

**T. C.**  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**  
**DENİZ BİLİMLERİ VE İŞLETMECİLİĞİ ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ UYGULAYAN**  
**DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE EFQM**  
**MÜKEMMELLİK MODELİ VE İDO ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ertuğrul TAŞKIN**  
**Deniz İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Danışman**  
**Doç.Dr. Cem SAATÇIOĞLU**

**TEMMUZ 2012**

**T.C.**  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**  
**DENİZ BİLİMLERİ VE İŞLETMECİLİĞİ ENSTİTÜSÜ**

ERTUĞRUL TAŞKIN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ UYGULAYAN DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE İDO ÖRNEĞİ" başlıklı tez DENİZ İŞLETMECİLİĞİ Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.




**Tez Danışmanı**  
Doç.Dr. Cem SAATÇIOĞLU



**Jüri Üyesi**  
Prof.Dr. Sezer ILGIN

**Jüri Üyesi**  
Doç.Dr Murat ÇAK



**Jüri Üyesi**  
Yrd.Doç.Dr. Levent KIRAL



**Jüri Üyesi**  
Yrd.Doç.Dr. Oğuzhan ÖZÇELEBİ



**Tez Savunma Tarihi:** 04.07.2012

## ÖNSÖZ

Günümüzde işletmeler yeni ekonomik düzenin getirmiş olduğu kurallara uyum gösterdiği şekilde yaşam şanslarını artırabilmektedirler. Ekonomik sistemin en önemli ve vazgeçilmez aktörlerinden olan işletmeler için “kalite” bir ayrıcalık değil, hak olarak ön plana çıkmaktadır. Toplam Kalite Yönetimini benimseyen işletmeler buldukları sektörde tartışılmaz üstünlükler elde etmişlerdir. Artık işletmeler toplam kalite yönetiminin yeni bir örgütlenme modeli olan, “sıfır hata “ ve “mükemmellik” kavramlarıyla karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırmada amaç EFQM modelini tanıtmak ve modelin çalışanların tatmini açısından geçerliliğini tespit etmektir. Bu amaçla birinci bölümde kalite ve kalite sistemleri hakkında bilgi verilmiş, toplam kalite yönetimine değinilmiş ve ulusal-uluslararası kalite ödülleri anlatılmıştır. İkinci bölümde ise EFQM modeli tanıtılmıştır. Üçüncü bölümde (uygulama bölümü) ise denizcilik işletmesi olarak faaliyet gösteren, ülkemizde EFQM Mükemmellik Ödülü’ne sahip işletme olan İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş ( İDO ) için EFQM mükemmellik modelinin kriterlerinden biri olan çalışanların tatminini saptamaya çalışılmıştır.

Tez çalışmamın gerçekleşmesi için gerekli imkânı sağlayan Deniz İşletmeciliği Anabilim Başkanı Doç. Dr. Erol ERÇAĞ’a, tez konumun belirlenmesinde yardımlarını, öneri ve katkılarını esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Cem SAATÇİOĞLU’na, her türlü katkılarından dolayı değerli hocalarım Doç.Dr. Nuray BALKIS’a, Yrd. Doç.Dr. A.Edip Müftüoğlu’na, Arş. Gör. Abdullah AKSU’ya, gerek anket sürecinde gerekse çalışma ortamında bana yardımını esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma, İDO A.Ş çalışanlarına ve hayat boyu bana emek veren, maddi, manevi desteklerini benden esirgemeyen aileme en içten saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	i
i	
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
KISALTMA LİSTESİ.....	viii
I. GİRİŞ.....	1
II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	6
2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Başlıca İlkeleri.....	12
2.1.1. Müşteri Odaklılık.....	12
2.1.2. Sürekli Gelişme.....	12
2.1.3. Takım Çalışması.....	13
2.1.4. Çalışanların Eğitimi.....	14
2.1.5. Üst yönetimin Liderliği.....	15
2.1.6. Önce İnsan Anlayışı.....	15
2.2. Kalite Öncüleri ve Yaklaşımlar.....	16
2.2.1. William Edward Deming.....	16
2.2.2. Joseph M. Juran.....	19
2.2.3. Philip B.Crosby.....	21
2.2.4. Dr. Armand V. Feigenbaum.....	24
2.2.5. Kaoru Ishikawa.....	24
2.3. Kalite Ödülleri ve Süreçleri.....	25
2.3.1. Dünya Kalite Ödülleri ve Kriterleri.....	25
2.3.1.1. Deming Ödülü.....	25
2.3.1.2. Kanada, Toplam Kalite Faaliyetlerinde Mükemmellik Ödülü.....	27
2.3.1.3. Amerikan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü.....	27
2.3.1.4. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Kalite Ödülü (EFQM).....	29
2.3.2. Deming Ödülü, Amerikan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa.....	31
III. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ.....	33

3.1. EFQM Mükemmellik Modeli Tanımı ve Amacı .....	33
3.2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN TEMEL KAVRAMLARI.....	34
3.2.1. Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme.....	34
3.2.2. Müşteriler için Değer Katma .....	35
3.2.3. Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik .....	35
3.2.4. Süreçlerle Yönetmek .....	36
3.2.5. Çalışanlarla Başarma .....	37
3.2.6. Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme .....	38
3.2.7. İşbirlikleri Oluşturma .....	39
3.2.8. Sürdürülebilir bir Gelecek için Sorumluluk Alma .....	39
3.2. EFQM Mükemmellik Modeli ve Genel Değerlendirme.....	40
3.3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ .....	41
3.3.1. Liderlik .....	41
3.3.2. Strateji.....	44
3.3.3. Çalışanlar .....	47
3.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar.....	49
3.3.5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler.....	53
3.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar.....	56
3.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar .....	57
3.3.8. Toplumla ilgili Sonuçlar.....	59
3.3.9. Temel Performans Sonuçları .....	61
3.4. EFQM Mükemmellik Modelinin Uygulanması.....	62
3.4.1. Mükemmellikte Kararlılık .....	62
3.4.2. Mükemmellikte Yetkinlik .....	63
3.4.3. Avrupa Kalite Ödülü .....	64
3.5. EFQM Mükemmmellik Modelinde Özdeğerlendirme .....	65
3.5.1. Özdeğerlendirmenin Yararları.....	65
IV. İDO'DA EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....	67
4.1. İDO'nun Tarihçesi .....	67
4.1.1 İDO'nun Kalite Yolculuğu.....	70
4.1.2. EFQM Mükemmellik Modeli .....	71
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	71

4.3. Araştırmanın Sınırlamaları .....	72
4.4. Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Teknikler .....	72
4.5. İDO A.Ş. Çalışanlarının EFQM Mükemmellik Modeline Göre Değerlendirilmesi.....	73
4.5.1. Ankete Katılanların “Çalışanlara İlişkin Planlar Nasıl Yönetilmekte ve İyileştirilmektedir İfadesine Yönelik Sorulara Verdiği Cevaplar .....	75
4.5.2. Ankete Katılanların “Çalışanların Bilgi Birikimleri ve Yetkinlikleri Nasıl Belirlenmekte,Geliştirilmekte ve Sürdürülmektedir İfadesine Yönelik Sorulara Verdiği Cevaplar .....	80
4.5.3. Ankete Katılanların Çalışanların Yön Birliği, Katılımı ve Yetkilendirilmesi Nasıl Sağlanmaktadır İfadesine Yönelik Sorulara Verdiği Cevaplar .....	84
4.5.4. Ankete Katılanların Çalışanlar ile Kurum Arasında Nasıl Bir İletişim Söz Konusudur İfadesine Yönelik Sorulara Verdiği Cevaplar .....	86
4.5.5. Ankete Katılanların Çalışanlar Nasıl Takdir Edilmekte, Tanınmakta ve Gözetilmektedir İfadesine Yönelik Sorulara Verdiği Cevaplar .....	88
V. SONUÇLAR.....	91
KAYNAKLAR.....	94
EK.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	102

## ÖZET

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ UYGULAYAN DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE İDO ÖRNEĞİ

Ertuğrul TAŞKIN

Kalite, tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerinin kusursuz olarak karşılanma düzeyini ifade eder. Günümüzün yoğun rekabet koşullarında kalite kavramı tüm işletmeler için vazgeçilmez bir unsur haline almıştır. Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerin kaliteye ulaşma yolundaki çabalarının, başarı için kilit önemdeki unsurlara odaklanılarak sürdürülmesini amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Toplam Kalite Yönetimi, girdilerden başlayarak işletmenin tüm bölümlerinde, süreçlerinde ve işletmeyi ilgilendiren her unsurda kalitenin geliştirilmesiyle ürün veya hizmet kalitesine ulaşılmasını temel alır.

İşletmelerdeki kalite geliştirme çabaları, yıllar içinde değişen çevresel koşullarla birlikte Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ötesine geçmiştir. Avrupa Kalite Yönetimi Kurumu tarafından ortaya konulan Mükemmellik Modeli, kalite çabalarının en üst düzeye taşındığı ve kalitede mükemmelliğin amaç edinildiği bir modeldir. Modelde mal veya hizmet üretimi için gerekli girdiler, süreçler ve bu süreçlerin sonuçları ortaya konularak, her bir unsura ilişkin uygulanması gereken kalite geliştirme çabaları ifade edilmekte ve böylece kalitede mükemmelliğe ulaşmanın yolları belirtilmektedir.

Bu kapsamda Toplam Kalite Yönetimini benimseyen Denizcilik İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli konusu ile ilgili İDO uygulama yapmak için en iyi örneklerden biri olarak seçilmiştir. Daha sonra İDO'daki uygulamalar incelendikten sonra 60 kişi ile birebir anket çalışması yapılarak ayrıntılı bir uygulama çalışması yapılmıştır.

## **ABSTRACT**

### **APPLICATION OF EFQM EXCELLENCE MODEL IN MARITIME ORGANIZATION ADOPTING TOTAL QUALITY MANAGEMENT THE CASE STUDY OF IDO**

**Ertugrul TASKIN**

Quality means the level of supplying consumers' needs and expectations perfectly. Quality conception has become indispensable in competitive conditions for all enterprises. Total quality management philosophy aims to carry on efforts for quality of enterprises by focusing key points for success. Total quality management aims to obtain product and service quality in each element which related to the enterprise and in processes, in each divisions by starting with inputs.

The quality efforts in enterprises has gone beyond the total quality management during environmental changes over many years. The Excellence Model which introduced by European Quality Management Institute includes highly efforts for quality and aims excellence in quality. In this model inputs which necessity inputs for production and service, process and their results are introduced, efforts which required for quality improvements related to each element are represented and so the ways for reach are determined through excellence in quality.

In this context, IDO has selected as a best model for implementation of EFQM Excellence Model in the Maritime Enterprise which accepted Quality Management. After inspection of implementation in IDO, a detailed application has been done by conducting a face to face survey.



