	1,00	5,00
Şirket içinde yeterince yetkilendirildiğimi ve şirketime katılımımın yüksek olduğunu düşünüyorum	Kamu kurumu	30	2,1667	,87428	,15962	1,8402	2,4931	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,2523	1,09969	,10631	2,0416	2,4631	1,00	5,00
	Toplam	137	2,2336	1,05205	,08988	2,0558	2,4113	1,00	5,00
Yetenek ve bilgi birikimlerimi şirketime yarar sağlayacak yönde kullanmama olanak verilir	Kamu kurumu	30	1,9667	,61495	,11227	1,7370	2,1963	1,00	3,00
	Özel sektör	107	2,3364	1,04560	,10108	2,1360	2,5369	1,00	5,00
	Toplam	137	2,2555	,97791	,08355	2,0903	2,4207	1,00	5,00
Tüm çalışanlar olarak hedef birliği içinde olduğumuzu düşünüyorum	Kamu kurumu	30	2,4333	,93526	,17075	2,0841	2,7826	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,4860	1,30575	,12623	2,2357	2,7362	1,00	5,00
	Toplam	137	2,4745	1,23121	,10519	2,2664	2,6825	1,00	5,00
Tüm çalışanlar ve birimler arasında etkili bir iletişim ve destek olduğunu düşünüyorum	Kamu kurumu	30	2,4333	,89763	,16388	2,0982	2,7685	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,5421	1,19969	,11598	2,3121	2,7720	1,00	5,00
	Toplam	137	2,5182	1,13825	,09725	2,3259	2,7106	1,00	5,00
Şirketim benden beklediği performans düzeyini açıkça tanımlamıştır (belirtmiştir)	Kamu kurumu	30	2,3333	,71116	,12984	2,0678	2,5989	1,00	3,00
	Özel sektör	107	2,0841	1,01982	,09859	1,8886	2,2796	1,00	5,00
	Toplam	137	2,1387	,96393	,08235	1,9758	2,3015	1,00	5,00
Şirketimin çalışanlarına ilişkin stratejisi ve politikalarını geliştirmesinde ve buluşçu ve yenilikçi	Kamu kurumu	30	2,2000	,76112	,13896	1,9158	2,4842	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,2617	,97455	,09421	2,0749	2,4485	1,00	5,00

yaklaşımları yaşama geçirmesinde katkı sağlayabiliyorum	Toplam	137	2,2482	,92975	,07943	2,0911	2,4053	1,00	5,00
Kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin olarak adalet ve fırsat eşitliği sağlamaya yönelik politikalarla yönetiliyorum	Kamu kurumu	30	2,6667	1,02833	,18775	2,2827	3,0507	1,00	5,00
	Özel sektör	107	2,7383	1,30555	,12621	2,4881	2,9885	1,00	5,00
	Toplam	137	2,7226	1,24694	,10653	2,5120	2,9333	1,00	5,00
Şirketimizde çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi vb. geri bildirim araçları kullanılmaktadır	Kamu kurumu	30	2,2667	,94443	,17243	1,9140	2,6193	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,0374	1,12372	,10863	1,8220	2,2528	1,00	5,00
	Toplam	137	2,0876	1,08786	,09294	1,9038	2,2714	1,00	5,00
Şirketim performansımı değerlendirir ve performansımı iyileştirmemde bana yardımcı olur	Kamu kurumu	30	2,5000	,93772	,17120	2,1499	2,8501	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,1869	1,08272	,10467	1,9794	2,3944	1,00	5,00
	Toplam	137	2,2555	1,05739	,09034	2,0768	2,4341	1,00	5,00
Şirketimin misyon, vizyon ve stratejik planlarının farkındayım	Kamu kurumu	30	1,7000	,65126	,11890	1,4568	1,9432	1,00	4,00
	Özel sektör	107	1,8224	,83342	,08057	1,6627	1,9822	1,00	5,00
	Toplam	137	1,7956	,79649	,06805	1,6611	1,9302	1,00	5,00
İşyerimde bilgi, beceri ve yeteneklerimi geliştirebildiğim ve değer gördüğüm bir örgüt kültürü vardır	Kamu kurumu	30	2,2000	,92476	,16884	1,8547	2,5453	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,4299	1,11687	,10797	2,2158	2,6440	1,00	5,00
	Toplam	137	2,3796	1,07875	,09216	2,1973	2,5618	1,00	5,00
Kendimi bu işyerine ait ve buranın bir parçası olarak hissediyorum	Kamu kurumu	30	1,9667	,80872	,14765	1,6647	2,2686	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,2430	1,24265	,12013	2,0048	2,4812	1,00	5,00
	Toplam	137	2,1825	1,16454	,09949	1,9857	2,3792	1,00	5,00

İşyerimin her bir biriminin yeniliğe ve değişime açık olduğunu düşünüyorum	Kamu kurumu	30	2,0333	,92786	,16940	1,6869	2,3798	1,00	5,00
	Özel sektör	107	2,2897	1,17368	,11346	2,0648	2,5147	1,00	5,00
	Toplam	137	2,2336	1,12631	,09623	2,0433	2,4239	1,00	5,00
Şirketimin politikaları, sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurabilmem için uygun yaklaşıma sahiptir	Kamu kurumu	30	2,1000	,80301	,14661	1,8002	2,3998	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,5047	1,15231	,11140	2,2838	2,7255	1,00	5,00
	Toplam	137	2,4161	1,09573	,09361	2,2309	2,6012	1,00	5,00
Şirketim çalışanlar arasındaki çeşitliliği güvence altına alır ve benimser	Kamu kurumu	30	2,2000	,84690	,15462	1,8838	2,5162	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,3271	1,05308	,10180	2,1253	2,5289	1,00	5,00
	Toplam	137	2,2993	1,00999	,08629	2,1286	2,4699	1,00	5,00
Çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar	Kamu kurumu	30	1,9667	,76489	,13965	1,6811	2,2523	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,1682	1,17751	,11383	1,9425	2,3939	1,00	5,00
	Toplam	137	2,1241	1,10110	,09407	1,9381	2,3101	1,00	5,00
Bizleri topluma katkı faaliyetlerine katılmamız yönünde cesaretlendirir	Kamu kurumu	30	2,0667	,86834	,15854	1,7424	2,3909	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,2804	1,16388	,11252	2,0573	2,5034	1,00	5,00
	Toplam	137	2,2336	1,10655	,09454	2,0466	2,4205	1,00	5,00
Bireyler ve ekipler (birimler) arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültür mevcuttur	Kamu kurumu	30	2,4000	,85501	,15610	2,0807	2,7193	1,00	4,00
	Özel sektör	107	2,4299	1,14193	,11039	2,2110	2,6488	1,00	5,00
	Toplam	137	2,4234	1,08277	,09251	2,2404	2,6063	1,00	5,00
TOPLAM ORTALAMA	Kamu kurumu	30	2.2138						
	Özel sektör	107	2.3368						
	FARK		0.123						

Tablo 14 incelendiğinde, değişkenlerin ortalama değerlerine ilişkin dağılımlarda sadece 3 madde hariç diğer tüm maddelerde kamu kurumlarının algılarının ortalamasının özel sektör algılarının ortalamalarına oranla daha düşük olduğu, yani adı geçen bu maddelerde katılma değerlerinin ortalamasının daha olumlu olduğu (1-Kesinlikle katılıyorum/5-Kesinlikle katılmıyorum) ortaya çıkmaktadır.

Bununla beraber bu farkların çok düşük seviyede kaldığı en büyük farkın ortaya çıktığı 2 maddede dahi farkların 0.37/0.40 seviyelerinde kaldığı görülmektedir. Bu farkların keskin bir farklılık olmadığı bir sonraki anlamlılık değerleri tablosunda daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Kamu kurumlarının algılarında katılma değerlerinin ortalamasının özel sektöre oranla daha olumlu olduğu 3 madde şöyledir :

- Şirketim benden beklediği performans düzeyini açıkça tanımlamıştır.
- Şirketimizde çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi vb. geri bildirim araçları kullanılmaktadır.
- Şirketim performansımı değerlendirir ve performansımı iyileştirmemde bana yardımcı olur.

Tüm maddelerde en büyük farkın ortaya çıktığı ve kamu kurumları lehine olumlu derecede yüksek algı oluşan bu 2 madde ise şöyledir :

- Yetenek ve bilgi birikimlerimi şirketime yarar sağlayacak yönde kullanmama olanak verilir. (Kamu=1.9667, Özel=2.3364, Fark=0.37)
- Şirketimin politikaları, sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurabilmem için uygun yaklaşıma sahiptir. (Kamu=2.1000, Özel=2.5047, Fark=0.40)

Tüm maddelerin genel ortalamasına baktığımızda ise özel sektör algılarına oranla kamu kurumları lehine olumlu bir tablo ortaya çıkmakla beraber yine bu farkın **0.123** seviyesinde kaldığı (Kamu=2.2138, Özel=2.3368, Fark=0.123) görülmüştür. Buradan hareketle tüm maddelerin genel ortalaması açısından kamu kurumları ile özel sektör algıları arasında bir farklılık yoktur sonucuna ulaşabiliriz.

4.8.4. Kamu Kurumu ve Özel Sektör Katılımcılarının Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Anlamlılık Değerleri

Kamu kurumu ve özel sektör katılımcılarının her bir maddeye verdiği cevapların karşılaştırılması Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi Anlamlılık Değerleri ile tespit edilmiş ve aşağıda sunulmuştur.