## **TABLO LİSTESİ**

**Sayfa**

Tablo 1.	Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetiminin Farkları .....	8
Tablo 2.	Deming Çarkı ile PUKÖ Döngüsü Arasındaki Karşılıklı İlişki .....	18

## ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Yönetim Anlayışında Dört Yenilik.....	7
Şekil 2. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışlarında Yönetim Piramitlerinin Karşılaştırılması.....	7
Şekil 3. Deming Döngüsü.....	18
Şekil 4. PUKÖ Döngüsü .....	19
Şekil 5. Juran'ın Kalite Yönetim Aşamaları.....	20
Şekil 6. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri.....	40
Şekil 7. EFQM Mükemmellik Aşamaları.....	63
Şekil 8. Cinsiyete Göre Dağılım.....	73
Şekil 9. Yaş Gruplarına Göre Dağılım.....	73
Şekil 10. Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	74
Şekil 11. Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	74
Şekil 12. Ünvana Göre Dağılım.....	75
Şekil 13. Çalışanlara İlişkin Politika, Strateji ve Planlar Oluşturulmaktadır.....	75
Şekil 14. Çalışanlara İlişkin Politika, Strateji ve Planlar Oluşturulurken Tüm katılımcıların veya Temsilcilerin Katılımı Sağlanmaktadır.....	76
Şekil 15. İnsan Kaynaklarının Politika Ve Strateji, Kurumun Yapısı ve Kilit Süreçler (Misyon ve Vizyon Açısından En Önemli Süreçler) İle Uyumu Sağlanmaktadır.....	76
Şekil 16. İşe alma ve kariyer süreçleri yönetilmektedir.....	77
Şekil 17. Adalet ve fırsat eşitliği sağlamak üzere; işe alma, kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin süreçler destekleyici politikalarla yönetilmektedir.....	77
Şekil 18. Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans düzeyleri açıkça tanımlanmıştır.....	78
Şekil 19. Çalışanlar ekip çalışmasına yönelmektedir ve ekip çalışması yapmaktadırlar.....	78
Şekil 20. Çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geri bildirim araçları kullanılmaktadır.....	79
Şekil 21. Her türlü çalışmalar adil ve dürüst biçimde değerlendirilir. Çalışan fırsat eşitliği adil ve dürüst bir biçimde sağlanmaktadır.....	79

Şekil 22. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri (İşi yapabilme bilgi ve becerisi) belirlenmekte, sınıflandırılmakta ve bunlarla kurumun gereksinimleri arasında uyum sağlanmaktadır.....	80
Şekil 23. Çalışanların kurumun beklentilerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planları oluşturulmakta ve uygulanmaktadır.....	80
Şekil 24. Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kurumun bütününde öğrenme olanakları oluşturulmakta ve bunlara katılım özendirilmektedir.....	81
Şekil 25. Eğitim ve geliştirme planlarının, çalışanların kuruluşun gelecekte gerek duyacağı yetenekleri ve becerileri kazanmalarını sağlayacak yönde olması güvence altına alınmaktadır.....	81
Şekil 26. Çalışanların ekip becerilerini geliştirici çalışmalar yapılmaktadır.....	82
Şekil 27. Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kurumun hedefleri ile uyum içerisinde olması sağlanmaktadır.....	82
Şekil 28. Birey ve ekip düzeyindeki hedefleri gözden geçirilmekte ve Güncelleştirilmektedir.....	83
Şekil 29. Çalışanların performansların değerlendirilmekte ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunmaktadır.....	83
Şekil 30. İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip olarak katılım özendirilmekte ve desteklenmektedir.....	84
Şekil 31. Konferans ve törenlere çalışanların katılımı özendirilmekte ve desteklenmektedir.....	84
Şekil 32. Kuruluşun tüm alanlarında yenileşimin yaşama geçirilmesi için bir girişimcilik kültürü yaratılmıştır.....	85
Şekil 33. Çalışanlar kendi başlarına karar alabilmesi için yetkilendirilmektedir.....	85
Şekil 34. Çalışanlar kuruluşun sürekli başarısının yaratıcısı ve sözcüsü olması için cesaretlendirilmektedir.....	86
Şekil 35. Çalışanların iletişim gereksinimleri ve beklentileri saptanmaktadır.....	86
Şekil 36. İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikaları, stratejiler ve planlar geliştirilmektedir.....	87
Şekil 37. Kurumda yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya iletişim kanalları oluşturulmakta ve kullanılmaktadır.....	87

Şekil 38. En iyi uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilgi birikimi paylaşılmaktadır.....	88
Şekil 39. Çalışanların yetkelendirilmesi, iş dağılımı ücretlendirme gibi istihdama ilişkin konular, kurumun politika ve stratejisi ile uyumlu yapılmaktadır.....	88
Şekil 40. Çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.....	89
Şekil 41. Çalışanların sorumlu çalışma anlayışı ve yaşamı arasında bir denge kurulabilmesi için uygun yaklaşımlar yaşama geçirilmektedir.....	89
Şekil 42. Çalışanlar topluma katkı faaliyetlerine katılmaları yönünde Cesaretlendirilmektedir.....	90
Şekil 43. Bireyler ve ekipler arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültür özendirilmektedir.....	90
Şekil 44. Çalışanlar arasında çeşitlilik güvence altına alınmıştır.....	91

## **KISALTMA LİSTESİ**

<b>ASQC</b>	: Amerikan Kalite Kontrol Derneği
<b>ISO</b>	: International Standart Organization
<b>JIS</b>	: Japon Sanayi Standartları Komitesi
<b>JUSE</b>	: Japon Mühendis ve Bilim Adamları Derneği
<b>KALDER</b>	: Türkiye Kalite Derneği
<b>PUKÖ</b>	: Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem Al
<b>FÇKK</b>	: Firma Çapında Kalite Kontrol
<b>PDCA</b>	: Plan, Do, Check, Act
<b>EFQM</b>	: European Foundation of Quality Management-Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>UKH</b>	: Ulusal Kalite Hareketi
<b>ISM</b>	: International Ship Safety Management-Uluslararası Gemi Güvenliği Yönetimi

## I. GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılda maliyet, kalite, fiyat üçlüsü ekonomik yapıyı yeniden şekillendirmeye başlamış ve süratle tüm dünyayı etkilemiştir. Gün geçtikçe yükselen küreselleşme anlayışına paralel olarak artan rekabet ortamı, bütün örgütsel yapılarda yoğun bir yeniden yapılanma anlayışını gerekli kılmıştır. Bu sürekli rekabet ortamında işletmeler, örgütün ürettiği mal ve hizmetle muhatap olan müşteriye ve onun sınırsız ihtiyaçlarının tatmin edilmesine yönelmişlerdir. Bu tatminin sağlanması bir ölçü olarak kabul edilmektedir. Kalitenin dünya pazarlarında rekabet edebilme ve başarılı olabilmede temel koşul olarak benimsenmesi ile bu kavrama daha fazla ilgi gösterilmiş, bütün bu gelişmelerin sonucunda da kalite, günümüzün en fazla üzerinde durulan konularının başında yer almıştır. Bu anlamda başarılı olabilen organizasyonlar güçlü bir rekabet yapısına sahip olarak, global pazarlarda rahat hareket etme olanağına kavuşacaklardır. Küreselleşme süreciyle pazardaki müşteri daha iyiyi, daha fonksiyonel ve daha ucuz olanı tercih eder hale gelmiştir. İşletmeler, bu sınırsız talebi karşılayabilmek için sürekli ve kalıcı yenilikler yaparak müşteri ihtiyaçlarına ve isteklerine cevap vermek; müşteriye yeni, farklı ve ucuz olanı yani kaliteyi sunmak durumundadırlar.

Kalitenin gelişimi yolculuğunda bir dönüm noktası olarak kabul edilebilecek Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışının etkili bir biçimde uygulanabilmesi, her şeyden önce TKY kavramının anlaşılabilmesine bağlıdır. Aksi takdirde birçok örnekte olduğu gibi, TKY' den söz edilirken gerçekte büyük ölçüde kalite kontrolünün uygulandığı ve hayal kırıklıkları ile dolu sonuçlarla karşılaşmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi kısaca, müşteri tatmini için yapılan her türlü faaliyet olarak tanımlanabilir. Daha geniş bir ifade ile TKY, organizasyonu tüm yönleriyle sürekli ele alarak, daha iyiye götürme eğilimini ve uzun dönemli bakış açısını gerektiren, temel olarak liderlik, motivasyon, katılımcılık, yetki devri, müşteri odaklılık, sürekli eğitim, sürekli gelişme ve önleme amaçlı unsurları olan bir yönetim felsefesidir. Bu bağlamda Toplam Kalite Yönetimi ve kalite güvence sistemleri, işletmeleri çağın gerisinde kalmaktan kurtararak, gerekli değişimi ve gelişimi yakalamalarına fırsat verecek bir yönetim

anlayışıdır. Çünkü toplam kalite yönetimi anlayışında müşteri, işletme sahibi ve çalışanların memnuniyeti büyük öneme sahip olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çağımızda işletmeler için büyük önem taşıyan TKY araştırma konusu olarak seçilmiş ve toplam kalite yönetimi olgusunun bütünsel bir yaklaşımla ele alınarak incelenmesi ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının başarı düzeyi değerlendirilerek, eksik ve hatalı uygulamaların ortaya konulması amaçlanmıştır.

Kısa mesafeli denizyolu taşımacılığı bütün dünya ile birlikte Türkiye’de son yıllarda tercih edilen bir taşıma şekli olmuştur. İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş (İDO) bu konuda 1987 yılında faaliyete başlamış ve 20 seneden kısa sürede dünyada birçok alanda birincilikler yakalamıştır. Kısa mesafeli denizyolu taşımacılığında dünya liderleri arasındaki yerini alan İDO Toplam Kalite Yönetiminin sağlanması konusunda da yıllardır çok hassas davranmaktadır.

Günümüzde kalite kavramı ile çok sık karşılaşılsa bile tek bir tanımla açıklamak pek mümkün değildir. Kalite kavramı herkes tarafından farklı bir şekilde kullanılmakta olup uygulamada eksik, yanlış veya olması gerekenden daha dar anlamda kullanılmaktadır. Kalite artık işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin, büyüüp gelişmelerinin temel koşulu olarak görülmektedir.

Dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan kalite tanımları da şöyledir;

- Rosander tarafından kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur.
- Amerikan Kalite Kontrol Derneği’nin (ASQC) tanımına göre kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerinin ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.
- Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu kaliteyi bir hizmet veya ürünün isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır.
- P.Crosby tarafından kalite “isteklere uygunluk“ olarak tanımlanmalıdır. İstekler, anlaşılmalı, ölçümler bunlara uygunluğu sürekli denetler şeklinde olmalıdır. Tespit

edilen uygunsuzluk kalitesizlik demektir. Böylece kalite problemleri uygunsuzluk problemleri haline gelir, kalite de tanımlanabilir duruma. Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir.

- J.M.Juran ise kaliteyi amaca ve kullanıma uygunluk olarak tanımlamaktadır.
- G.Taguchi tarafından kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır.
- Kalite, eksiklerden kaçınmaktır.
- Kalite mekanizmaların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirebilmeleridir.
- Kalite, doğru tanıtıdır.
- Kalite, müşteri parasının karşılığını almasıdır.
- Kalite, her tür hatanın ortadan kaldırılmasıdır.
- Kalite, sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru veridir.
- Kalite, sürekli başarı demektir.
- Deming'e göre ise kalite müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır.
- ISO 8402 / TS 9005 ISO sözlüğüne göre kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.
- Japon Sanayi Standartları Komitesi, JIS tarafından kalite, ürün veya hizmeti ekonomik yoldan üreten ve müşterilerin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.
- Kalite, esnekliktir.
- Abbott ve Feigenbaum'a göre kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir.
- Gilmore ve Levitt'e göre kalite, spesifikasyonlara uygunluktur.
- En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmalıdır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir. İşi



oluşturan üç yapı taşı: donanım, yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak insan faktörü yerine tam oturtulduktan sonra işin donanım ve yazılım ile ilgili kısımlar ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, Kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir.

- Kalite, iç ve dış müşterilerin, gizli ve açık tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayan temel bir iş stratejisidir.

Kalite bir anda ortaya çıkmış bir olgu değildir. Her dönemde o dönemin şartları içerisinde kaliteden bahsedebiliriz. Yani her dönemde kalite vardır diyebiliriz. Birinci Dünya Savaşı'nın ortaya çıkardığı koşullar, imalat sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiş ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmuştur. Bu aşama “muayene” olarak nitelendirilmektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme örgütü içinde yerini almıştır. İkinci Dünya Savaşı'nın daha güç olan koşulları, büyük miktarlarda ve düzenli kalitede malzeme gerektirmiş ve bu zorlamanın sonucu olarak “istatistiksel kalite kontrolü” aşamasına ulaşılmıştır. Bu aşama aslında bir önceki aşamanın daha etkin biçimde gelişerek ortaya çıkmasıdır. Muayeneciler, örnekleme planları ve kontrol grafikleri gibi araç ve tekniklerle donatılmışlardır.

İkinci Dünya Savaşından sonraki yıllarda teknolojinin gelişmesi ve üretim sürecinin karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışı ve aşaması yaşama geçmiştir. Böylece kalitenin kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak ara girdiler, işlem içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen W. Edward Deming, Joseph Juran ve Philip Crosby “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının temellerini kurmuşlar, Armond V. Feigenbaum ve Kaoru Ishikawa da yaptıkları katkılarla binanın gövdesini ve çatısını inşa etmişlerdir. Toplam Kalite Yönetimi'nin kökeni İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonların tekrar kalkınmasındaki ilk dönemlere kadar uzanır. W. Edward Deming ve Joseph M. Juran'ın Amerika Birleşik Devletleri'nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrolü gerçeğini yaymaya başlaması istekleri 1940'lı yılların ilk dönemlerine rastlamaktadır. Bu kavramlar Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilmiştir. Ancak onları

uygulayan ve benimseyen ilk insanlar Japonlar olmuştur. “Toplam Kalite Kontrolü” terimi ilk defa Feigenbaum tarafından kullanılmıştır. Ishikawa, Toplam Kalite Kontrolü anlayışını daha da geliştirerek Japon kalite hareketi ile bütünleştirmiştir ve “Firma Çapında Kalite Yönetimi” veya “Toplam Kalite Yönetimi” yaklaşımını ortaya koymuştur.

## II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

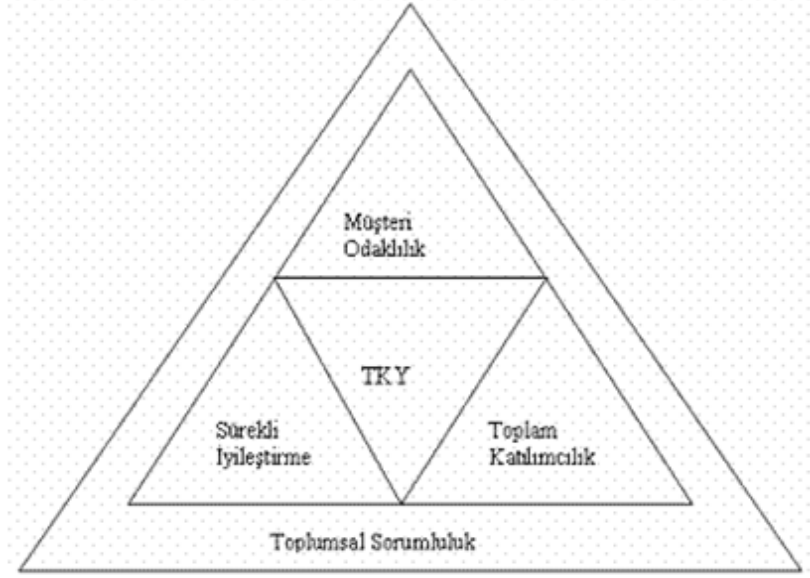
Günümüzde sadece ekonomik değil, sosyal, siyasi ve kültürel her alanda yaşamımızı etkileyen en önemli kavramlardan birisi de kalitedir. Artık 2000’li yılların örgütlerinde kalite kavramı sadece verimlilik, maliyet, hız ve karlılık gibi kavramlar açısından değil, aynı zamanda en alt basamaktaki iş görenden, tepe yöneticisine kadar tüm çalışanların yeterlilik ve performans düzeyleri gibi örgüt içi pek çok kriter açısından da belirleyici rol oynamaktadır (Bayrak, 1999).

Toplam Kalite Yönetimi 1950’li yıllardan sonra yönetim literatürüne giren ve içeriğini sürekli genişleterek günümüzde kurum/işletmelerin uygulamaya çalıştığı yenilikçi bir yönetim anlayışıdır. TKY kavramı ile ilgili ortak bir tanım birliğine varılamadığından değerlendirme kriterleri konusunda farklı ölçütlere rastlamak mümkündür. TKY ile ilgili sınırsız sayıda tanım yapılmıştır. Bunlardan üçü aşağıdaki gibidir.

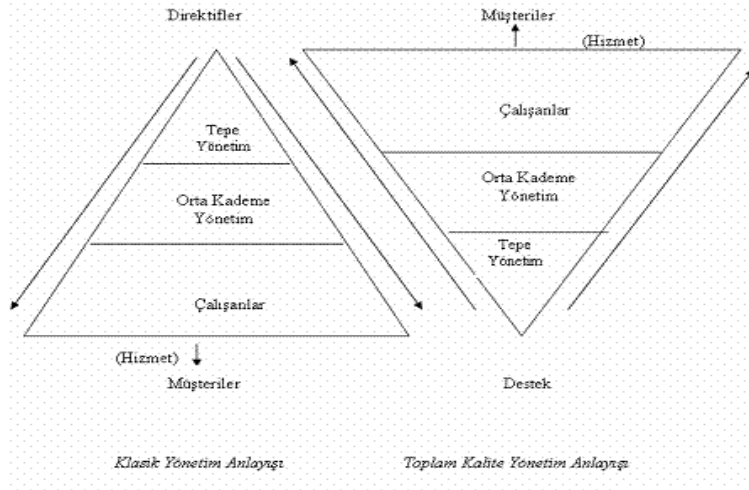
- En ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün ve/veya hizmet üretebilmek için bir organizasyondaki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çalışmalarının bütünleştirilmesi için etkili bir sistemdir. Feigenbaum (Bozkurt, 1995).
- Yetki verilmiş çalışanlar aracılığıyla memnun edilmiş müşteriler yaratan, yüksek gelir ve düşük maliyetlere yol açan bir grup yönetim işlem ve sistemidir. (Gomes, 1999).
- Herhangi bir kurumda çalışanların tamamının katılımı ile süreçlerin sürekli geliştirilmesi yoluyla iç ve dış müşterilerin beklentilerini karşılayacak kalitede mal ve hizmet üretimi süreçlerinin sistematik bir şekilde sürekli iyileştirilmesidir (Yaşar, 2003).

Kalite tanımlarından en çok kabul gören birinin de Amerikan Kalite Enstitüsü’nün TKY formülasyonu olduğu belirtilmektedir. Bu tanıma göre kalite: “Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için tüm yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla organizasyonun proseslerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemler kullanılarak sürekli iyileştirilmesini

içeren bütünsel bir örgütsel yaklaşımdır.” Yusof ve Aspinwall’a göre de TKY, 1960’lı yıllardan günümüze birçok firmanın dünya klası seviyesine çıkmasına yardım etmiş bir yönetim felsefesidir (Yusof ve Aspinwall, 2001).



Şekil 1. Yönetim anlayışında dört yenilik ( <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>)



Şekil 2. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışlarında Yönetim Piramitlerinin Karşılaştırılması ( <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>)

Tablo 1. Klasik Yönetim Anlayışı (Taylor Modeli) ile Toplam Kalite Yönetiminin Farkları  
( <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>)

<b>Klasik Yönetim Anlayışı</b>	<b>Toplam Kalite Yönetimi</b>
“ Şirketin hedefi, mali dönem için belirlenmiş “kâr”ı elde etmektir.	“ Hedef, kârlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve geliştirmektir.
“ “Kâr”ın hangi faaliyetlerden ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.	“ Faaliyetlerin nasıl düzenleneceğini ve “kâr”ın nasıl sağlanacağını çalışanlar önerir, yönetim onaylar.
“ Yönetimde temel ilke “İşe göre adam”dır. Yapılacak işlerin içeriği ayrıntılı olarak belirlenir, iş tarifleri yapılır. Ve bu işlerde görevlendirilecek kişilerde belirlenen “özellikler” aranır.	“ Temel amaç, şirketin “hedeflerine” ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.
“ İşleri makinalar yapar.	“ Her şeyi insan başarır.
“ Sorunlar çıktığında çözüm geliştirilir.	“ Olası sorunlar düşünülüp, bunları önleyici çözümler araştırılır.
“ Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim modeli benimsenir.	“ “Sıfır Hata” yı hedefleyen üretim benimsenir.
“ Ödül ve cezaya dayalı motivasyon benimsenir.	“ Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon benimsenir.
“ Ürün kalitesi standartlara göre belirlenir.	“ Ürün kalitesi müşteri ihtiyaçlarına göre belirlenir.

Kalitenin orijini konusunda tam bir tespitte bulunulamamakla birlikte arkeolojik kazı çalışmaları ve tarihi kalıntılar, Mısır piramitleri, Roma yapılarının dayanıklılığı ve mükemmelliği, kalite kontrolü adına bilinçli bir çaba sarf edildiğini doğrulamaktadır. Bazı araştırmacılar İlk olarak M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Kanunları’nda kaliteye referans vermektedir. Buna göre; “Bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği

gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta öldürülecektir”. Bu maddede öngörülen ceza ilkel de olsa kalitede muayene olgusunu ortaya koymaktadır. Yine MÖ. 1450 yılında eski Mısır’daki büyük inşaatlarda muayene görevlilerinin, taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol ettikleri, aynı yöntemi Orta Amerika’da Aztekler’in de kullandığı bilinmektedir (Erturgut, 2007).

1800’lü yıllara kadar malı üreten ve kontrol edenler aynı kişiler iken, makineleşme ve çağdaş sanayinin oluşturulmasından sonra muayene işlevini işletmelerde kurulan muayene istasyonlarında bireysel üreticiden farklı işçiler yapmaya başlamıştır. Önceleri makinaların çalışmasında ustalardan yararlanılmış, ustabaşılar üretimden sorumlu olurken, yavaş yavaş kalite kontrol bölümleri oluşmaya başlamıştır. 1920’li yılların başında, kalite olgusunun farkına varan şirketler çözümü bağımsız muayene bölümleri oluşturmakta bulmuşlardır. Buradaki öncelikli amaç, kalitesiz ürünün veya hizmetin tüketiciye ulaşmasını engellemektir. Modern anlamda kalite tarihçesinin ilk izlenimlerini Amerikan İmalat Sanayisi’nde bulmak mümkündür. Ancak gerçek anlamda Toplam kalitenin başlangıcını 1950’li yılların savaş sonrası Japonya’sında aramak gerekir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında tamamen çökmüş bir ülke görünümündeki Japonya’nın tekrar imarı için Amerikalı Dr. Deming ve Juran davet edilerek görüşlerine başvurulmuş ve onların önerileri tam bir destekle karşılanmıştır. Savaş ve savaş sonrası şartlarda Amerikalı uzmanlar kendi toplumlarında fazla itibar görmeyen görüşlerini Japonlara aktarma fırsatı bulmuşlardır. Bu uzmanların 1950’li yıllarda “Toplam Kalite Kontrol” ya da “Toplam Kalite Yönetimi” adını verdiği bu görüşler, Japonlarca benimsenmiş ve geliştirilmiştir.

Deming 1949 yılında Japonya’ya giderek yüzlerce kalite semineri vermiştir. Deming bu seminer ve eğitimlerin telif hakkını “Japon Mühendis ve Bilim Adamları Derneği”ne (JUSE) bağışlamıştır. Japonlar Deming’in görüşleri doğrultusunda organizasyonunun kültürel ve sosyal temellerindeki yönetim yapısını belirleyerek bir takım istatistikî metotlar geliştirmiş ve bütün alanları da içine alacak şekilde toplam kalite yönetimini uygulamaya geçmişlerdir. Juran tarafından Japonya da yapılan çalışmalar da kalite kontrolünün bir yönetim aracı olarak algılanmasını sağlayacak bir atmosfer oluşturmuştur. O güne dek uygulanan sürekli kontrollerle hataların ayıklanması yerine “kalite güvencesi” kavramı ile sistemi denetleme düşüncesi hayata geçirilmiştir (Halis, 2004).

Deming ve Juran'ın Japonya'da yaptığı çalışmalar ile Deming'in İlkeleri Japon örgüt kültürü ile üretilen malların ve hizmetlerin kalitesi üzerinde devrimsel etkiler yapmıştır (Rampa, 2001).

Bu noktada belki de kalite çemberlerinin gelişimini ve önemini vurgulamak faydalı olacaktır. Kalite çemberlerinin temelleri II. Dünya Savaşı sonrasında Japonya'sında endüstri içerisindeki geniş eğitim programlarında grup dinamizmi ile tanışılması sonucunda atılmıştır. Matsushita tarafından işletmelere üretim yönetimi departmanının eklenmesi ile kalite çemberlerinin öncülüğünü yaptığı belirtilmektedir. 1960 yılında JUSE tarafından yayınlanan "Ustabaşılar İçin Kalite Kontrol Üzerine Bir Metin" adlı kitabı okuma yazma bilmeyen işçilerin de faydalanması için kitabı sürekli okuyabilecek işçi grupları oluşturulması fikri ile ilk kalite çemberleri kurulmuştur. Daha sonra Prof. Kauru Ishikawa'nın öneri ve çalışmaları sonunda bilimsel bir işleyişe ve yapıya kavuşan kalite çemberleri izleyen yıllarda bütün dünyada kabul gören bir uygulama haline gelmiştir. 1996 yılı itibariyle sadece JUSE'ye kayıtlı 397.216 çember ve 3.038.038 üye olduğu tespit edilmiştir. JUSE ayrıca 1980'de yayınladığı Kalite Kontrol Çemberlerinin Genel Prensiplerini 1990 ve 1995'de revize etmiştir. Buna göre kalite kontrol çemberlerinin esas amaçları aşağıda sıralanmıştır (Çetin v.d., 2001).