Tablo 15. Kamu Kurumu ve Özel Sektör Katılımcılarının Verdikleri Yanıtlara Göre Oluşan Varyans Analizi Anlamlılık Değerleri

		Karelerin Toplamı	Ser. Der.	Karenin Ortalaması	F	Anl.
Bir çalışanı olarak şirketim bana değer verir	Gruplar Arası	1,307	1	1,307	1,454	,230
	Grupların İçinde	121,336	135	,899		
	Toplam	122,642	136			
Şirketimde, bireysel amaçlarım ile şirketin amaçlarının karşılıklı yarar sağladığı bir örgüt kültürü vardır	Gruplar Arası	,036	1	,036	,035	,851
	Grupların İçinde	137,555	135	1,019		
	Toplam	137,591	136			
Şirketim yeteneklerimi ve bilgi birikimimi geliştirmemde her zaman yardımcı olur	Gruplar Arası	,708	1	,708	,674	,413
	Grupların İçinde	141,847	135	1,051		
	Toplam	142,555	136			
Şirketimde her zaman adalet ve eşitliği hissetmişimdir	Gruplar Arası	,973	1	,973	,691	,407
	Grupların İçinde	190,079	135	1,408		
	Toplam	191,051	136			

Şirket yöneticileri daima beni gözetir ve benimle sürekli iletişim halindedir	Gruplar Arası	1,238	1	1,238	1,079	,301
	Grupların İçinde	155,024	135	1,148		
	Toplam	156,263	136			
Yöneticilerim beni iyi tanıır ve beni motive edecek şekilde takdir eder	Gruplar Arası	1,434	1	1,434	1,236	,268
	Grupların İçinde	156,596	135	1,160		
	Toplam	158,029	136			
Şirket içinde yeterince yetkilendirildiğimi ve şirketime katılımımın yüksek olduğunu düşünüyorum	Gruplar Arası	,172	1	,172	,154	,695
	Grupların İçinde	150,354	135	1,114		
	Toplam	150,526	136			
Yetenek ve bilgi birikimlerimi şirketime yarar sağlayacak yönde kullanmama olanak verilir	Gruplar Arası	3,204	1	3,204	3,410	,067
	Grupların İçinde	126,855	135	,940		
	Toplam	130,058	136			
Tüm çalışanlar olarak hedef birliği içinde olduğumuzu düşünüyorum	Gruplar Arası	,065	1	,065	,043	,837
	Grupların İçinde	206,096	135	1,527		
	Toplam	206,161	136			
Tüm çalışanlar ve birimler arasında etkili bir iletişim ve destek olduğunu düşünüyorum	Gruplar Arası	,277	1	,277	,213	,646
	Grupların İçinde	175,927	135	1,303		
	Toplam	176,204	136			
Şirketim benden beklediği performans düzeyini açıkça tanımlamıştır (belirtmiştir)	Gruplar Arası	1,455	1	1,455	1,573	,212
	Grupların İçinde	124,910	135	,925		
	Toplam	126,365	136			

Şirketimin çalışanlarına ilişkin stratejisi ve politikalarını geliştirmesinde ve buluşçu ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirmesinde katkı sağlayabiliyorum	Gruplar Arası	,089	1	,089	,102	,749
	Grupların İçinde	117,473	135	,870		
	Toplam	117,562	136			
Kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin olarak adalet ve fırsat eşitliği sağlamaya yönelik politikalarla yönetiliyorum	Gruplar Arası	,120	1	,120	,077	,782
	Grupların İçinde	211,340	135	1,565		
	Toplam	211,460	136			
Şirketimizde çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi vb. geri bildirim araçları kullanılmaktadır	Gruplar Arası	1,232	1	1,232	1,041	,309
	Grupların İçinde	159,717	135	1,183		
	Toplam	160,949	136			
Şirketim performansımı değerlendirir ve performansımı iyileştirmemde bana yardımcı olur	Gruplar Arası	2,297	1	2,297	2,070	,153
	Grupların İçinde	149,762	135	1,109		
	Toplam	152,058	136			
Şirketimin misyon, vizyon ve stratejik planlarının farkındayım	Gruplar Arası	,351	1	,351	,552	,459
	Grupların İçinde	85,926	135	,636		
	Toplam	86,277	136			
İşyerimde bilgi, beceri ve yeteneklerimi geliştirebildiğim ve değer gördüğüm bir örgüt kültürü vardır	Gruplar Arası	1,238	1	1,238	1,065	,304
	Grupların İçinde	157,024	135	1,163		
	Toplam	158,263	136			
Kendimi bu işyerine ait ve buranın bir parçası olarak hissediyorum	Gruplar Arası	1,789	1	1,789	1,322	,252
	Grupların İçinde	182,649	135	1,353		
	Toplam	184,438	136			

İşyerimin her bir biriminin yeniliğe ve değişime açık olduğunu düşünüyorum	Gruplar Arası	1,540	1	1,540	1,216	,272
	Grupların İçinde	170,985	135	1,267		
	Toplam	172,526	136			
Şirketimin politikaları, sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurabilmem için uygun yaklaşıma sahiptir	Gruplar Arası	3,837	1	3,837	3,249	,074
	Grupların İçinde	159,448	135	1,181		
	Toplam	163,285	136			
Şirketim çalışanlar arasındaki çeşitliliği güvence altına alır ve benimser	Gruplar Arası	,379	1	,379	,369	,544
	Grupların İçinde	138,351	135	1,025		
	Toplam	138,730	136			
Çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar	Gruplar Arası	,952	1	,952	,784	,378
	Grupların İçinde	163,939	135	1,214		
	Toplam	164,891	136			
Bizleri topluma katkı faaliyetlerine katılmamız yönünde cesaretlendirir	Gruplar Arası	1,070	1	1,070	,873	,352
	Grupların İçinde	165,455	135	1,226		
	Toplam	166,526	136			
Bireyler ve ekipler (birimler) arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültür mevcuttur	Gruplar Arası	,021	1	,021	,018	,894
	Grupların İçinde	159,424	135	1,181		
	Toplam	159,445	136			

Tablo 15 incelendiğinde, kamu kurumu ve özel sektör katılımcılarının verdikleri yanıtlara göre oluşan varyans analizi anlamlılık değerleri sütunundaki bulgulara baktığımızda hiçbir maddeye ait bulgunun $p < 0.05$ anlamlılık düzeyine göre anlamlı olmadığı yani bir farklılık olmadığı görülmektedir. Sadece 2 maddeye ait anlamlılık

değerleri $p < 0.05$ anlamlılık düzeyine yakın bulunmuştur fakat bunlarda $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinin üzerinde bulunmaktadır. Bu maddeler şunlardır.

- Yetenek ve bilgi birikimlerimi şirketime yarar sağlayacak yönde kullanmama olarak verilir (Anlamlılık değeri=0.067).
- Şirketimin politikaları, sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurabilmem için uygun yaklaşıma sahiptir (Anlamlılık değeri=0.074).

Varyans analizi anlamlılık değerleri düzeylerinden hareketle de yine aynı sonuca yani kamu kurumları ile özel sektör algıları arasında bir farklılık yoktur sonucuna ulaşabiliriz.

4.8.5. Yönetici ve Çalışan Katılımcıların Verdikleri Yanıtlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yönetici ve çalışan kategorilerindeki katılımcıların her bir maddeye verdiği cevapların ortalaması Varyans analizi yöntemlerinden, bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi ile değerlendirilmiş ve aşağıda sunulmuştur.

Tablo 16. Varyans Analizi Sonuçlarına Göre Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Dağılım

		Sayı	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
						Alt Bant	Üst Bant		
Bir çalışanı olarak şirketim bana değer verir	Yönetici	14	1,5000	,65044	,17384	1,1244	1,8756	1,00	3,00
	Çalışan	123	2,1138	,95988	,08655	1,9425	2,2852	1,00	5,00
	Toplam	137	2,0511	,94962	,08113	1,8907	2,2115	1,00	5,00
Şirketimde, bireysel amaçlarım ile şirketin amaçlarının karşılıklı yarar sağladığı bir örgüt kültürü vardır	Yönetici	14	1,4286	,64621	,17271	1,0555	1,8017	1,00	3,00
	Çalışan	123	2,5447	,97722	,08811	2,3703	2,7191	1,00	5,00
	Toplam	137	2,4307	1,00583	,08593	2,2607	2,6006	1,00	5,00

Şirketim yeteneklerimi ve bilgi birikimimi geliştirmemde her zaman yardımcı olur	Yönetici	14	1,3571	,63332	,16926	,9915	1,7228	1,00	3,00
	Çalışan	123	2,4472	1,00166	,09032	2,2684	2,6259	1,00	5,00
	Toplam	137	2,3358	1,02381	,08747	2,1628	2,5087	1,00	5,00
Şirketimde her zaman adalet ve eşitliği hissetmişimdir	Yönetici	14	1,6429	1,00821	,26945	1,0607	2,2250	1,00	4,00
	Çalışan	123	2,8862	1,13948	,10274	2,6828	3,0896	1,00	5,00
	Toplam	137	2,7591	1,18524	,10126	2,5589	2,9594	1,00	5,00
Şirket yöneticileri daima beni gözetir ve benimle sürekli iletişim halindedir	Yönetici	14	1,2857	,46881	,12529	1,0150	1,5564	1,00	2,00
	Çalışan	123	2,5041	1,05095	,09476	2,3165	2,6917	1,00	5,00
	Toplam	137	2,3796	1,07191	,09158	2,1985	2,5607	1,00	5,00
Yöneticilerim beni iyi tanır ve beni motive edecek şekilde takdir eder	Yönetici	14	1,5000	,75955	,20300	1,0614	1,9386	1,00	3,00
	Çalışan	123	2,5691	1,05645	,09526	2,3805	2,7577	1,00	5,00
	Toplam	137	2,4599	1,07795	,09210	2,2777	2,6420	1,00	5,00
Şirket içinde yeterince yetkilendirildiğimi ve şirketime katılımımın yüksek olduğunu düşünüyorum	Yönetici	14	1,2857	,46881	,12529	1,0150	1,5564	1,00	2,00
	Çalışan	123	2,3415	1,04669	,09438	2,1546	2,5283	1,00	5,00
	Toplam	137	2,2336	1,05205	,08988	2,0558	2,4113	1,00	5,00
Yetenek ve bilgi birikimlerimi şirketime yarar sağlayacak yönde kullanmama olanak verilir	Yönetici	14	1,4286	,51355	,13725	1,1321	1,7251	1,00	2,00
	Çalışan	123	2,3496	,97496	,08791	2,1756	2,5236	1,00	5,00
	Toplam	137	2,2555	,97791	,08355	2,0903	2,4207	1,00	5,00
Tüm çalışanlar olarak hedef birliği içinde olduğumuzu düşünüyorum	Yönetici	14	1,6429	,74495	,19910	1,2127	2,0730	1,00	3,00
	Çalışan	123	2,5691	1,24190	,11198	2,3474	2,7908	1,00	5,00
	Toplam	137	2,4745	1,23121	,10519	2,2664	2,6825	1,00	5,00
Tüm çalışanlar ve birimler arasında etkili bir iletişim ve destek olduğunu düşünüyorum	Yönetici	14	1,5000	,51887	,13868	1,2004	1,7996	1,00	2,00
	Çalışan	123	2,6341	1,13273	,10214	2,4320	2,8363	1,00	5,00
	Toplam	137	2,5182	1,13825	,09725	2,3259	2,7106	1,00	5,00
Şirketim benden beklediği performans düzeyini açıkça tanımlamıştır (belirtmiştir)	Yönetici	14	1,4286	,64621	,17271	1,0555	1,8017	1,00	3,00
	Çalışan	123	2,2195	,96272	,08681	2,0477	2,3914	1,00	5,00
	Toplam	137	2,1387	,96393	,08235	1,9758	2,3015	1,00	5,00