1. Ustabaşı ve üretim hattı gözetmenlerinin liderlik ve yönetim becerilerini iyileştirmek ve bunu kendini gelişimle sağlamak,
2. Çalışanların moralini arttırmak ve aynı zamanda herkesin kalite problemlerinin ve düzeltme ihtiyaçlarının farkında olduğu bir ortam yaratmak,
3. Şirket çapında kalite kontrol için bir çekirdek fonksiyon oluşturmak.

Bu amaçların arkasındaki hedefler ise;

1. İnsan becerilerini tamamen ortaya çıkarmak ve sınırsız imkanlar sunmak,
2. İnsanlık için saygıyı geliştirmek ve mutlu başarılı ve çalışması anlamlı bir work-shop oluşturmak,
3. Şirketin iyileşme ve gelişmesine katkıda bulunmaktır.

1970'li yıllarda arz açığının ortaya çıkması ile dünya ekonomisinde kitle üretimi ihtiyacı ortaya çıkmış, Japon mallarının kazandığı rekabet gücü onları belirli sektörlerde

dünya lideri haline getirmiştir. Tüketicilerin kalite ile giderek artan bir şekilde ilgilenmeleri ve uluslar arası rekabetin artması, Amerikan şirketlerinin kaliteye daha fazla önem vermelerine yol açarak, 80'li yılların başlarında kalite, kuruluşların tüm fonksiyonlarına girmeye başlamıştır. Bu süreçte işletmeler yalnızca imalata değil, sistemin bütününe odaklanma yönünde çabalarını yoğunlaştırmış, işletmelerde uzun vadede var olabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliği ve önemi daha iyi anlaşılmıştır. Modern kalite anlayışının kalite kontrolünden, toplam kalite yönetimine geçirdiği evrimler, aslında yönetim biliminde yaşanan evrimler ile paralel bir seyir izlemektedir (Erturgut, 2007).

Ülkemizdeki kuruluşlar da 70'li ve 80'li yıllardaki genel konjonktür ve dünya ekonomisindeki gelişmelerden doğal olarak etkilenmiştir. Özellikle 90'lı yıllara doğru özel sektör işletmelerinin kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme çalışmalarına olan ilgisi hissedilmeye başlanmıştır. Bu ilginin serbest ekonomiye geçilmesiyle artmaya başladığı görülmektedir. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıklar, Türkiye' de kaliteli üretim artışını da beraberinde getirmiştir. İthalattaki talep değişimiyle birlikte gelir düzeyinin artmaya başlaması ülkemizdeki tüketiciler tarafından, kaliteli ürünlerin önemli ölçüde tercih edilir hale gelmesine yol açmıştır. Kaliteli mal ve hizmet talebi başta sanayi sektörü olma üzere, hizmet sektöründe de insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem verilmesine ve bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapılmasına yol açmıştır. Yıllar boyunca sadece iç pazara yönelik olarak üretim gerçekleştiren ve pazar kaygıları olmadığı için kendilerini yenileme ihtiyacı duymayan Türk şirketleri, gümrük birliğine giriş konusu gündeme gelince yeni koşullara uymak zorunda kalmışlardır. Bu gelişmeler o güne kadar sadece ülke içinde var olan rekabeti, uluslar arası alana götürmüş ve bu şirketleri, uluslararası şirketler ile karşı karşıya getirmiştir. Hızlı globalleşme süreci ve ulusal sınırların kalkmaya başlaması ile ancak müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutan, kendisini sürekli olarak yenileyen, verimli ve ekonomik eğitimi gerçekleştiren şirketlerin varlıklarını devam ettirebilecekleri ülkemizdeki her kademedeki yöneticiler tarafından anlaşılmaya başlanmıştır. 1992 yılında Türkiye'de ilk Kalite Kongresi toplanmış ve TÜSİAD-KALDER öncülüğünde oluşturulan kalite ödül programına göre ilk kalite ödülü 1993 yılında verilmiştir. TÜSİAD ve KALDER halen Türkiye'deki kalite çalışmalarının desteklenmesi ve değerlendirilmesi konusunda en aktif görevi üstlenen kuruluşlar olarak öne çıkmaktadır (Coşkun, 2002).



## **2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Başlıca İlkeleri**

### **2.1.1. Müşteri Odaklılık**

TKY’de müşteri, üretim hattının en önemli parçasıdır. Müşteri, ürün veya olguyu algılayan veya bunlardan etkilenen kişidir. Müşteriler içsel veya dışsal olabilir. Juran, TKY’de farklı bir müşteri tanımının olduğunu; artık müşterinin sadece üretilen mal ve hizmeti talep eden kişi değil, aynı zamanda organizasyonda çalışan ve kendisinden önceki bir sürecin çıktısını kendi uğraşı olan her süreçte kullanan her kişi olduğunu belirtmiştir (Juran, 1989).

Dış müşteriler işletmeden aldıkları mal ve hizmetin karşılığında ücret ödeyenler, iç müşteriler ise işletme içerisinde birbirlerinden mal ve hizmet alan kişilerdir. TKY felsefesine göre müşteri ihtiyaçlarının karşılanması yeterli değildir. Müşteri sizin sağladığınız ürün veya hizmetten aynı zamanda zevk almalıdır. Müşterinin tatmini; memnuniyet düzeyindeki artış, şikâyetlerin azalması ve kaybedilmeyen müşteri demektir. Bu ilkeye göre kalite müşterinin söylediğidir (Halis, 2000).

### **2.1.2. Sürekli Gelişme**

Sürekli gelişme Toplam Kalite Yönetimi’nin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personel takımlar halinde organize olmalı ve müşteri odaklılık sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda, sürekli gelişme çalışmaları yapmalıdırlar.

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde yönetimin temeli sürekli gelişmeye dayalıdır. En alt düzeydeki prosesten, tüm şirketi içine alan hedeflerle yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve çalışmalar bu anlayışa göre düzenlenir. Hedef belli bir standardı değil, seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir.

Bu öge yarının bugünden daha iyi olması gerektiği düşüncesine dayanır. Amerikan firmalarının büyük değişimlerine ek olarak, proseslerde günlük ve küçük iyileştirmeler yapılır. Japoncada buna “Kaizen” denir. Başlangıç noktası, “asla yeterince iyi diye bir şey yoktur, her zaman daha iyisi vardır” düşüncesidir. Sürekli gelişmenin temeli PUKÖ çevrimidir: Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem al.

PUKÖ çevrimi genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır. Toplam Kalite Yöntemi’nde, kararlar kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlara göre değil, sağlıklı elde edilen verilerden elde edilen gerçek sonuçlara göre verilir. PUKÖ çemberi de bu amaçla kullanılır.

- Planla: Geliştirme amaçlı değişiklik planla
- Uygula: Küçük çapta değişikliği uygula,
- Veri topla Kontrol Et: Uygulama sonuçlarını kontrol et.
- Önlem Al: Kontrol et aşamasının sonucuna göre değişikliği standardize etmek veya çemberi tekrarlamak üzere karar ver (Yılmaz, 2007).

### 2.1.3. Takım Çalışması

Takım çalışması yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla, onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatı vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve karlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir (Yenersoy, 1997).

Toplam kalite yönetiminin başlıca amaçlarından biri, firma çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Çalışanların sürekli gelişmeye katılımları, takımlar halinde organize oldukları zaman etkili olmaktadır. Uygulamalarda, takım katkısının aritmetik toplamında her zaman daha farklı olduğu gözlenmiştir.

Çağdaş takım anlayışı, Japonların uyguladıkları kalite çemberlerinden daha farklıdır. Gerçekte, biri birim içi, diğeri birimler arası olmak üzere iki takım vardır. Genellikle, birim içi takımlar kalıcı, süreli üyeli ve kendi birimlerini ilgilendiren konuları işleyen takımlardır. Birimler arası takımlar geçici de kalıcı da olabilir. Üyeleri, ürün ve hizmetle ilgili değişik birimlerden ve müdür, mühendis, operatör gibi farklı personel kategorilerinden oluşur. Geçici olanları, işledikleri konuyu sonuca ulaştırdıktan sonra dağılır.

Takım çalışması için gereken ortam ve organizasyon yapısını sağlama görevi üst yönetimindir. Deming, yöneticilere, “bölümler arası engelleri yıkın” der. Ayrıca performans değerlendirme sistemini takım çalışmasıyla uyumlu bir biçime getirmek gerekir. Bireysel katkıyı ön plana alan performans değerlendirme sistemleri takım çalışmasını engeller (Şirvancı, 1993).

Takım çalışmasının işlev ve yararlarını maddeler halinde sayacak olursak;

- Bireysel çalışmada sıkça rastlanan “İşletme Körlüğü” ortadan kaldırılır. Aksamalar grubun bir elemanı tarafından kaldırılır.
- Grup çalışmaları kişilerin teknik bilgilerini geliştirmelerini sağlar. İşini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.

- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- Sorumluluk paylaşmayı öğretir; kişisel istekleri ve etkileşimi güçlendirir.
- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlığını yerleştirir.
- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımlı karar verme anlayışını geliştirir.
- Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur (Kavrakoğlu, 1996).

#### 2.1.4. Çalışanların Eğitimi

TKY'nin en önemli unsurlarından biri de kapsamlı, sürekli ve yaygın eğitimidir. TKY'de eğitim, işlerin doğru bir şekilde yapılması için bilgi kazandırma faaliyetinin yanında tüm süreçlere yönelik iyileştirme ve geliştirme fırsatlarının da çalışanlar tarafından değerlendirilebilmesine olanak sağlayan yeni bilgi ve yetenekler kazandırma işlevi taşımaktadır.

Japonya'da TKY, yöneticileri ve işgörenleri bilgilendirmeye yönelik eğitim programlarıyla başlamaktadır. Bu eğitim programlarıyla en üst yöneticiler dahil tüm çalışanlara “toplam kalite düşüncesi” aşılanmaktadır. Japon kalite uzmanı Kaoru İshikawa “Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter” demiştir. Toplam kalite yönetimine herkesin katılımının sağlanabilmesi için TKY'ye ilişkin eğitimin üst yönetimden alt düzeye kadar örgütteki tüm seviyelerde verilmesi, tüm çalışanları kapsamaması gerekir (Bolat, 2000).

TKY'de katılımcılığı güçlendirici ve destekleyici eğitim programları aşağıdaki konu başlıklarında sınıflandırılabilir.

- Teknik Eğitimler: Herkesin işi ile ilgili yeterli düzeyde teknik bilgi sahibi olmasını sağlamak amacı ile yapılan yetenek geliştirme eğitimleridir.
- Beşeri İlişkiler Orijinli Eğitimler: Birlikte çalışma ve iletişimi güçlendirici nitelikteki eğitimler olup; ekip kurma, iletişim, etkili toplantı düzenleme, liderlik, karar alma ve sorun çözme gibi konuları kapsar.
- İdari Yetenekleri Geliştirme Eğitimleri: Klasik anlamda “nezaret etme” kapsamındaki görevlerin daha etkili bir şekilde yürütülebilmesini sağlamak için; iş planlama, program yapma, izleme, rapor hazırlama ve iletişim gibi konuları kapsar. TKY Eğitimleri organizasyon içindeki herkesi kapsamalıdır. Statü ve

görev tanımına bakılmaksızın herkesin eğitim alması sürekli gelişmeyi sağlayan unsurlardan belki de en önemlisidir. Kalkan'ın çalışmasında, TKY uygulanan organizasyonlarda kademelere göre alınması gereken eğitimler aşağıdaki aşağıda ki şekilde gösterildiği gibidir (Erturgut, 2007).

### **2.1.5. Üst yönetimin Liderliği**

Toplam kalite yönetimi yolculuğunun mükemmelere ulaşma hedefine doğru emin adımlarla ilerlemesi ve sürekli gelişen bir süreç oluşturması için, üst yönetimin firmanın kilit elemanı rolünü yüklenmesi ve önemli bazı sorumlulukları yerine getirmesi gerekir.