Şirketimin çalışanlarına ilişkin stratejisi ve politikalarını geliştirmesinde ve buluşçu ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirmesinde katkı sağlayabiliyorum	Yönetici	14	1,4286	,64621	,17271	1,0555	1,8017	1,00	3,00
	Çalışan	123	2,3415	,91283	,08231	2,1785	2,5044	1,00	5,00
	Toplam	137	2,2482	,92975	,07943	2,0911	2,4053	1,00	5,00
Kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin olarak adalet ve fırsat eşitliği sağlamaya yönelik politikalarla yönetiliyorum	Yönetici	14	1,5000	,94054	,25137	,9569	2,0431	1,00	4,00
	Çalışan	123	2,8618	1,20331	,10850	2,6470	3,0766	1,00	5,00
	Toplam	137	2,7226	1,24694	,10653	2,5120	2,9333	1,00	5,00
Şirketimizde çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi vb. geri bildirim araçları kullanılmaktadır	Yönetici	14	1,2857	,46881	,12529	1,0150	1,5564	1,00	2,00
	Çalışan	123	2,1789	1,10166	,09933	1,9822	2,3755	1,00	5,00
	Toplam	137	2,0876	1,08786	,09294	1,9038	2,2714	1,00	5,00
Şirketim performansımı değerlendirir ve performansımı iyileştirmemde bana yardımcı olur	Yönetici	14	1,3571	,49725	,13289	1,0700	1,6442	1,00	2,00
	Çalışan	123	2,3577	1,05683	,09529	2,1691	2,5464	1,00	5,00
	Toplam	137	2,2555	1,05739	,09034	2,0768	2,4341	1,00	5,00
Şirketimin misyon, vizyon ve stratejik planlarının farkındayım	Yönetici	14	1,3571	,49725	,13289	1,0700	1,6442	1,00	2,00
	Çalışan	123	1,8455	,81011	,07304	1,7009	1,9901	1,00	5,00
	Toplam	137	1,7956	,79649	,06805	1,6611	1,9302	1,00	5,00
İşyerimde bilgi, beceri ve yeteneklerimi geliştirebildiğim ve değer gördüğüm bir örgüt kültürü vardır	Yönetici	14	1,4286	,64621	,17271	1,0555	1,8017	1,00	3,00
	Çalışan	123	2,4878	1,06637	,09615	2,2975	2,6781	1,00	5,00
	Toplam	137	2,3796	1,07875	,09216	2,1973	2,5618	1,00	5,00
Kendimi bu işyerine ait ve buranın bir parçası olarak hissediyorum	Yönetici	14	1,2857	,46881	,12529	1,0150	1,5564	1,00	2,00
	Çalışan	123	2,2846	1,17711	,10614	2,0744	2,4947	1,00	5,00
	Toplam	137	2,1825	1,16454	,09949	1,9857	2,3792	1,00	5,00

İşyerimin her bir biriminin yeniliğe ve değişime açık olduğunu düşünüyorum	Yönetici	14	1,2143	,57893	,15473	,8800	1,5486	1,00	3,00
	Çalışan	123	2,3496	1,11608	,10063	2,1504	2,5488	1,00	5,00
	Toplam	137	2,2336	1,12631	,09623	2,0433	2,4239	1,00	5,00
Şirketimin politikaları, sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurabilmem için uygun yaklaşıma sahiptir	Yönetici	14	1,2857	,46881	,12529	1,0150	1,5564	1,00	2,00
	Çalışan	123	2,5447	1,07316	,09676	2,3532	2,7363	1,00	5,00
	Toplam	137	2,4161	1,09573	,09361	2,2309	2,6012	1,00	5,00
Şirketim çalışanlar arasındaki çeşitliliği güvence altına alır ve benimser	Yönetici	14	1,2143	,42582	,11380	,9684	1,4601	1,00	2,00
	Çalışan	123	2,4228	,98354	,08868	2,2472	2,5983	1,00	5,00
	Toplam	137	2,2993	1,00999	,08629	2,1286	2,4699	1,00	5,00
Çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar	Yönetici	14	1,3571	,63332	,16926	,9915	1,7228	1,00	3,00
	Çalışan	123	2,2114	1,11069	,10015	2,0131	2,4096	1,00	5,00
	Toplam	137	2,1241	1,10110	,09407	1,9381	2,3101	1,00	5,00
Bizleri topluma katkı faaliyetlerine katılmamız yönünde cesaretlendirir	Yönetici	14	1,3571	,63332	,16926	,9915	1,7228	1,00	3,00
	Çalışan	123	2,3333	1,10637	,09976	2,1359	2,5308	1,00	5,00
	Toplam	137	2,2336	1,10655	,09454	2,0466	2,4205	1,00	5,00
Bireyler ve ekipler (birimler) arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültür mevcuttur	Yönetici	14	1,3571	,63332	,16926	,9915	1,7228	1,00	3,00
	Çalışan	123	2,5447	1,05777	,09538	2,3559	2,7335	1,00	5,00
	Toplam	137	2,4234	1,08277	,09251	2,2404	2,6063	1,00	5,00
TOPLAM ORTALAMA	Yönetici	14	1.3928						
	Çalışan	123	2.4143						
	FARK		1.0215						

Tablo 16 incelendiğinde, değişkenlerin ortalama değerlerine ilişkin dağılımlarda tüm maddelerde yönetici algılarının ortalamasının çalışan algılarının ortalamalarına oranla daha düşük olduğu, yani tüm bu maddelere yöneticilerin katılma değerlerinin ortalamasının daha olumlu olduğu (1-Kesinlikle katılıyorum/5-Kesinlikle katılmıyorum) ortaya çıkmaktadır.

Oluşan bu farkların oldukça yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

Çalışan algılarının ortalamaları ile yönetici algılarının ortalamasında oluşan farkın en yüksek olduğu madde;

- Kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin olarak adalet ve fırsat eşitliği sağlamaya yönelik politikalarla yönetiliyorum (Yönetici=1.5000, Çalışan=2.8618, Fark=1.3618)

maddesidir.

Çalışan algılarının ortalamaları ile yönetici algılarının ortalamasında oluşan farkın en düşük olduğu madde ise;

- Şirketimin misyon, vizyon ve stratejik planlarının farkındayım (Yönetici=1.3571, çalışan=1.8455, Fark=0.4884)

maddesidir.

Yönetici ve çalışan kategorilerindeki katılımcıların bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi genel ortalamaları ise şöyledir:

- Yönetici=1.3928, Çalışan=2.4143, Fark=1.0215 dir.

Yönetici ve çalışan kategorilerindeki katılımcıların bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi genel ortalamaları ve arasındaki farktan hareketle yönetici ve çalışan algıları arasında bir farklılık vardır ayrıca çalışanların algılarında, kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin olarak adalet ve fırsat eşitliği sağlamaya yönelik politikalarla yönetildiğine dair yönetici algılarına oranla daha açık bir farklılık olmasına karşın, şirketin misyon, vizyon ve stratejik planlarının farkındalığı açısından oldukça düşük bir algı farklılığına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.8.6. Yönetici ve Çalışan Katılımcıların Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Anlamlılık Değerleri

Yönetici ve çalışan katılımcıların her bir maddeye verdiği cevapların karşılaştırılması Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi Anlamlılık Değerleri ile tespit edilmiş ve aşağıda sunulmuştur.

Tablo 17. Yönetici ve Çalışan Katılımcıların Verdikleri Yanıtlara Göre Oluşan Varyans Analizi Anlamlılık Değerleri

		Karelerin Toplamı	Ser. Der.	Karenin Ortalaması	F	Anl.
Bir çalışanı olarak şirketim bana değer verir	Gruplar Arası	4,736	1	4,736	5,422	,021
	Grupların İçinde	117,907	135	,873		
	Toplam	122,642	136			
Şirketimde, bireysel amaçlarım ile şirketin amaçlarının karşılıklı yarar sağladığı bir örgüt kültürü vardır	Gruplar Arası	15,659	1	15,659	17,337	,000
	Grupların İçinde	121,933	135	,903		
	Toplam	137,591	136			
Şirketim yeteneklerimi ve bilgi birikimimi geliştirmemde her zaman yardımcı olur	Gruplar Arası	14,934	1	14,934	15,797	,000
	Grupların İçinde	127,621	135	,945		
	Toplam	142,555	136			
Şirketimde her zaman adalet ve eşitliği hissetmişimdir	Gruplar Arası	19,430	1	19,430	15,284	,000
	Grupların İçinde	171,621	135	1,271		
	Toplam	191,051	136			
Şirket yöneticileri daima beni gözetir ve benimle sürekli iletişim halindedir	Gruplar Arası	18,658	1	18,658	18,304	,000
	Grupların İçinde	137,605	135	1,019		
	Toplam	156,263	136			
Yöneticilerim beni iyi tanır ve beni motive edecek şekilde takdir eder	Gruplar Arası	14,367	1	14,367	13,500	,000
	Grupların İçinde	143,663	135	1,064		
	Toplam	158,029	136			

Şirket içinde yeterince yetkilendirildiğimi ve şirketime katılımımın yüksek olduğunu düşünüyorum	Gruplar Arası	14,010	1	14,010	13,854	,000
	Grupların İçinde	136,516	135	1,011		
	Toplam	150,526	136			
Yetenek ve bilgi birikimlerimi şirketime yarar sağlayacak yönde kullanmama olanak verilir	Gruplar Arası	10,662	1	10,662	12,056	,001
	Grupların İçinde	119,396	135	,884		
	Toplam	130,058	136			
Tüm çalışanlar olarak hedef birliği içinde olduğumuzu düşünüyorum	Gruplar Arası	10,784	1	10,784	7,451	,007
	Grupların İçinde	195,377	135	1,447		
	Toplam	206,161	136			
Tüm çalışanlar ve birimler arasında etkili bir iletişim ve destek olduğunu düşünüyorum	Gruplar Arası	16,168	1	16,168	13,638	,000
	Grupların İçinde	160,037	135	1,185		
	Toplam	176,204	136			
Şirketim benden beklediği performans düzeyini açıkça tanımlamıştır (belirtmiştir)	Gruplar Arası	7,863	1	7,863	8,958	,003
	Grupların İçinde	118,502	135	,878		
	Toplam	126,365	136			
Şirketimin çalışanlarına ilişkin stratejisi ve politikalarını geliştirmesinde ve buluşçu ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirmesinde katkı sağlayabiliyorum	Gruplar Arası	10,475	1	10,475	13,205	,000
	Grupların İçinde	107,087	135	,793		
	Toplam	117,562	136			
Kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin olarak adalet ve fırsat eşitliği sağlamaya yönelik politikalarla yönetiliyorum	Gruplar Arası	23,309	1	23,309	16,725	,000
	Grupların İçinde	188,150	135	1,394		
	Toplam	211,460	136			

Şirketimizde çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi vb. geri bildirim araçları kullanılmaktadır	Gruplar Arası	10,027	1	10,027	8,969	,003
	Grupların İçinde	150,922	135	1,118		
	Toplam	160,949	136			
Şirketim performansımı değerlendirir ve performansımı iyileştirmemde bana yardımcı olur	Gruplar Arası	12,584	1	12,584	12,180	,001
	Grupların İçinde	139,474	135	1,033		
	Toplam	152,058	136			
Şirketimin misyon, vizyon ve stratejik planlarının farkındayım	Gruplar Arası	2,998	1	2,998	4,860	,029
	Grupların İçinde	83,279	135	617		
	Toplam	86,277	136			
İşyerimde bilgi, beceri ve yeteneklerimi geliştirebildiğim ve değer gördüğüm bir örgüt kültürü vardır	Gruplar Arası	14,102	1	14,102	13,206	,000
	Grupların İçinde	144,160	135	1,068		
	Toplam	158,263	136			
Kendimi bu işyerine ait ve buranın bir parçası olarak hissediyorum	Gruplar Arası	12,540	1	12,540	9,848	,002
	Grupların İçinde	171,898	135	1,273		
	Toplam	184,438	136			
İşyerimin her bir biriminin yeniliğe ve değişime açık olduğunu düşünüyorum	Gruplar Arası	16,201	1	16,201	13,991	,000
	Grupların İçinde	156,325	135	1,158		
	Toplam	172,526	136			
Şirketimin politikaları, sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurabilmem için uygun yaklaşıma sahiptir	Gruplar Arası	19,923	1	19,923	18,761	,000
	Grupların İçinde	143,361	135	1,062		
	Toplam	163,285	136			

Şirketim çalışanlar arasındaki çeşitliliği güvence altına alır ve benimser	Gruplar Arası	18,357	1	18,357	20,587	,000
	Grupların İçinde	120,373	135	,892		
	Toplam	138,730	136			
Çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar	Gruplar Arası	9,172	1	9,172	7,952	,006
	Grupların İçinde	155,718	135	1,153		
	Toplam	164,891	136			
Bizleri topluma katkı faaliyetlerine katılmamız yönünde cesaretlendirir	Gruplar Arası	11,978	1	11,978	10,463	,002
	Grupların İçinde	154,548	135	1,145		
	Toplam	166,526	136			
Bireyler ve ekipler (birimler) arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültür mevcuttur	Gruplar Arası	17,727	1	17,727	16,887	,000
	Grupların İçinde	141,718	135	1,050		
	Toplam	159,445	136			

Tablo 17 incelendiğinde, yönetici ve çalışan katılımcılarının verdikleri yanıtlara göre oluşan varyans analizi anlamlılık değerleri sütunundaki bulgulara baktığımızda tüm ölçeklere ait bulguların $p < 0.05$ anlamlılık düzeyine göre anlamlı olduğu yani açık bir farklılık olduğu görülmektedir.

Varyans analizi anlamlılık değerleri düzeylerinden hareketle de yine aynı sonuca yani yönetici ve çalışan algıları arasında net bir farklılık vardır sonucuna ulaşabiliriz.

4.8.7. Katılımcıların İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Verdikleri Yanıtlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İşyerindeki çalışma sürelerine göre katılımcıların her bir maddeye verdiği cevapların ortalaması Varyans analizi yöntemlerinden, bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi ile değerlendirilmiş ve aşağıda sunulmuştur.

Tablo 18. Varyans Analizi Sonuçlarına Göre Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Dağılım

		Sayı	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
						Alt Bant	Üst Bant		
Bir çalışanı olarak şirketim bana değer verir	2 yıl ve az	34	2,1765	,96830	,16606	1,8386	2,5143	1,00	4,00
	3-5 yıl	42	2,3810	1,05812	,16327	2,0512	2,7107	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	1,7500	,78132	,11779	1,5125	1,9875	1,00	4,00
	11 yıl ve üzeri	17	1,7647	,75245	,18250	1,3778	2,1516	1,00	4,00
	Toplam	137	2,0511	,94962	,08113	1,8907	2,2115	1,00	5,00
Şirketimde, bireysel amaçlarım ile şirketin amaçlarının karşılıklı yarar sağladığı bir örgüt kültürü vardır	2 yıl ve az	34	2,7353	1,02422	,17565	2,3779	3,0927	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,6667	1,09693	,16926	2,3248	3,0085	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	2,0909	,85775	,12931	1,8301	2,3517	1,00	4,00
	11 yıl ve üzeri	17	2,1176	,78121	,18947	1,7160	2,5193	1,00	4,00
	Toplam	137	2,4307	1,00583	,08593	2,2607	2,6006	1,00	5,00
Şirketim yeteneklerimi ve bilgi birikimimi geliştirmemde her zaman yardımcı olur	2 yıl ve az	34	2,8235	1,16698	,20014	2,4163	3,2307	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,3810	,93580	,14440	2,0893	2,6726	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	2,0455	,98723	,14883	1,7453	2,3456	1,00	5,00
	11 yıl ve üzeri	17	2,0000	,61237	,14852	1,6851	2,3149	1,00	3,00
	Toplam	137	2,3358	1,02381	,08747	2,1628	2,5087	1,00	5,00

Şirketimde her zaman adalet ve eşitliği hissetmişimdir	2 yıl ve az	34	3,0882	1,16431	,19968	2,6820	3,4945	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	3,0714	1,19741	,18476	2,6983	3,4446	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	2,3182	1,11590	,16823	1,9789	2,6574	1,00	5,00
	11 yıl ve üzeri	17	2,4706	1,00733	,24431	1,9527	2,9885	1,00	5,00
	Toplam	137	2,7591	1,18524	,10126	2,5589	2,9594	1,00	5,00
Şirket yöneticileri daima beni gözetir ve benimle sürekli iletişim halindedir	2 yıl ve az	34	2,6765	1,19900	,20563	2,2581	3,0948	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,7381	1,14890	,17728	2,3801	3,0961	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	2,0000	,86266	,13005	1,7377	2,2623	1,00	4,00
	11 yıl ve üzeri	17	1,8824	,48507	,11765	1,6330	2,1318	1,00	3,00
	Toplam	137	2,3796	1,07191	,09158	2,1985	2,5607	1,00	5,00
Yöneticilerim beni iyi tanırlar ve beni motive edecek şekilde takdir eder	2 yıl ve az	34	2,7941	1,09488	,18777	2,4121	3,1761	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,8333	1,18767	,18326	2,4632	3,2034	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	1,9773	,87574	,13202	1,7110	2,2435	1,00	4,00
	11 yıl ve üzeri	17	2,1176	,60025	,14558	1,8090	2,4263	1,00	3,00
	Toplam	137	2,4599	1,07795	,09210	2,2777	2,6420	1,00	5,00
Şirket içinde yeterince yetkilendirildiğimi ve şirketime katılımımın yüksek olduğunu düşünüyorum	2 yıl ve az	34	2,3824	1,04489	,17920	2,0178	2,7469	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,6429	1,16496	,17976	2,2798	3,0059	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	1,8864	,86846	,13093	1,6223	2,1504	1,00	4,00
	11 yıl ve üzeri	17	1,8235	,80896	,19620	1,4076	2,2395	1,00	4,00
	Toplam	137	2,2336	1,05205	,08988	2,0558	2,4113	1,00	5,00
Yetenek ve bilgi birikimlerimi şirketime yarar sağlayacak yönde kullanmama olanak verilir	2 yıl ve az	34	2,5000	1,08012	,18524	2,1231	2,8769	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,4286	1,08522	,16745	2,0904	2,7667	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	2,0227	,84876	,12796	1,7647	2,2808	1,00	4,00
	11 yıl ve üzeri	17	1,9412	,55572	,13478	1,6555	2,2269	1,00	3,00
	Toplam	137	2,2555	,97791	,08355	2,0903	2,4207	1,00	5,00