Firmalar üst yöneticinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanırlar. Toplam kalite yönetimi de organizasyona yeni bir kişilik, yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişiktir. Bu değişikliğin gerçekleşebilmesi ve firma kültürüne yeni bir boyut kazandırabilmesi üst yönetimin gerek sürecin başında ve gerekse süreç sonunda göstereceği inanç, destek ve katılımı ile sağlayabilir (Yenersoy, 1997).

Üst kademe yöneticilerinin, kalite ve firmasının misyonu konusunda, uzak görüş sahibi olması ve amaç tutarlılığı göstermesi gerekir. Kalite geliştirme ve müşteriye tatmin etme amaçlarını, eğitim ve bakım gibi işlerden kısarak elde edilecek kısa dönem karların üzerinde tutmalıdır. Toplam kalite çalışmalarına seyirci kalmayıp bilfiil katılmalı ve orta kademe yöneticileriyle diğer personele örnek teşkil ederek onları motive etmelidir. Örneğin; firmayı sıfır hata, önce kalite, baştan doğru yap gibi sloganlarla donatmanın, sözler işlerle desteklenip doğrulanmadıkça, faydası olmayacaktır. Aslında, firmada ilk önce eğitilmesi ve toplam kalite felsefesini benimsemesi gereken üst yönetimdir (Şirvancı, 1993).

### **2.1.6. Önce İnsan Anlayışı**

TKY, bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve müşteri memnuniyetini tam anlamıyla sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılım sağlandığı bir yönetim anlayışıdır. TKY' de başarılı olmanın en önemli adımı TKY' yi bir araçlar topluluğu olarak değil, bir yönetim anlayışı olduğunu kavramaktan geçer. Çoğu şirketin bu konuda başarısız olması bu iki yaklaşım arasında bocalaması sebebiyledir. TKY anlayışının en temel özelliği insana bakış açısıdır. Yüzyılların Kapitalist ve Marksist anlayışları değişmeye başlamış Materyalist temelli beyinler insana değer veren yaklaşıma muhtaç olur hale gelmişlerdir. Bu yaklaşım bizim kültürümüzde asırlardır zaten mevcut idi.

İnsan merkezli olmayan hiçbir yönetim anlayışının varlığını ya da etkinliğini uzun süre sürdürmesi beklenemez (Kalder, 2000).

Ünlü Japon yönetim bilimci Masaaki Imai' nin şu sözleri konuyu çok güzel bir şekilde ortaya koymaktadır:

“Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. İşin üç yapıtaşı vardır: donanım, uygulama kuralları ve insan. Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir.”

Imai benzer bir ifadeyle “Toplam kalite kontrolde insan kalitesi her şeyden önce gelir. Toplam kalite kontrol ‘insana kaliteyi işlemek’ üzerine kuruludur. “Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir şirket kaliteli üretim yolunu zaten yarılamış demektir” (Imai, 1997).

İnsan kaynaklarının kalite ve verimlilik artırma açısından önemini kavrayan Japonya, TKY' nin başarısını daha çok insana bağlamıştır ve TKY, insana yönelik yaklaşımında başarılı olmuştur. Bu da, insanın mutluluk kaynağı teşkil etmesine bağlı olarak gelişmiştir. Bu gerçek, Ishikawa' nın şu sözleriyle çok güzel uyumaktadır: “İnsanı keşfetmek başarılı kılar, insanı kullanmak ise başarıyı azaltır”. Bu yaklaşım ise insanın önüne konan engelleri kırmış, insana göre bir yönetim anlayışını doğurmuştur. TKY, kalite çemberleri gibi araçlarla, geleneksel "en iyi, tek yol" yaklaşımını ortadan kaldırarak, en alt düzeyde çalışanlara bile yaratıcılıklarını ortaya koyma, başarılı olma, bu başarıdan dolayı onurlandırılma, sorumluluk taşıma, bir grubun üyesi olma ve dikkate alınma imkanı tanıyarak, sıradan insanların kendilerini gerçekleştirerek iş hayatları anlam kazanmıştır (Yenersoy, 1997).

## **2.2. Kalite Öncüleri ve Yaklaşımlar**

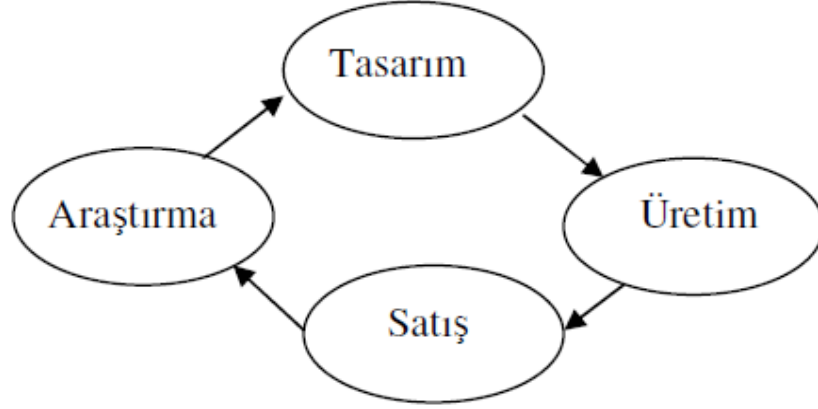
### **2.2.1. William Edward Deming**

Deming, Taylor'un bilimsel yönetim sisteminin, yönetim ve çalışanlar arasında keskin ayrımlar yaparak kalite sorumluluğunu yöneticilere devredilmesi gerektiği düşüncesine karşı çıkarak, bu anlayışın kaliteyi arka plana iterek miktarı öne çıkaran bir anlayış olarak düşünmüş ve yönetim sisteminin insana faktörüne ve motivasyonuna önem vermesi gerektiğini savunmuştur (Tikici v.d., 2000).

Deming, sistem içindeki değişimleri, genel ve özel değişim nedenleri olmak üzere iki gruba ayırarak incelemektedir. Genel değişim nedenleri, sistemin süreçlerinde yer alan değişkenlerden veya faktörlerden kaynaklanmaktadır. Özel değişim nedenleri, makine, işçi vb. faktörlerden kaynaklanmaktadır. Genel değişim nedenlerini bulmak ve gidermek, yönetimin sorumluluğundadır. Deming'e göre, çalışanlar ne kadar çalışırlarsa çalışsınlar, sistemin kalite düzeyini aşamayacaklarından, sistem içindeki sorunları bularak çözmekle yöneticiler görevlendirilmiştir. Yönetim, genel değişim nedenlerini gidermedikçe söz konusu nedenler sistemde kalıcı olmaktadır. Özel değişim nedenlerinin ne zaman ortaya çıkacağı tahmin edilemese de sistemde çalışan kişiler tarafından belirlenerek giderilmektedirler. Yönetimin işi, genel ve özel değişim nedenlerini anlayarak aralarındaki farkları belirlemektir (Deming, 1998).

Toplam Kalite Yönetimi'nin kontrol işlevine bakış açısı, felsefesine uygun olarak, sürekli gelişmeyi gerçekleştiren bir süreç oluşturmaya yöneliktir. Bu amaçla Taylor döneminin Planla (P) – Uygula (U) – Gör (G) kavramlarıyla ifade edilen muayene esaslı Kalite Kontrol yaklaşımına, dördüncü bir adım (Harekete Geçme: Eylem) eklenmiştir. Bu fikir ilk kez İstatistiksel Kalite Kontrolünün babası kabul edilen Dr. W. A. Shewart tarafından öne sürülmüştür. Fakat Toplam Kalite Yönetimi'nin temel ilkelerinden biri haline gelmesi ve yaygınlaşması, Deming sayesinde gerçekleşmiştir (Yenersoy, 1997).

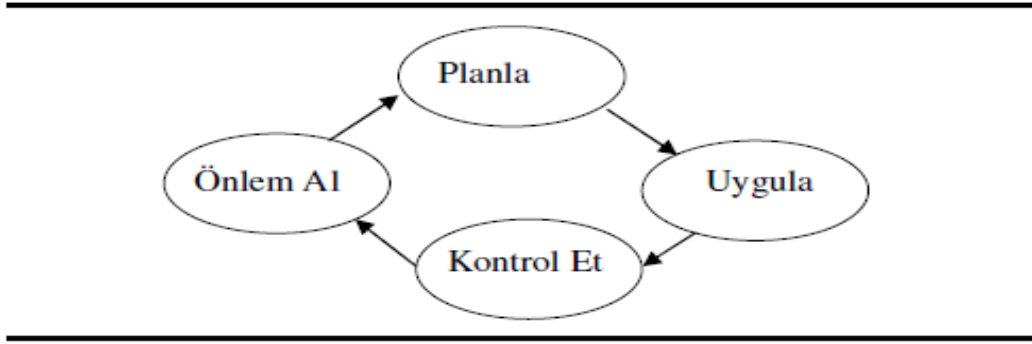
Deming sürekli iyileştirmeyi sağlamak üzere başvurulacak en önemli kalite kontrol araçlarından biri olan “Deming döngüsünü de Japonya'ya tanıtmıştır. Deming, bir şirketin müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli üretim yapabilmesi için araştırma, tasarım, üretim ve satış arasındaki sürekli alışverişin, etkileşimin önemini vurguladı. Bu etkileşim çemberinin kaliteye öncelik veren belirlemeler ve kaliteye öncelik veren sorumluluklar ekseninde dönmesi gerektiğini öğretti. Deming, bir şirketin ancak böyle bir prosesle müşterinin güvenini, beğenisini kazanacağı ve başarılı olacağı görüşündeydi (Imai, 1994).



Şekil 3. Deming Döngüsü (Yeşilbayır, 2007)

Tablo 2. Deming Çarkı ile PUKÖ Döngüsü Arasındaki Karşılıklı İlişki (Yeşilbayır, 2007).

Tasarım	Planla	Ürün tasarımı, yönetimin planlama safhasına denk düşer.
Üretim	Uygula	Üretim, tasarlanan ürünü yapma veya üzerinde çalışmayı anlatır.
Satış	Kontrol et	Satış rakamları, müşterinin memnun kalıp kalmadığını gösterir.
Araştırma	Önlem al	Bir şikâyet ile karşılaşıldığında bu planlama safhasına dâhil edilmeli ve olumlu adımlar atılmalıdır. Burada "Önlem Al"ın anlamı, iyileştirme için yapılan çalışmadır.



Şekil 4. PUKÖ Döngüsü (Yeşilbayır, 2007).

PUKÖ döngüsü, iyileştirme için gerçekleştiren bir dizi faaliyettir. Çalışmalar mevcut durumun incelenmesi ve iyileştirme planı için veri toplanmasıyla başlar. Bu plan son halini aldığı anda, uygulamaya geçilir. Bundan sonra, hedeflenen iyileştirmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek üzere, uygulama kontrol edilir (Imai, 1994).

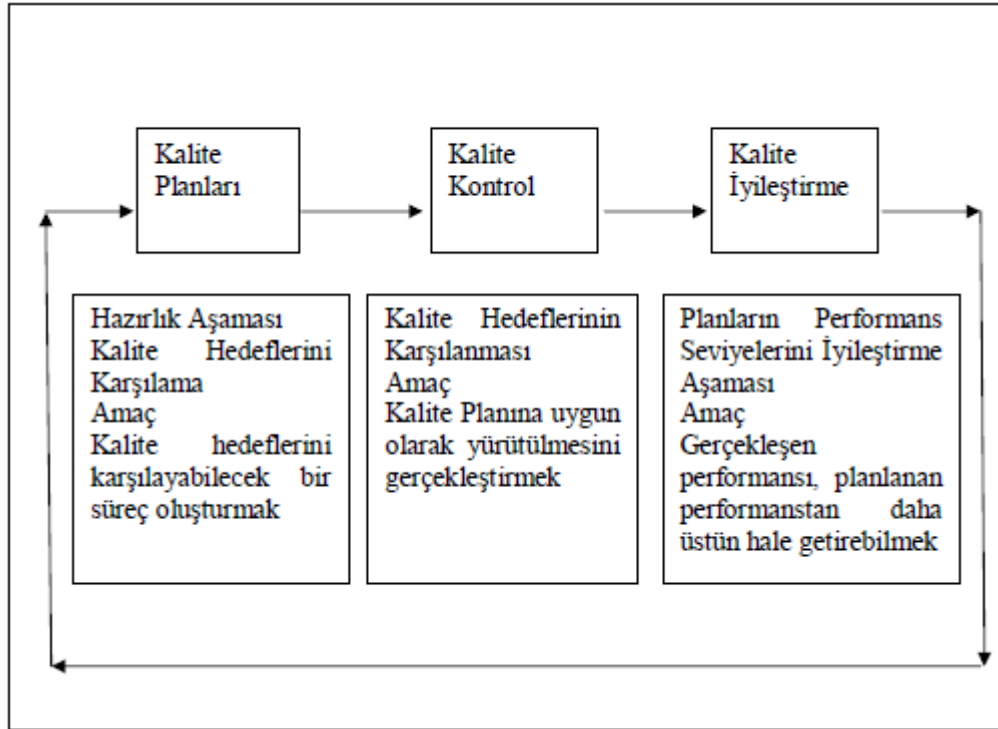
### 2.2.2. Joseph M. Juran

Kalite yönetimi ile ilgili literatüre birçok eser bırakan Juran, kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tarif edip kalitenin bir proje olması gerektiğini kabul etmiştir. Organizasyonların kalite konusuna gereken önemi vermeleri konusunda çaba sarf etmiş ve yüksek kalitenin işletmelere kazandıracığı yararları şöyle sıralamıştır (Tikici v.d., 2004).