Tüm çalışanlar olarak hedef birliği içinde olduğumuzu düşünüyorum	2 yıl ve az	34	2,8824	1,43051	,24533	2,3822	3,3815	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,6429	1,30331	,20110	2,2367	3,0490	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	2,0909	,93556	,14104	1,8065	2,3753	1,00	5,00
	11 yıl ve üzeri	17	2,2353	1,03256	,25043	1,7044	2,7662	1,00	4,00
	Toplam	137	2,4745	1,23121	,10519	2,2664	2,6825	1,00	5,00
Tüm çalışanlar ve birimler arasında etkili bir iletişim ve destek olduğunu düşünüyorum	2 yıl ve az	34	2,8529	1,30575	,22393	2,3973	3,3085	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,7619	1,18547	,18292	2,3925	3,1313	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	2,2273	,96119	,14491	1,9350	2,5195	1,00	5,00
	11 yıl ve üzeri	17	2,0000	,70711	,17150	1,6364	2,3636	1,00	4,00
	Toplam	137	2,5182	1,13825	,09725	2,3259	2,7106	1,00	5,00
Şirketim benden beklediği performans düzeyini açıkça tanımlamıştır (belirtmiştir)	2 yıl ve az	34	2,1471	1,04830	,17978	1,7813	2,5128	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,4524	,94230	,14540	2,1587	2,7460	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	1,9773	,87574	,13202	1,7110	2,2435	1,00	5,00
	11 yıl ve üzeri	17	1,7647	,90342	,21911	1,3002	2,2292	1,00	3,00
	Toplam	137	2,1387	,96393	,08235	1,9758	2,3015	1,00	5,00
Şirketimin çalışanlarına ilişkin stratejisi ve politikalarını geliştirmesinde ve buluşçu ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirmesinde katkı sağlayabiliyorum	2 yıl ve az	34	2,5882	1,07640	,18460	2,2127	2,9638	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,4286	,83060	,12816	2,1697	2,6874	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	1,9545	,86144	,12987	1,6926	2,2164	1,00	5,00
	11 yıl ve üzeri	17	1,8824	,69663	,16896	1,5242	2,2405	1,00	3,00
	Toplam	137	2,2482	,92975	,07943	2,0911	2,4053	1,00	5,00
Kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin olarak adalet ve fırsat eşitliği sağlamaya yönelik politikalarla yönetiliyorum	2 yıl ve az	34	3,2059	1,29754	,22253	2,7532	3,6586	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,8571	1,24100	,19149	2,4704	3,2439	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	2,2727	1,16865	,17618	1,9174	2,6280	1,00	5,00
	11 yıl ve üzeri	17	2,5882	1,00367	,24343	2,0722	3,1043	1,00	5,00
	Toplam	137	2,7226	1,24694	,10653	2,5120	2,9333	1,00	5,00

Şirketimizde çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi vb. geri bildirim araçları kullanılmaktadır	2 yıl ve az	34	2,3824	1,20641	,20690	1,9614	2,8033	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,2381	1,00752	,15546	1,9241	2,5521	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	1,8864	1,06128	,15999	1,5637	2,2090	1,00	5,00
	11 yıl ve üzeri	17	1,6471	,93148	,22592	1,1681	2,1260	1,00	4,00
	Toplam	137	2,0876	1,08786	,09294	1,9038	2,2714	1,00	5,00
Şirketim performansımı değerlendirir ve performansımı iyileştirmemde bana yardımcı olur	2 yıl ve az	34	2,4412	1,21084	,20766	2,0187	2,8637	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,4286	,99125	,15295	2,1197	2,7375	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	2,0227	,95208	,14353	1,7333	2,3122	1,00	5,00
	11 yıl ve üzeri	17	2,0588	1,08804	,26389	1,4994	2,6182	1,00	4,00
	Toplam	137	2,2555	1,05739	,09034	2,0768	2,4341	1,00	5,00
Şirketimin misyon, vizyon ve stratejik planlarının farkındayım	2 yıl ve az	34	1,9706	,90404	,15504	1,6552	2,2860	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,0238	,84068	,12972	1,7618	2,2858	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	1,6136	,65471	,09870	1,4146	1,8127	1,00	4,00
	11 yıl ve üzeri	17	1,3529	,49259	,11947	1,0997	1,6062	1,00	2,00
	Toplam	137	1,7956	,79649	,06805	1,6611	1,9302	1,00	5,00
İşyerimde bilgi, beceri ve yeteneklerimi geliştirebildiğim ve değer gördüğüm bir örgüt kültürü vardır	2 yıl ve az	34	2,8235	1,21781	,20885	2,3986	3,2484	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,5952	1,01356	,15639	2,2794	2,9111	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	2,0000	,94006	,14172	1,7142	2,2858	1,00	5,00
	11 yıl ve üzeri	17	1,9412	,82694	,20056	1,5160	2,3663	1,00	4,00
	Toplam	137	2,3796	1,07875	,09216	2,1973	2,5618	1,00	5,00
Kendimi bu işyerine ait ve buranın bir parçası olarak hissediyorum	2 yıl ve az	34	2,5882	1,37329	,23552	2,1091	3,0674	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,4286	1,23254	,19019	2,0445	2,8127	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	1,7500	,91816	,13842	1,4709	2,0291	1,00	5,00
	11 yıl ve üzeri	17	1,8824	,60025	,14558	1,5737	2,1910	1,00	3,00
	Toplam	137	2,1825	1,16454	,09949	1,9857	2,3792	1,00	5,00

İşyerimin her bir biriminin yeniliğe ve değişime açık olduğunu düşünüyorum	2 yıl ve az	34	2,7059	1,38234	,23707	2,2236	3,1882	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,3095	,99971	,15426	1,9980	2,6211	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	1,8864	,92046	,13876	1,6065	2,1662	1,00	5,00
	11 yıl ve üzeri	17	2,0000	1,06066	,25725	1,4547	2,5453	1,00	5,00
	Toplam	137	2,2336	1,12631	,09623	2,0433	2,4239	1,00	5,00
Şirketimin politikaları, sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurabilmem için uygun yaklaşıma sahiptir	2 yıl ve az	34	2,9118	1,26414	,21680	2,4707	3,3528	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,7143	1,06578	,16445	2,3822	3,0464	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	1,9091	,83019	,12516	1,6567	2,1615	1,00	4,00
	11 yıl ve üzeri	17	2,0000	,70711	,17150	1,6364	2,3636	1,00	4,00
	Toplam	137	2,4161	1,09573	,09361	2,2309	2,6012	1,00	5,00
Şirketim çalışanlar arasındaki çeşitliliği güvence altına alır ve benimser	2 yıl ve az	34	2,7059	1,19416	,20480	2,2892	3,1225	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,5476	,83235	,12843	2,2882	2,8070	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	1,9091	,96009	,14474	1,6172	2,2010	1,00	5,00
	11 yıl ve üzeri	17	1,8824	,60025	,14558	1,5737	2,1910	1,00	3,00
	Toplam	137	2,2993	1,00999	,08629	2,1286	2,4699	1,00	5,00
Çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar	2 yıl ve az	34	2,4118	1,28199	,21986	1,9645	2,8591	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,4048	1,19060	,18371	2,0337	2,7758	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	1,7727	,88564	,13351	1,5035	2,0420	1,00	5,00
	11 yıl ve üzeri	17	1,7647	,56230	,13638	1,4756	2,0538	1,00	3,00
	Toplam	137	2,1241	1,10110	,09407	1,9381	2,3101	1,00	5,00
Bizleri topluma katkı faaliyetlerine katılmamız yönünde cesaretlendirir	2 yıl ve az	34	2,5000	1,30848	,22440	2,0434	2,9566	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,5000	1,10982	,17125	2,1542	2,8458	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	1,9318	,97403	,14684	1,6357	2,2279	1,00	5,00
	11 yıl ve üzeri	17	1,8235	,63593	,15424	1,4966	2,1505	1,00	3,00
	Toplam	137	2,2336	1,10655	,09454	2,0466	2,4205	1,00	5,00

Bireyler ve ekipler (birimler) arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültür mevcuttur	2 yıl ve az	34	2,8824	1,09447	,18770	2,5005	3,2642	1,00	5,00
	3-5 yıl	42	2,6190	1,16770	,18018	2,2552	2,9829	1,00	5,00
	6-10 yıl	44	1,9773	,95208	,14353	1,6878	2,2667	1,00	5,00
	11 yıl ve üzeri	17	2,1765	,63593	,15424	1,8495	2,5034	1,00	3,00
	Toplam	137	2,4234	1,08277	,09251	2,2404	2,6063	1,00	5,00
TOPLAM ORTALAMA									
	2 yıl ve az	34	2.6323						
	3-5 yıl	42	2.5456						
	6-10 yıl	44	1.9697						
	11 yıl ve üzeri	17	1.9632						

Tablo 18 incelendiğinde, maddelerin ortalama değerlerine ilişkin dağılımlarda genel ortalamalarına bakılacak olursa işyerinde çalışma süreleri yükseldikçe algıların ortalamasının daha düşük olduğu, yani tüm bu maddelere işyerinde çalışma süreleri yükseldikçe katılma değerlerinin daha olumlu olduğu (1-Kesinlikle katılıyorum/5-Kesinlikle katılmıyorum) ortaya çıkmaktadır.

İşyerinde çalışma süreleri kategorilerindeki katılımcıların bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi genel ortalamaları ise şöyledir:

- 2 yıl ve daha az=2.6323, 3-5 yıl=2.5456, 6-10 yıl=1.9697, 11 yıl ve üzeri=1.9632 dir.

İşyerinde çalışma süreleri kategorilerindeki katılımcıların bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi genel ortalamaları ve arasındaki farktan hareketle işyerinde çalışma süreleri algıları arasında bir farklılık vardır sonucuna ulaşılmıştır.