- Artan müşteri tatmini,
- Rekabet gücü,
- Artan pazar payı,
- Artan satış geliri,
- Azalan hata oranı,
- Azalan müşteri memnuniyetsizliği,
- Azalan maliyetler,
- Kapasite artışı,
- Azalan muayene işlemi



Juran'a göre, kalite yönetim felsefesinin başlangıç noktasını, belirlenen hedefleri karşılayabilecek ve bunu işletim koşulları altında yapabilecek kalite planlaması oluşturur. Planlamadan sonraki aşamada, sürecin optimal bir etkinlikle çalıştırılabilmesi için, yönetimin gücünün devreye girmesi gerekmektedir. Süreçler, planlamadaki bazı eksikliklerden dolayı bir takım kayıplarla çalışmaktadırlar. Yönetim gücü, sürecin doğasından gelen bu kayıpları tamamen giderememektedir. Kalite kontrolü, kayıpların daha kötüye gitmesini engellemektedir. Oluşturulacak ekiplerle, kayıpların nedenleri araştırılarak, gerekli önlemler alınabilmektedir. Eğer kayıplar fazlaşırsa, oluşturulan ekip değişim nedenlerinin teşhisi için, bir araya gelerek, düzeltici önlemler almalıdır. Alınan önlemlerle süreç, tekrar kalite kontrol aşamasını yaşamaktadır (Juran, 1988).



Şekil 5. Juran'ın kalite yönetim aşamaları (Çetin v.d., 1998).

Juran'ın kalite yönetiminde üç aşama söz konusudur. Kalite planlama, kalite kontrol ve kalite geliştirme (Ersun, 1994).

Kalite Planlama, müşterileri gereksinimlerini, müşterinin beklediği ürün ve servis özelliklerini belirleme ve doğru nitelikteki bu ürün ve servisleri verip daha sonra müşteriden gelen bilgilerin organizasyonun üretim bölümüne sağlama sürecidir.

Kalite Kontrol, ürünün müşteri tarafından belirlenen orijinal gereksinimlere uyup uymadığının denetimi ve değerlendirilmesi sürecidir. Bu aşamadaki problemler ani problemlerdir ve çözümleri için istatistiksel Proses Kontrol Yöntemleri kullanılmalıdır.

Kalite Geliştirme, sürdürülen mekanizmanın kalitenin sürekli bir temele dayalı olarak gerçekleşmesini sağlayacak bir hale getirilmesi sürecidir. Bu, kaynakların tahsisi, kalite projeleriyle ilgilenecek elemanların atanması, onların eğitilmesi ve kaliteyi sürekli kılacak, kazanılan güveni sürdürecekt kalıcı bir yapıyı kurmak gibi çalışmalardan oluşur. Bu aşamada karşılaşılan problemler kronik problemlerdir ve ancak yönetim tarafından çözülebilirler. Bu tür problemlerin çözümlenmesi için Juran Kalite Kontrol Çemberlerini önermektedir (Aytimur, 1993).

### **2.2.3. Philip B.Crosby**

Phil Crosby en çok 1960'ların başında yüklendiği çok amaçlı füzelerin kalite projelerini ve daha sonra ITT' nin kalite direktörlüğünü yürütürken geliştirdiği sıfır hata görüşüyle tanınır. 1979'da Crosby bu fikrini geniş bir yardımcı operatörle formüle etmiştir. Crosby birçok kitap yazmıştır. Bunların belki de en önemlisi "Quality is Free" "Kalite Serbestliktir" kitabı bir milyon adet satmıştır (Şimşek, 1998).

TKY'de mutlak doğrular olarak adlandırdığı dört temel ilke belirlemiştir (Budak, 2004).

1. Kalite, organizasyonda belirlenen şartlara uymak demektir. Yöneticiler "İlk başlangıçta doğruyu yap" ilkesini çalışanlara açık şekilde anlatmalıdırlar.
2. Kaliteye hataları önlemeye çalışmakla ulaşılabilir. Organizasyonda eğitim, disiplin ve liderlik gibi faktörler hataları önler ve kaliteyi artırır.
3. Kalite performans standardı sıfır hatadır. Kalite kontrolünde "kabul edilebilir kalite düzeyi" değil "sıfır hata" ilke olmalıdır.
4. Kalite ölçümü, üretim için gerekli şartlara uymanın bir fiyatıdır. Kalite için organizasyonda belirlenen standartlara tamamen uyulmalıdır.

Üretici firmaların, satışlardan kazandıklarının % 25' ini, yanlış yaptıkları şeyler için harcadığını, hizmet veren firmaların ise, operasyon maliyetlerinin en az % 40' ının, aynı şekilde harcadığını düşünen Crosby'nin "Sıfır Hata" standardını TKY'nin diğer düşünce ustalarından Juran, kalitede azalan verimler yasaasının geçerli olduğu düşüncesi ile, Deming ise işçilerin kalite üzerinde sınırlı kabiliyetleri olduğu gerekçesi ile kabul etmezler. Crosby'nin geliştirdiği kalite iyileştirme süreci, uzun zaman alan ve bir plana göre uygulanması gereken kültür değişimini gerektiren bir yaşam biçimini oluşturmaktadır. Crosby aşağıda on dört aşamadan oluşan bir program önermektedir (Bedük, 2005).

1. Yönetimin Kendini Adaması: İşletmede TKY'nin oluşması ve süreklilik arz etmesinde üst yönetimin bu felsefeye inanması, benimsemesi ve kendini adaması şarttır.
2. Kalite İyileştirme Ekibi Oluşturulması: İşletmenin tüm yöneticilerinin, çeşitli roller üstlenerek hem kendi departmanlarında, hem de işletmede kalite geliştirme çalışma grupları kapsamında, katkıda bulunması amaçlanmalıdır.
3. Kalitenin Ölçütlerinin Geliştirilmesi ve Ölçümlerinin Yapılması: İşletmede kalite açısından her faaliyet alanı için ölçütler oluşturulmamışsa bunlar oluşturulmalı, var olan ölçütler ise gözden geçirilip düzeltilerek iyileştirilmelerde bulunularak kaydedilmelidir. Yönetim süreçlerine göre kalite ölçütlerinin oluşturulması zor görünse de her süreç için çok sayıda ölçüt oluşturulabilir.
4. Kalite Maliyetlerinin Belirlenmesi: İşletmelerde, kalitenin de bir maliyet olduğu göz önüne alınarak maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi birimlerinin kalite iyileştirmede görevleri; kalite maliyetlerinin nelerden oluştuğunu, maliyetlerin yüksekliği oranında ne kadar düzeltici faaliyetin gerekli olduğu, işletme için düzeltici faaliyetlerin ne kadar karlı olacağını belirlemek ve kalite maliyetlerinin kesin bir performans ölçüsü olup olmadığı konusunda bilgiler vermektir.
5. Kalite Konusunda Bilinçlenme: Kalite maliyetleri, kalitesizliğin maliyeti ve kalite iyileştirme konusunda işletmenin duyduğu endişeler çalışanlarla paylaşılmalıdır. Bu konuda gerekli bilgiler paylaşılmalı ve eğitici çalışmalara ağırlık verilmelidir.
6. Düzeltici Önlemlerin Alınması: Her ne kadar süreç sahipleri; kalitenin iyileştirilmesi amacıyla çözümlenmesi gereken sorunlar veya düzeltilmesi gereken hataları anında

görselerde, diğer sorunlar ve hatalar muayene ve denetimler sonucu ortaya çıkarılabilir. Bu kapsamda, çözüme kavuşturulamayan önemli bir sorunun varlığında, sorun kalite iyileştirme ekibi tarafından çözümlenmeye çalışılır.

7. Sıfır Hata Programının Uygulanabilirliği için bir adhoc komite oluşturulması: Tüm çalışanlara sıfır hata programının felsefesini aktarmak için üç veya beş üyeden oluşan adhoc bir komite oluşturulmalıdır.

8. Yöneticilerin Eğitimi: Kalite geliştirme konusunda başarı elde edilebilmesi için, tüm kademelerdeki yöneticilerin eğitilmeleri ve gerekli bilgiyi çalışanlara aktarmaları gerekmektedir.

9. Sıfır Hata Günü: İşleyen bir sistem var ise hatalarda var demektir. Kalite iyileştirmede önemli olan, hataların bir daha oluşmasını önlemektir. Oluşan hatalar bir daha oluşmamak üzere çözümlenirse sıfır hata günü tertip edilir. Sıfır hata, işletmelerde performansın da bir göstergesidir. Çalışanlar da işletmedeki mevcut programlar hakkında bilgilendirilerek bundan sonra değişen prosedürler hususunda bilgilendirilir.

10.Hedef Belirleme: Amaçlara ulaşmak için yöneticiler çalışanlardan ölçülebilir, somut alt hedefler bulmalarını isterler.

11.Sorun-Sebepe-Çözüm Programı: Çalışanların hata yapmalarına neden olan her sorun tanımlanmalı ve işlevsel grubu da bu sorunlara çözüm getirmelidir.

12.Ödüllendirme: Çalışanların kaliteyi geliştirme konusunda sağladıkları katkılar uygun bir şekilde ödüllendirilmelidir.

13. Kalite Konseyi Oluşturulması: Düzenli aralıklarla, organizasyonda kalite geliştirme çalışmalarının gözden geçirilmesi ve iletişim sağlanması için bir kalite konseyi oluşturulmalıdır.

14.Yeniden Başlama ve Programın Sonsuzluğu: Kalite geliştirme çalışmalarının hiçbir zaman sona ermeyeceği bilincinin çalışanlar arasında yerleşmesi için organizasyonda yapılan çalışmalar tekrarlanmalıdır.

#### **2.2.4. Dr. Armand V. Feigenbaum**

General Electric'in eski üretim ve kalite işlemleri müdürü Dr.Armand F. Feigenbaum, kalite sorumluluğunun, üretim bölümünün çok daha ötelere kadar uzandığı yaklaşımı geliştirerek dünyadaki kalite çabalarına çok önemli bir katkıda bulunmuştur. Halen bir kalite danışmanı olarak çalışan Feigenbaum, ürünlerin kötü dizayn edilmesi, yetersiz dağıtılması, yanlış pazarlanması ve müşterinin kullanımına düzgün destek verilmemesi halinde, üretimde kalitenin elde edilemeyeceği kavramını geliştirmiştir (Şimşek, 2004).

Feigenbaum'a göre kaliteyi tüm fonksiyonlar (üretim, satış, tedarik, tasarım, servis vb.) etkilemektedir. Feigenbaum TKK kavramı yanında “kalite etiği ve kalite maliyet sınıflandırması” konusundaki katkılarıyla da bilinmektedir (Kurt, 2004).

#### **2.2.5. Kaoru Ishikawa**

K. Ishikawa tarafından geliştirilen kalite çemberleri kalite faaliyetlerinin tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağladığı gibi çember çalışmalarında kullanılan; Pareto Analizi, Balık Kılıçığı Diyagramı gibi problem çözme teknikleri, kalite olayının bilimsel bir tarzda incelenmesine katkıda bulunmuştur. Dr. Kaoru Ishikawa, 1962 yılında Feigenbaum'un ortaya attığı Toplam Kalite Kontrol anlayışından bazı noktalarda farklılık gösteren ve Toyota fabrikalarında uygulanan bu yönetim şekline “Firma Çapında Kalite Kontrol” (FÇKK) adını vermiştir (Erturgut, 2007).

İshikawa toplam FÇKK faaliyetini karakterize eden altı özelliği şöyle sıralamaktadır (Gençel, 2001).

- İşletme düzeyinde TKY faaliyetlerine herkesin katılımı,
- Üretimde mesleki eğitime önem verilmesi,
- Kalite kontrolü çember faaliyetlerinin yapılması,
- Deming Ödülü Denetlemeleri seviyesinde FÇKK denetlemeleri,
- İstatiksel yönetimlerin uygulanması,
- FÇKK'nın ulus çapında tanıtılması.

## **2.3. Kalite Ödülleri ve Süreçleri**

### **2.3.1. Dünya Kalite Ödülleri ve Kriterleri**

#### **2.3.1.1. Deming Ödülü**

W.Edwards Deming, kalite konusunda en çok tanınan ve saygı duyulan kaliteci yazar, danışman ve kalite olgusunu dünya gündemine taşıyan beş büyük otoriteden biridir. Yale Üniversitesinde Fizik doktorası olan Deming, Sheward ve Juran gibi diğer kalite otoritelerinin yetiştiği Western Electric şirketinde kalite konularında öncü çalışmaları yapmıştır.

William Edwars Deming, 14 Ekim 1900 tarihinde Sioux şehrinde dünyaya gelmiştir. 1907 de ailesi ile birlikte Wyoming eyaletine taşınmıştır. 1917 yılında Laramie'deki Wyoming Üniversitesine kaydolmuştur ve 1921'de Elektrik mühendisi olarak mezun olmuştur. 1925'de Colorado Üniversitesinden yüksek lisans, 1928'de de Yale Üniversitesinden doktora derecesini almıştır. Lisansüstü eğitimleri matematik ve matematiksel fizik alanındadır. Dr. Deming ayrıca müzik eğitimi de almıştır ve birçok müzik aletini çalabilmektedir. Teorik çalışmaları da olmuştur. 1922'de Wyoming'de ilk evliliğini yapmış ve bir kızı olmuştur. İlk eşinin vefatından iki yıl sonra ikinci evliliğini yapmış ve iki kızı daha olmuştur. 1936'da Washington'da bir ev alarak ailesi ile birlikte buraya yerleşmiştir ve eşinin ölümünden altı yıl sonra, 20 Aralık 1993'de evinde ölmüştür.

Yunan Seçimlerini Tetkik Etmek için Birleşmiş Kurul İstatistikçiliği, Hindistan Hükümetinde Örneklemeye Çalışmaları Danışmanlığı, Hindistan Bilim Kongresi, Yeni Delhi Delegatesi, Birleşik Güçlerin Üstün Kontrolünde Örneklemeye Teknikleri, Tokyo Danışman-Tavsiyeci, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE) Danışman-Öğretmen, Birleşmiş Milletler İstatistiksel Örneklemeye Ön Komisyonu Üye, Meksika Nüfus İstatistik Kurumu, Meksika Bankası, Ekonomi Bakanlığı Danışman, İstatistikçiler Birliği Wiesbaden, Almanya Danışman, Merkez İstatistik Ofisi Türkiye Danışman, Londra Ekonomi Okulu Konferans, Paris Üniversitesi İstatistik Enstitüsü Konferans, Amerikan İstatistik Enstitüsüne bağlı, Santiago, Cordoba, Buenos Aries Konferans belli başlı uluslar arası çalışmalarındandır (Sezgin, 2010).

Japonya İkinci dünya savaşından yenik düştükten sonra Amerika, Japonya'nın doğal kaynaklarından yoksun olmasının ve kalitesiz işçilik kullanıldığı iddiasının uluslararası ticarete sorunlar yaratacağını ve bunların giderilmesi için bazı düzenlemelere gidilmesi

gerektiğini öngörmüştü. Hükümet ve sanayi kesimindeki Japon yetkililer bu konuda yardım almaya hazır olduklarını belirtince Amerika'dan pek çok eğitici ve profesör Japonya'ya ziyaret ettiler (Cansever, 1993).

Dr. Deming, 1950 yılının temmuz ayında Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından Japonya'ya davet edilmiştir. Dr. Deming, Tokyo'da, Japon Medical Derneğinin oditoryumunda "Kalite Kontrolde Sekiz Günlük Kurs" seminerini vermiştir. Bunun hemen ardında da Hakone'de "Üst Yönetim için Bir Günlük Kalite Kontrol Kursu"nu vermiştir. Bu seminerlerde, Japon endüstrisindeki araştırmacılara, mühendislere, yöneticilere ve idarecilere istatistiksel kalite kontrolün temellerini ve nasıl etkin bir biçimde kullanılabileceğini anlatmıştır. Dr. Deming'in seminerleri katılımcılarının beyninde büyük etki yaratmış ve Japonya'da henüz gelişme aşamasındaki kalite kontrole büyük bir hız kazandırmıştır. Bu sekiz günlük seminerin notları, Dr. Deming'in ses kayıtlarından yararlanılarak tamamlanmış ve "Dr. Deming'in İstatistiksel Kalite Kontrol Seminerleri" adı altında ücret karşılığı dağıtılmıştır ve Deming buradan sağladığı karı JUSE'ye (Japon Bilim adamları ve Mühendisleri Birliği) bağışlamıştır. JUSE yönetim kurulu başkanı MR. Kenichi Koyanagi Dr. Deming'in bu cömertliğini takdir ederek, Dr. Deming'in yardımlarını ve dostluğunu sürekli anmak ve Japonya'daki kalite kontrolün sürekli gelişimine destek sağlamak için bir ödül fonu oluşturmayı önermiştir ve yönetim kurulunca bu önerinin oy birliği ile kabul edilmesi ile 1951 yılında "Deming Ödülü" verilmeye başlamıştır. Daha sonra Dr. Deming'in "Bazı Örnekleme Teorileri" (Some Theory of Sampling) kitabı Japonca'ya çevrilmiş ve buradan sağlanan gelirleri JUSE kullanmıştır ve Deming Ödülü geliştirmiştir. Bugün ödül için bütün yönetimle ilgili maliyetleri JUSE taşımaktadır.

Deming'in istatistiksel kalite kontrol yöntemleri, Japonya'da kalite problemlerini çözmüş ve Deming'in ayrılışından sonra adına bir kalite ödülü oluşturulmuştur. Deming, o zaman Japonya'da bilinmeyen kalite tekniklerini götürerek, Japonların küreselleşen dünyada ön sıralarda yer almasında büyük pay sahibi olmuştur.

Japonyada kalite konusunda konferanslar veren Deming'in bu konuşmaları ve sunuşlarının yer aldığı eğitim notlarının satışı ve Japonca basılan "Örnekleme ile ilgili Bazı Teoriler" kitap haline getirilerek satışından sağlanan gelir Deming Ödülü için parasal kaynak sağladı. JUSE bu gelirle Deming Ödüllerini oluşturmuş ve tüm idari giderlerini üstlenmiştir.

Bu ödülün kuruluşundaki temel amaç Japonların Deming'e olan minnettarlıklarını ifade etmektir. Deming ödülü ilk olarak 1951 yılında, istatistiksel kalite kontrolde önemli sonuçlar, can alıcı uygulama yapan ya da bu yöntemlerin yayılmasında kayda değer hizmetler yapan bireylere ve organizasyonlara verilmeye başlandı.

Deming Ödülünün amacı, ödül kılavuzunda ifade edilen şekliyle “ödül, istatistiksel kalite kontrole dayalı kalite kontrolü başarılı şekilde uygulayan ve gelecekte de bunu devam ettirmesi muhtemel firmalara verilir” şeklinde ifade edilmektedir (Sezgin, 2010).

### **2.3.1.2. Kanada, Toplam Kalite Faaliyetlerinde Mükemmellik Ödülü**

Kanada Toplam Kalite Faaliyetinde Mükemmellik Ödülü (The Canadian Awards Business Excellence in Kanada Total Quality Award), CIBE programının önemli bir parçası olan ulusal kalite ödülü, tüm sanayi kollarında ulaşılan olağanüstü kaliteyi onurlandırmak için özel sektöre danışılarak Kanada Hükümeti tarafından oluşturulmuştur.

CIBE Toplam Kalite Ödülü, Kanada hükümetinin Endüstri Bilim ve Teknoloji departmanı (ISTC) tarafından yönetilir. Cibe ödülleri 1984 yılından beri verilmektedir. Ödüllerde 8 kategori vardır. Bunlar müteşebbislik, çevre, endüstriyel tasarım, yenilik, icat, pazarlama, küçük iş yerleri ve toplam kalite şeklinde sayılabilir.

Cibe Toplam Kalite Ödülü için kullanılan değerlendirme modülü Deming' in PDCA (Plan, Do, Check, Act) çevrimine benzer. Cibe Toplam Kalite Ödülü 1989 yılından itibaren verilmeye başlanmıştır. Cibe Toplam kalite ödülü, Kanada'da yer alan ve herhangi bir ekonomik etkinlik gösteren tüm kar amaçlı şirketlere açıktır.

Ödül her yıl başarılı olan 3 başvuru sahibine verilir. Başarı sertifikası ise, yine her yıl sayı sınırı olmaksızın başarılı olan şirketlere verilir. Ödül veya başarı sertifikalarının dağıtımında, üretim, süreç ve hizmet sektörleri veya işyeri büyüklükleri arasında herhangi bir ayırım yapılmaz (Sezgin, 2010).

### **2.3.1.3. Amerikan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü**

1980 Amerikan politika ve sanayicileri, Amerikan ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesinin, rekabetçi konumunu tekrar elde etmesine bağlı olduğunu iyice anlamışlardır. Ödülün fikir babası Amerikan Savunma Lojistik Dairesi Yöneticisi Amiral Frank Collins'tir. 1980'lerin başında Collins, Japonya'da bir Amerikalı olan Deming için Kalite Ödülü



verilirken; Amerika'da kalite ödülü verilmemesini garipsemiş, böyle bir kalite ödülünün Amerika'da verilmesinin dikkatleri kalite olgusuna da çekeceğini düşünerek bu konuda girişimlerde bulunmuştur. Dönemin Ticaret Bakanı Baldrige'in kongrenin kalite ödülü ile ilgili kanunları hazırladığı sırada geçirdiği trajik bir rodeo kazası sonucu vefat etmesi kongrenin ödüle "Malcolm Baldrige" ismini vermesine neden olmuştur (Dobyns ve Mason, 1994).

MBÖ yedi kritere göre verilmektedir. Bunlar;

- 1) Liderlik
- 2) Bilgi ve Analiz
- 3) Stratejik Planlama
- 4) İnsan Kaynakları Geliştirme ve Yönetimi
- 5) Süreç Yönetimi
- 6) Faaliyet Sonuçları
- 7) Müşteri Odaklılığı ve Tatmini'dir.

Kriterler her yıl için yeniden belirlenmekte ve ilan edilmektedir. Her kriterin ölçümü ile ilgili olarak 24 adet ölçümlene yargısı geliştirilmiştir. Değerlendirme kurulu 400 saatten fazla çalışmakta ve sayfalarca uzunlukta değerlendirme formları işletmeler tarafından doldurulmaktadır. ABD'de pek çok şirket ve kurum Malcolm Baldrige kriterlerini bir modele adapte ederek uygulamıştır. Ödüllerin insanların ve kuruluşların çalışmalarında büyük etkileri olmuştur. Ayrıca Malcolm Baldrige Ödülü şirketlerin kalite mükemmelliyetlerinin kıyaslandığı işletme performansı uygulamalarında yaygın olarak kullanılan bir kıyas unsuru haline gelmiştir (Çetin v.d., 2001).

1987'de kurulan Kalite Ödülü adını, bir rodeo yarışında hayatını yitiren eski ABD'li bir ticaret bakanı olan Malcolm Baldrige'ten almıştır (Ayberk, 1999).

Amaç, İş mükemmelliği ve kalite alanındaki başarılı Amerikan kuruluşlarının tanınmasının yanında; rekabette kalitenin öneminde olan duyarlılığın artırılması, performansta mükemmelliğe ulaşmanın gereklerinin kavranması, başarılı performans stratejilerinin ve uygulamalar sonucu elde edilen yararların paylaşılmasını amaçlamaktadır. Bu ödül

performans geliştirme konusunda gönül veren işletmeler için kalitedeki mükemmellik konusunda en saygın ödüldür.