4.8.8. Katılımcıların İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Verdikleri Yanıtların Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Anlamlılık Değerleri

İşyerindeki çalışma sürelerine göre katılımcıların her bir maddeye verdiği cevapların karşılaştırılması Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi Anlamlılık Değerleri ile tespit edilmiş ve aşağıda sunulmuştur.

Tablo 19. Katılımcıların İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Verdikleri Yanıtlara İlişkin Oluşan Varyans Analizi Anlamlılık Değerleri

		Karelerin Toplamı	Ser. Der.	Karenin Ortalaması	F	Anl.
Bir çalışanı olarak şirketim bana değer verir	Gruplar Arası	10,488	3	3,496	4,146	,008
	Grupların İçinde	112,155	133	,843		
	Toplam	122,642	136			
Şirketimde, bireysel amaçlarım ile şirketin amaçlarının karşılıklı yarar sağladığı bir örgüt kültürü vardır	Gruplar Arası	12,239	3	4,080	4,329	,006
	Grupların İçinde	125,352	133	,942		
	Toplam	137,591	136			
Şirketim yeteneklerimi ve bilgi birikimimi geliştirmemde her zaman yardımcı olur	Gruplar Arası	13,800	3	4,600	4,752	,004
	Grupların İçinde	128,755	133	,968		
	Toplam	142,555	136			
Şirketimde her zaman adalet ve eşitliği hissetmişimdir	Gruplar Arası	17,749	3	5,916	4,541	,005
	Grupların İçinde	173,302	133	1,303		
	Toplam	191,051	136			
Şirket yöneticileri daima beni gözetir ve benimle sürekli iletişim halindedir	Gruplar Arası	18,938	3	6,313	6,114	,001
	Grupların İçinde	137,325	133	1,033		
	Toplam	156,263	136			
Yöneticilerim beni iyi tanır ve beni motive edecek şekilde takdir eder	Gruplar Arası	21,895	3	7,298	7,130	,000
	Grupların İçinde	136,134	133	1,024		
	Toplam	158,029	136			

Şirket içinde yeterince yetkilendirildiğimi ve şirketime katılımımın yüksek olduğunu düşünüyorum	Gruplar Arası	15,951	3	5,317	5,255	,002
	Grupların İçinde	134,575	133	1,012		
	Toplam	150,526	136			
Yetenek ve bilgi birikimlerimi şirketime yarar sağlayacak yönde kullanmama olanak verilir	Gruplar Arası	7,354	3	2,451	2,657	,051
	Grupların İçinde	122,704	133	,923		
	Toplam	130,058	136			
Tüm çalışanlar olarak hedef birliği içinde olduğumuzu düşünüyorum	Gruplar Arası	14,293	3	4,764	3,303	,022
	Grupların İçinde	191,867	133	1,443		
	Toplam	206,161	136			
Tüm çalışanlar ve birimler arasında etkili bir iletişim ve destek olduğunu düşünüyorum	Gruplar Arası	14,593	3	4,864	4,003	,009
	Grupların İçinde	161,611	133	1,215		
	Toplam	176,204	136			
Şirketim benden beklediği performans düzeyini açıkça tanımlamıştır (belirtmiştir)	Gruplar Arası	7,659	3	2,553	2,861	,039
	Grupların İçinde	118,706	133	,893		
	Toplam	126,365	136			
Şirketimin çalışanlarına ilişkin stratejisi ve politikalarını geliştirmesinde ve buluşçu ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirmesinde katkı sağlayabiliyorum	Gruplar Arası	11,367	3	3,789	4,746	,004
	Grupların İçinde	106,195	133	,798		
	Toplam	117,562	136			
Kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin olarak adalet ve fırsat eşitliği sağlamaya yönelik politikalarla yönetiliyorum	Gruplar Arası	17,913	3	5,971	4,103	,008
	Grupların İçinde	193,547	133	1,455		
	Toplam	211,460	136			

Şirketimizde çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi vb. geri bildirim araçları kullanılmaktadır	Gruplar Arası	8,986	3	2,995	2,622	,053
	Grupların İçinde	151,963	133	1,143		
	Toplam	160,949	136			
Şirketim performansımı değerlendirir ve performansımı iyileştirmemde bana yardımcı olur	Gruplar Arası	5,472	3	1,824	1,655	,180
	Grupların İçinde	146,587	133	1,102		
	Toplam	152,058	136			
Şirketimin misyon, vizyon ve stratejik planlarının farkındayım	Gruplar Arası	8,016	3	2,672	4,541	,005
	Grupların İçinde	78,261	133	,588		
	Toplam	86,277	136			
İşyerimde bilgi, beceri ve yeteneklerimi geliştirebildiğim ve değer gördüğüm bir örgüt kültürü vardır	Gruplar Arası	18,261	3	6,087	5,783	,001
	Grupların İçinde	140,001	133	1,053		
	Toplam	158,263	136			
Kendimi bu işyerine ait ve buranın bir parçası olarak hissediyorum	Gruplar Arası	17,902	3	5,967	4,766	,003
	Grupların İçinde	166,536	133	1,252		
	Toplam	184,438	136			
İşyerimin her bir biriminin yeniliğe ve değişime açık olduğunu düşünüyorum	Gruplar Arası	14,059	3	4,686	3,933	,010
	Grupların İçinde	158,467	133	1,191		
	Toplam	172,526	136			
Şirketimin politikaları, sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurabilmem için uygun yaklaşıma sahiptir	Gruplar Arası	26,342	3	8,781	8,528	,000
	Grupların İçinde	136,943	133	1,030		
	Toplam	163,285	136			

Şirketim çalışanlar arasındaki çeşitliliği güvence altına alır ve benimser	Gruplar Arası	17,865	3	5,955	6,553	,000
	Grupların İçinde	120,865	133	,909		
	Toplam	138,730	136			
Çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar	Gruplar Arası	13,750	3	4,583	4,033	,009
	Grupların İçinde	151,140	133	1,136		
	Toplam	164,891	136			
Bizleri topluma katkı faaliyetlerine katılmamız yönünde cesaretlendirir	Gruplar Arası	12,260	3	4,087	3,523	,017
	Grupların İçinde	154,266	133	1,160		
	Toplam	166,526	136			
Bireyler ve ekipler (birimler) arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültür mevcuttur	Gruplar Arası	18,563	3	6,188	5,842	,001
	Grupların İçinde	140,882	133	1,059		
	Toplam	159,445	136			

Tablo 19 incelendiğinde, işyerindeki çalışma süreleri kategorisi katılımcılarının verdikleri yanıtlara göre oluşan varyans analizi anlamlılık değerleri sütunundaki bulgulara baktığımızda sadece 1 madde hariç tüm maddelere ait bulguların $p < 0.05$ anlamlılık düzeyine göre anlamlı olduğu yani açık bir farklılık olduğu ortaya çıkmaktadır.

Anlamlılık değeri $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinin üzerinde çıkan madde şöyledir:

- Şirketim performansımı değerlendirir ve performansımı iyileştirmemde bana yardımcı olur.

maddesidir.

Varyans analizi anlamlılık değerleri düzeylerinden hareketle de yine aynı sonuca yani işyerindeki çalışma süresi kategorilerindeki katılımcıların algıları arasında net bir farklılık vardır sonucuna ulaşabiliriz.

4.9. Hipotezlerin Testi

H₁: “Kalite ödülü almış olan kamu kurumları çalışanları ile özel sektör çalışanlarının, EFQM kriterlerinden çalışanlar kriterinin gereklerinin algılanması açısından özel sektör lehine olumlu farklar vardır” hipotezi, tablo 15’deki bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi anlamlılık değerleri sonuçlarının tamamı anlam düzeyinden ($p<0.05$) büyük olduğundan reddedilmiştir.

H_{1a}: “Her iki sektörde çalışanların algıları da olumlu yönde yüksektir” hipotezi, tablo 14’deki bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin dağılım sonuçlarına göre (Kamu=2.2138, Özel=2.3368) ortalama olarak 2.2753 bulunmuş olup 5’li ölçeğe göre ortalamanın (2.50) üzerinde olduğundan kabul edilmiştir.

H_{1b}: “Yöneticilerin algıları ile çalışanların algıları arasında yöneticiler lehine olumlu farklar vardır” hipotezi, tablo 17’deki bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi anlamlılık değerleri sonuçlarının tamamı anlam düzeyinden ($p<0.05$) küçük olduğundan kabul edilmiştir.

H_{1c}:” Çalışanların işyerinde çalışma süreleri arttıkça algıları da olumlu yönde artmaktadır” hipotezi, tablo 19’deki bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi anlamlılık değerleri sonuçlarının sadece 1 ölçek hariç tamamı anlam düzeyinden ($p<0.05$) küçük olduğundan kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Amacı kalite ödülü almış olan kamu kurumları ile özel sektör çalışanlarının algı farklılıklarını ortaya çıkarmak, karşılaştırmak ve analiz etmek olan bu çalışmada, bu amaç doğrultusunda EFQM kriterlerinden, girdiler bölümünde bulunan çalışanlar kriterini kapsayan anket soruları düzenlenmiş ve demografik özellikler de sorularak karşılaştırmalar yapılmıştır.

Bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi ile kamu kurumu ve özel sektör katılımcılarının, yönetici ve çalışan katılımcıların ve işyerinde çalışma süresine göre verilen yanıtlara ilişkin, ortalama ve standart sapma değerleri ve anlamlılık değerleri bulunmuştur. Ortalama ve standart sapma değerleri ile anlamlılık değerleri vasıtasıyla hipotezler test edilmiş ve anlamlı farklılıkların olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan analizler neticesinde;

- ✓ Kalite ödülü almış olan kamu kurumları çalışanları ile özel sektör çalışanlarının, EFQM kriterlerinden çalışanlar kriterinin gereklerinin algılanması açısından bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Her iki organizasyonunda kalite ödülü almış organizasyonlar olması ve kalite ödülü almada aynı kriterlere ve değerlendirme sistemine tabi olmalarının bu sonucu ortaya çıkardığı değerlendirilmektedir.
- ✓ Her iki sektörde çalışanların algıları da olumlu yönde yüksek (2.2753) bulunmuş olup ortalamanın (2.50) üzerinde olduğu görülmüştür. Tabi ki bu kabulün daha net ve kesin bir sonuca ulaşabilmesi için kalite ödülü almamış kurum ve şirketlerin de dahil olduğu bir çalışma yapılması önerilmektedir. Bu sadece 5'li ölçeğe istinaden ortalamanın üzerinde bulunan değer yorumlanması sonucu varılan bir çıkarımdır.
- ✓ Yöneticilerin algıları ile çalışanların algıları arasında yöneticiler lehine net farklar olduğu tespit edilmiş olup kurum ve şirketlerin kalite ödülü değerlendirme sürecinde ve kazandıktan sonraki çalışmalarında, çalışanlarında, yöneticilere kıyasla iletişim eksikliği bulunduğu, yeterince farkındalık oluşmadığı ve çalışanlarını yine yöneticilere nazaran yeterince motive etmedikleri gibi sonuçlara ulaşabilmektedir.

- ✓ Çalışanların işyerinde çalışma süreleri arttıkça algıların da olumlu yönde artışlar görülmektedir. Bu sonucun ise çalışanların işe başladıkları ilk dönemlerde alışma dönemlerinden kaynaklı yaşadıkları sıkıntı ve zorluklar ile şirketin genel politikaları ile yöneticilerin yönetim şekline tam vakıf olmamaları sebebiyle olumsuz görüşlere sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ortaya çıkan algı ortalama değerlerini ayrıntılı incelediğimizde bize, kurum ve şirketlerin çalışan yönetimi, politika ve stratejileri ile motivasyon artırıcı hususlar hakkında önemli ipuçları vermektedir.

Adalet ve eşitliği hissetme yargısına ve buna paralel bir yargı olan kariyer geliştirme ve terfi planlarına ilişkin adalet, terfi ve fırsat eşitliği yargısına verilen cevapların genel olarak en düşük (2.75-2.72) değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bütün yargı değerlerinin ana kaynağı olarak bakabileceğimiz bu iki maddenin düşüklüğünden çıkarımla kurum/şirketlerin adalet ve fırsat eşitliği sağlamada yeterli olmadıklarını görmekteyiz. Eğer kurum/şirketler adalet, terfi ve fırsat eşitliği konularında politikalarını tüm çalışanlara eşit yaklaşımlar sergileyecek şekilde düzenleyebilirlerse verimlilik adına çok ciddi artışların olacağı muhakkaktır. Bu yaklaşımlar kendini değerli görme, yeterince yetkilendirme, yüksek katılım, yenilikçi yaklaşımlar, motive edilme, kendini işyerine ait hissetme, bireyler ve ekipler arası karşılıklı güven ve destek gibi yargı algılarını da tetikleyecek, çalışanlarda yüksek motivasyon ve yüksek performans sağlayacaktır.

Tüm değerlerin içerisinde net bir şekilde yüksek olması itibarıyla öne çıkan “işyerimin misyon, vizyon ve stratejik planlarının farkındayım” yargısından çıkarımla kurum/şirketlerin misyon ve vizyonları genel olarak tüm çalışanlar tarafından iyi bilindiği veya kurum/şirketlerin bu değerler üzerinde oldukça fazla durdukları değerlendirilmektedir.

Küçük farklılıklarla özel şirketlere göre kamu kurumu çalışanlarının algılarının yüksek olmasının yanında düşük olduğu birkaç yargıya baktığımızda ise kamu kurumlarının çalışanlarından beledikleri performansları ortaya koymada, performans düzeylerini ölçmede ve çalışanlarına yönelik politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla geri bildirim araçları kullanmada zaafı olduğu görülmektedir. Kamu kurumları ve kamuya nazaran bir adım ötede olan özel şirketler içinde geçerli olan bu zaafının giderilmesine

yönelik olarak, kurum/şirketler çalışanlardan beklemedikleri performans düzeylerini net olarak belirler ve belirli aralıklarla bunları ölçerek ve çalışanlarına yönelik politikaların iyileştirilmesine yönelik çalışan memnuniyeti anketi gibi geri bildirim araçları ile çalışanlarının talep ve beklentilerini hassasiyetle inceleyerek, çalışanlarının ve dolayısıyla kurum/şirketlerin performanslarını yükseltebilir, verimliliği artırabilirler.

Çalışan ve yönetici algıları ortalama değerlerine baktığımızda yine karşımıza hem yöneticilerin hem de çalışanların algılarında en düşük değerlere sahip olan adalet, eşitlik ve terfi planlarında fırsat eşitliği yargıları çıkmaktadır. Bu yargı, çalışan ve yöneticilerin her ikisinde de kendi içinde en düşük değerlere sahip olmasının yanı sıra kendi aralarında ise farkın en fazla olduğu değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan anlaşılacağı gibi kurum ve şirketlerin, tüm çalışanlarına karşı adalet ve fırsat eşitliği sunmada yetersiz kaldıkları görülmekte, bundan da öte çalışanlarına karşı bu yetersizliklerinin görece daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Kurum/şirketlerin adalet ve fırsat eşitliği değerleri üzerinde hassasiyetle durması, sadece yöneticilere değil özellikle çalışanlarına da değerli olduklarını ve kariyer geliştirme ve terfilerde eşit şartlara haiz olduklarını hissettirmeleri gerekmektedir.

Yine çalışan algılarının genel ortalamasının yönetici algılarına nazaran net bir farklılık gösterecek derecede düşük çıkması bize gösteriyor ki kurum ve şirketler çalışanlarına en az yöneticiler kadar değerli olduklarını hissettirmeli ve onları motive edebilmelidir. Bunun içinde yöneticiler, çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmalı, işyerine katılımlarını sağlamalı, yenilikçi yaklaşımlara açık olmalı, onları yetkilendirmeli (yetki devri), performanslarını değerlendirip bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmalarına müsaade etmeli ve kalite ödülünün tüm süreçlerinde aktif katılımlarını sağlamalıdır. Böylece kurum ve şirketler TKY'nin önündeki engellerin zuhur etmesini önlemiş olacak ve TKY'nin ilkelerini işyerlerinde daha derinlere nüfuz edecek şekilde uygulayarak kalite ve verimin artmasını, müşteri talep ve beklentilerine daha aktif bir şekilde cevap verebilmeyi, hatalarını azaltmayı ve sürekli iyileştirme ile rekabet güçlerini ve ticari faaliyetlerini arttıracaklardır. Ayrıca çalışanların ödül sürecine aktif katılımları ile kalite ödülünün itici güç olan etkisi de uzun süreli olarak devam edecektir.

Bu çalışmanın 2 kamu kurumu ile 3 özel sektör şirketin çalışanlarına uygulandığı düşünüldüğünde çalışmanın genişletilerek tüm ödül alan kurum ve şirketleri kapsayacak şekilde yapılmasının daha sıhhatli bilgiler vereceği değerlendirilmektedir. Ayrıca birden fazla EFQM kriterini kapsayacak şekilde yapılması da önerilmektedir. Her iki sektörde de çalışan algılarının kalite ödülü almamış olan kurum ve özel sektör çalışan algılarına nazaran ne kadar yüksek olduğunu net bir şekilde görebilmek için de kalite ödülü almamış kurum ve şirketlerin çalışmaya dahil edilip çalışmanın genişletilerek yapılması önerilmektedir.

Elde edilen sonuçların kalite ödülü almış olan kamu kurumları ile özel sektör çalışanlarının kalite ödülü çalışanlar kriteri algılamalarına ışık tutacağı, kalite, toplam kalite yönetimi ve özellikle kalite ödülleri ile ilgili literatüre katkı sağlayacağı, kalite ödülü almış veya alamamış fakat TKY felsefelerini uygulayan kurum ve şirketlerin politika ve stratejilerini geliştirmede, çalışan performanslarını ve verimliliklerini artırmada yol gösterici olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

AGUAYO, Rafael (1994), **Japon Mucizesinin Mimarı**, Çev., Y.Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul

AKTAN, Coşkun Can; (1997), “**Toplam Kalite Yönetimi,Kamudaki Kalitesizliğe Çözüm Olabilir mi ?**” Ekonomik Forum Dergisi, Yıl 4, Sayı 6, Haziran, s. 58

ÇETİN, Canan (2001), **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 2. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul

ÇETİN, Canan (2010), **Toplam Kalite Yönetimi, İlke Süreç Uygulama**, 3. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul

ÇOBAN, Suzan; (2004), “**Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama anlayışı**” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 22, Ocak-Haziran, s.87

DEVELİOĞLU, K., G. Haşit ve Ü. G. Bağcı; (2006), “**Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)’da Bir Uygulama**” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15, Ağustos, s.194

DOĞAN, Elife (2002), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Academyplus Yayınevi, Ankara

DURMAN, Mehmet (2010), **Önsöz, Ulusal Kalite Ödülü**, KalDer Yayınları, İstanbul

EFİL, İsmail (1999), **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 4. baskı, Alfa Basım Yayım, İstanbul

EFQM, (2010a), **EFQM Mükemmellik Ödülü-EFQM Modeli 2010**, Çev., Celal Seçkin, EFQM – KalDer Yayınları, İstanbul

EFQM, (2010b), **Mükemmelliği Ölçme-EFQM Modeli 2010**, Çev., Celal Seçkin EFQM – KalDer Yayınları, İstanbul

EFQM, (2005), **EFQM Yenileşim Çerçevesi**, EFQM – KalDer Yayınları, İstanbul

ENSARİ, Hoşcan (1999), **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, 1. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul

ERİŞTİ, Bahadır (2005), **Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modelinin Eğitim Fakülteleri İçin Uyarlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

GENCEL, Ufuk; (2001), “**Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Akreditasyon**” Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, s. 172.

GÜRSOY, Hayrettin ve Nihat Büyükbaş; (2002), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Kuram ve Uygulama**, Abc Matbaacılık, Ankara

HALİS, Muhsin (2010), **Meslek Yüksekokulları İçin Toplam Kalite Yönetimi&ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri**, 1. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara

HALİS, Muhsin (2008), **Toplam Kalite Yönetimi&ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri**, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, İstanbul

HALİS, Muhsin (2000), **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Yayım, İstanbul

İMAİ, Masaaki (1999), **Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarisinin Anahtarı**, 4.Baskı, Kalder

KALDER,(2010), **Ulusal Kalite Ödülü (2010)**, KalDer Yayınları, İstanbul

KALDER, (2009), **Rekabet ve Başarı**, KalDer Yayınları, İstanbul

KALDER, (2003), **Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı (2003)**, KalDer Yayınları, İstanbul

KALDER,(2011a), **Mükemmellikte Kararlılık Bilgilendirme Broşürü (2011)**, KalDer Yayınları, İstanbul

KALDER,(2011b), **Mükemmellikte Yetkinlik Bilgilendirme Broşürü (2011)**, KalDer Yayınları, İstanbul

- KINGIR, Said (2007), **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, 1.Baskı, Gazi Yayıncılık, Ankara
- KOVANCI, Ahmet (2007), **Toplam Kalite Yönetimi, Fakat Nasıl?**, 4. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- KÖLÜK N., İ. Dilsiz ve C. S. Kartal; (2010), **Kalite Güvencesi ve Standartları**, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara
- KUMBASAR, Cihan (2009), **ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi**, 1. Basım, Kitap yayıncılık, İstanbul
- KURUŞÇU, Mehmet (2003), **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri**, 1. Baskı, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul
- KÜÇÜK, Orhan (2004), **Standardizasyon ve Kalite**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- KÜÇÜK, Orhan (2010), **Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, 2. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- MULUK F. Z., E. Burcu ve N. Danacıoğlu; (2000), **Türkiye’de Kalite Olgusunun Gelişimi (1299-1990)**, 1 Basım, Kalder Yayınları, İstanbul
- ÖZCAN, Selami; (1998), **ISO 9000 standartlarının uygulanmasıyla ortaya çıkan kalite maliyetleri analizi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDAŞLI, Kürşat; (2006), “**Toplam Kalite Yönetimi Ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek olay**”, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı:10, Eylül, s.1
- ÖZDEMİR, Soner M.; (2005), “**Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler**”, GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 3, s.3-4
- ÖZOK, Fahri; (2011), “**EFQM Mükemmellik Modeli Çerçevesinde Karşılaştırma ve RADAR**”, Önce Kalite Dergisi, Yıl 20, Sayı 150, Şubat, s. 43

PAKDİL, Fatma; (2004), “**Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,Cilt.6, Sayı.3, s. 179-180

SERİN, Hasan ve Alper Aytekin; (2009), “**Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi**”, Bartın Orman Fakültesi Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 15, s.86

ŞALE, İsmail (2001), **Adım Adım Toplam Kalite Uygulaması**, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara

ŞİMŞEK, Muhittin (2001), **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. Basım, Alfa Yayıncılık, İstanbul

ŞİMŞEK, Hasan (2009), **Toplam Kalite Yönetimi-Kuram, İlkeler, Uygulamalar**, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara

ŞİŞMAN Mehmet ve Selahattin Turan; (2002), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, Pegem Yayınları, Ankara

TC. MİLİ EĞİTİM BAKANLIĞI, (2009), **MEGEP Ulaştırma Hizmetleri Toplam Kalite**, TC. Mili Eğitim Bakanlığı, Ankara

TÜTÜNCÜ, Ö., K. Yağcı ve D. Küçükusta; (2006), “**Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Hasta Güvenliği Ve Akreditasyon: Tıbbi Laboratuvarlar Değerlendirmesi**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 8, Sayı: 4, s.287-288

TÜTÜNCÜ, Ö., K. Yağcı ve D. Küçükusta; (2007), “**Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Hasta Güvenliği Kültürü Ve Bir Ölçme Aracı**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 9, Sayı: 1, s. 521

WEAVER, Charles N. (1997), **Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması**, Çev. Tuncay Birkan, Osman Akınhay, 1 Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul

YATKIN, Ahmet (2003), **Toplam Kalite Yönetimi**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

İNTERNET KAYNAKLARI

KALDER, “**Kalite Nedir?**”, www.kalder.org. Yayınlarımız/Makale/İş Dünyası/Kalite Nedir?, 15.03.2011

KALDER, “**EFQM Mükemmellik Modeli**”, http://www.kalder.org/index.php?option=com_efqmmukemmellik&view=efqmmukemmellik&Itemid=55&lang=tr
15.03.2011

KÖYK, “**EFQM Mükemmellik Modeli**”, http://koyk.kalder.org/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=5 15.03.2011

KALDER, “**Tüzük**”, http://www.kalder.org/dosyalar/tuzukler/Tuzuk_2005.pdf
15.03.2011

KALDER, “**Kalder**”, http://www.kalder.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=8&lang=tr 15.03.2011

KÖYK, “**Köyk**”, http://koyk.kalder.org/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=2 15.03.2011

TÜSİAD, “**Verilerle Tüsiad**”, <http://www.tusiad.org.tr/tusiad/verilerle-tusiad/>
15.03.2011

TÜSİAD, “**Misyon ve Vizyonu**”, <http://www.tusiad.org.tr/tusiad/tusiadin-vizyonu/>
15.03.2011

EKLER

EK-I: ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Değerli Katılımcı:

Bu anket formu; Yalova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde yürütülmekte olan “Kalite Ödülleri ve Değerlendirme Sistemleri : Kamu ve Özel Şirketlerde; Kalite Ödülünün, Çalışanlar Açısından Algılanan Etkisi” konulu tezin uygulama kısmına yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Anket sorularına verdiğiniz cevaplar **kesinlikle gizli tutulacak, bilimsel amaçlar hariç hiçbir şekilde kullanılmayacaktır**. Anket sorularını cevaplamak için değerli vaktinizi ayırdığınız ve araştırmamıza katkı sağladığınız için şimdiden teşekkür ederim.

KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK SORULAR

Aşağıdaki Sorularda Size Uygun Olan Seçeneği İşaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
2. Medeni durumunuz : Bekar Evli
3. Yaşınız : 18-30 31-40 41 ve üzeri
4. Eğitim durumunuz : İlköğretim Lise Üniversite
 Lisansüstü
5. Bu işyerinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz : 2 yıl ve az 3-5 yıl 6-10 yıl
 11 yıl ve üzeri
6. İşyerindeki konumunuz : Yönetici Çalışan

KATILIMCILARIN ALGILARINI ÖLÇMEYE YÖNELİK SORULAR

Aşağıdaki Sorularda Size Uygun Olan Seçeneği İşaretleyiniz.

	1	2	3	4	5
SORULAR	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
7- Bir çalışanı olarak işyerim bana değer verir.					
8-İşyerimde, bireysel amaçlarım ile kurumun amaçlarının karşılıklı yarar sağladığı bir örgüt kültürü vardır.					
9- İşyerim yeteneklerimi ve bilgi birikimimi geliştirmemde her zaman yardımcı olur.					
10- İşyerimde her zaman adalet ve eşitliği hissetmişimdir.					
11- Yöneticilerim daima beni gözetir ve benimle sürekli iletişim halindedir.					
12-Yöneticilerim beni iyi tanır ve beni motive edecek şekilde takdir eder.					
13- İşyeri içinde yeterince yetkilendirildiğimi ve işyerime katılımımın yüksek olduğunu düşünüyorum.					
14-Yetenek ve bilgi birikimlerimi işyerime yarar sağlayacak yönde kullanmama olanak verilir.					
15-Tüm çalışanlar olarak hedef birliği içinde olduğumuzu düşünüyorum.					
16-Tüm çalışanlar ve birimler arasında etkili bir iletişim ve destek olduğunu düşünüyorum.					
17- İşyerim benden beklediği performans düzeyini açıkça tanımlamıştır (belirtmiştir).					

18- İşyerimin çalışanlarına ilişkin stratejisi ve politikalarını geliştirmesinde ve buluşçu ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirmesinde katkı sağlayabiliyorum.					
19-Kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin olarak adalet ve fırsat eşitliği sağlamaya yönelik politikalarla yönetiliyorum.					
20- İşyerimizde çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi vb. geri bildirim araçları kullanılmaktadır.					
21- İşyerim performansımı değerlendirir ve performansımı iyileştirmemde bana yardımcı olur.					
22- İşyerimin misyon, vizyon ve stratejik planlarının farkındayım.					
23-İşyerimde bilgi, beceri ve yeteneklerimi geliştirebildiğim ve değer gördüğüm bir örgüt kültürü vardır.					
24-Kendimi bu işyerine ait ve buranın bir parçası olarak hissediyorum.					
25-İşyerimin her bir biriminin yeniliğe ve değişime açık olduğunu düşünüyorum.					
26- İşyerimin politikaları, sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurabilmem için uygun yaklaşıma sahiptir.					
27- İşyerim çalışanlar arasındaki çeşitliliği güvence altına alır ve benimser.					
28-Çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar.					
29-Bizleri topluma katkı faaliyetlerine katılmamız yönünde cesaretlendirir.					
30-Bireyler ve ekipler (birimler) arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültür mevcuttur.					

ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Eskişehir’de doğan İsmail KARA ilk ve orta öğrenimini yine Eskişehir’de, lise öğrenimini ise Dz. Astsb. Hzl. Okulunda tamamlamıştır. 1995 yılında ise Deniz Astsubayı olarak çalışma hayatına başlamıştır. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İşletme Bölümünde de lisans eğitimini tamamlamıştır. Evli ve iki çocuk sahibi olan KARA, halen TSK’de görev yapmaktadır.