100-107 numaralı ‘‘Public Law’’ a göre ödülün amacı; ulusal bir kalite iyileştirme programının kurulmasıdır. Ödüller genel olarak etkili kalite yönetimi uygulayan, ürün ve hizmetlerinin kalitesinde dikkat çekici nitelikte anlamlı iyileştirmeler yapan kuruluşlara verilecektir. Bu sayede başarılı strateji ve programlar yaygınlaşması hedeflenmektedir (James, 1992).

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Modeli rekabetin uluslararası düzeye yayıldığı bir çağda müşterilere daha fazla kalite ve değer sağlamakta lider olan şirketler ödüllendirilmekle beraber; Avrupa’da çoğunlukla Amerika merkezli kuruluşlarda özdeğerlendirme ya da kardeş kuruluşlarla karşılaştırma yapma türünden iç amaçlarla da kullanılmaktadır (Hardjono v.d., 1997).

#### **2.3.1.4. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Kalite Ödülü (EFQM)**

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Avrupalı organizasyonların her alanda gerçekleştirdiği faaliyetlerin kalitesinin önemine vurgu yaparak etkinlik ve verimliliklerini artırmada önemli bir role sahip kuruluştur.

15 Eylül 1988 ‘de 14 büyük Avrupa şirketinin genel müdürleri, Avrupa Komisyonu Başkanı Jacques Delors’un huzurunda Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’nı ( The European Foundation for Quality Management-EFQM) kurmak üzere aşağıdaki metni verilen bir niyet bildirgesi imzaladılar.

Vakıf, Avrupa Ekonomik Topluluğunun ilgili kurumları ve diğer ilgili organizasyonlarla işbirliği halinde (kaliteye) özel bir ilgi, yönetim eğitimi ve motivasyon faaliyetleri geliştireceklerdir. Vakıf, kalite yönetimi alanındaki başarıları, ‘‘Kalite Ödülü’’ oluşturarak tanıyacaktır. Bu ödül, vakfın amaçlarını duyuracak ve kamuya mal edecektir.

Bu bildirgeye imza koyan 14 şirketin Genel Müdürü, ilk vizyonu kalite olgusunu Avrupa’nın en büyük iş hedefi yapmak; bu şartları hazırlamak için deneyimlerini, kaynaklarını ve güçlerini birleştirerek oluşturdukları vizyona ulaşmak için iki misyon belirlediler;

- Avrupa şirketlerinin küresel rekabet üstünlüğü kazanmaları için kaliteyi kalıcı bir etki haline dönüştürme sürecini hızlandırmayı desteklemek
- Avrupa Topluluğunun ilgili bütün alanlarında ve gerekli olan her yerde, kalite kültürünü zenginleştirmek, kalite iyileştirme faaliyetlerine katılmak üzere desteklemek ve harekete geçirici olmak

EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Kuruluşu), Avrupa Kalite Ödülü'nü yöneten kuruluştur. Mart 2010 yılı itibariyle EFQM'in üye sayısı 514'dür. Avrupa'ya uzun vadeli gelen DuPont, 3M, American Express, Kodak, Exxon ve IBM gibi Amerikan şirketleri de üye olarak kabul edilmiştir. Sadece şirketler değil, üniversiteler, iş okulları ve danışmanlık kurumları da Vakfa katılmıştır. Türkiyede Arçelik, Netaş, Brisa, Beko, Beksa, Kordsa, Eczacıbaşı Vitra, Siemens gibi kuruluşlar vakıf üyesi olmuşlardır.

Avrupa'nın çeşitli organizasyonlarından oluşan üyeleri vardır. Bu organizasyonlar verimliliği, etkinliği ve mükemmelliği yakalamayı kendilerine felsefe edinmiş ve her zaman daha fazla gelişim için çaba gösteren organizasyonlardır. Yine bu kuruluşlar kalite yönetiminin verimliliğe, etkinliğe ulaşmak; müşterilerin ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için mutlaka uygulanması gereken bir yönetim modeli olduğunu düşünürler.

1988 yılında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM)'nin temelleri atılmıştır. EFQM'nin kuruluşunu bu tarih olarak almak yanlış olmaz. EFQM'nin kuruluşu, Avrupa organizasyonlarının verimliliklerinin ve etkinliklerinin artmasında önemli bir rol olmuştur. Bu organizasyonların bütün faaliyetlerinde kalitenin öneminin artırılmasıyla mümkün olabilir. Bunun sağlanması için Avrupa çapında 23 tane ulusal organizasyon bir network yardımıyla EFQM kuruluşunu desteklemektedir.

EFQM 2000 yılına girerken vizyonunu, misyonunu ve değerlerini yenilemiştir.

Buna göre yeni vizyon ve misyon;

- EFQM Vizyonu: Avrupa'da bulunan organizasyonların mükemmel olduğu ve bu organizasyonların daha da saygın olduğu bir dünya
- EFQM Misyonu: Avrupa'da devamlı olarak güçlendirilebilir üstünlük ve mükemmellik için yönlendirici olmaktır. Diğer ödüllerden daha fazla kriteri

dikkate alan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Ödülü 1991 yılında uygulanmaya başlanmış ve işletmelere kendi kendini değerlendirme ve gözleyebilme fırsatını vermiştir. Malcolm Baldrige Ödülü, bu ödül için hem bir esinti kaynağı hem de bir model olmuştur.

Beşyüz ya da daha az elaman çalıştıran şirketler bir bütün olarak ödüle başvururken daha büyük şirketler birim bazında ödüle başvurabilirler. Başvuru sahibi şirketlerin ortamları ziyaret edilerek şirketin sunduğu verilerin doğruluğu araştırılmakta, verilere açıklık getirilmekte ve kalite uygunluğu yerinde incelenerek verimli sonuçların elde edilmesi amaçlanmaktadır. Ödül jürisinin son değerlendirmesinden sonra kazanan şirket yıllık Avrupa kalite yönetimi forumunda, foruma ev sahipliği yapan ülkenin devlet başkanından (Kral, Kraliçe veya Başkan) ödülünü almaktadır. Avrupa Kalite Ödülü organizasyonel üstünlük için Avrupa'nın en prestijli ödülüdür ve EFQM (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı)'nin üstünlük seviyelerinin en üst seviyesinde bulunmaktadır. Avrupa'daki yüksek performanslı organizasyonların hepsine açıktır.

### **2.3.2. Deming Ödülü, Amerikan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Ödülü'nün Genel Değerlendirmesi**

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumun bütününe yönelik uygulamalar olduğu bilindiğine göre kalite ödülllerinin de örgütün topyekün başarısına yönelik kriterleri değerlendirilmesi ve kıyaslamalar yapması gereği ortadadır. Ödüllerin kurumlar açısından bir başka faydası da başarılar için model teşkil etmeleridir. Yukarıda detaylarıyla sunulan Avrupa Kalite Ödülü, Malcolm Baldrige ve Deming Ödülü'nde bazı ortak özellikler yer almaktadır. Bunlar; kurum yutttaşlığı, ürün üretiminin çevresel etkileri ve sosyal sorumluluktur. 1951'de Deming Ödülü'nün, 1987'de ABD'de Malcolm Baldrige Ödülü'nün ve 1991'de Avrupa Kalite Ödülü'nün verilmesinden bu yana geçen 40 yıllık süre içerisinde kalite bir kurum, yönetim felsefesi haline gelmiştir. Günümüzde bilgi erişiminde internetin üstlendiği önemli rolden de anlaşılacağı gibi bilgi teknolojisi konusunda dev adımlar atılmaktadır.

Gelecekte herkese internet erişiminin kalitenin üstleneceği rolü şekillendireceği değerlendirilmektedir. Global iletişimin artmasıyla tüketiciler elektronik mesajlar aracılığıyla daha fazla geri bildirim sağlayacak, üreticiler de kalite geliştirme sürecinde müşteri yorumlarından daha fazla yararlanacaklardır. Bu kalite konusunda yeni standartların ve

tekniklerin oluşumu anlamına gelmektedir. Bütün bunlar kalite ödüllerinin ve kalite standartlarının anahtar rolünü koruyacağını göstermektedir (Erturgut, 2007).

### **III. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ**

#### **3.1. EFQM Mükemmellik Modeli Tanımı ve Amacı**

EFQM (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı) Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır (Kuruşçu, 2003).

Bu tanımdan yola çıkarak mükemmelliği İngilizce 4P olarak ifade edilen kavramlarla genişletmek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında mükemmelliğin, müşteri tatminini sağlayacak ürünleri (products) üretebilmek için gerekli olan süreçlerin (process), bu süreçleri gerçekleştiren çalışanlar (people) tarafından kurulan mükemmel işbirlikleri (partnerships), (tedarikçilerle, müşterilerle ve toplumla) ile sağlanabileceği ve sürdürülebileceği görülmektedir. Dolayısıyla mükemmelliğe giden yolda temel eleman, düşünme, öğrenme, yaratıcılık ve sinerji yaratma yeteneğine sahip çalışanlar olmaktır. Gerek kuruluş içi gerekse kuruluş dışında oluşturulacak işbirlikleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu işbirliklerinde amaç, kuruluşun iç ve dış müşterilerini tatmin edecek, mükemmel ürün ve hizmetler üretmek için, iş süreçlerini ve yönetsel süreçlerini geliştirmektir (Yazıcı, 2000).

Mükemmellik modelinin temelini toplam kalite yönetiminin prensipleri oluşturmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli temel olarak, kalite yönetimini kullanarak organizasyonların nasıl değişeceği konusunda yönetime yardım sağlama amacı ile kurulmuştur (Pyke v.d., 2001).

Mükemmelliğin felsefesini anlamak için kesinlikle onun kaynağını incelemek gerekir. Kalite yeni anlamlar kazanarak sürekli olarak değişen ve gelişen bir konsepttir. Şu an ki manasıyla kalite; kalite yönetimi ve sonuçlarını kapsamaktadır. Optimal yönetim olarak mükemmellik; ürün ve hizmetlerin kalite gerekliliklerinin temini için sistemin elverişliliği ve kullanılabilirliğidir. Bu sistem müşteri memnuniyeti, süreç yönetimi ve kaynak optimizasyonunu sağlar (Martin ve Rodriguez, 2008).

Model, TKY bakış açısını genişletmeyi, organizasyona objektif olarak bakmayı ve amaçlanan sonuçları elde etmeyi kolaylaştırır. Organizasyonun farklı yönlerini ilişkilendirerek dengede tutmaya yardım eder. Ayrıca, gelişim planlarında önceliklerin saptanmasına ve elde edilen gelişmelerin değerlendirilmesi için uygun bir modelin oluşturulmasına yardımcı olur. Mükemmellik; aynı anda müşteri, çalışan ve diğer paydaşların tatmini ve örgütsel performansın geniş kapsamlı bir değerlendirmesi demektir (Emanet, 2007).

### **3.2. EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları**

#### **3.2.1. Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme**

Mükemmel Kuruluşlar, planlı bir biçimde paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan ve uygulayan alanlarda bu gereksinimleri aşan dengeli sonuçlarla misyonlarını gerçekleştirir ve vizyonlarına doğru ilerler.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkındadır; vizyon ve stratejik amaçlarına yönelik ilerlemeyi anlar.
- 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.
- 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.
- Geleceğe ilişkin senaryoları anlamak ve stratejik riskleri yönetmek amacıyla etkili mekanizmaları uygulamaya alır.
- Gerekli çıktıları ve bunlarla ilişkili performans göstergelerini tanımlar; hedeflerini belirlerken kendi performansı 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.
- Gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla gerçekleştirilen sonuçları değerlendirir ve paydaşlarına sürdürülebilir yararlar sağlar.

- Uygun yönetimin unsurları da dahil, temel paydaşların beklentilerini karşılamaya yönelik raporlamanın şeffaf bir şekilde yapılmasını güvence altına alır.
- Etkili ve zamanında karar verebilmelerini sağlamak üzere liderlerine doğru ve yeterli bilgi verilmesini güvence altına alır.

### **3.2.2. 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.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Farklı müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini karşılar ve tahmin eder.
- Bütün müşterileriyle açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurar ve iletişimi sürdürür.
- Müşterileri için yenileşme ve değer yaratma yönünde çaba gösterir.
- Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli araç, yetkinlik, bilgi ve yetke ile donatılmasını güvence altına alır.
- Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve müşteri geri bildirimlerine hızlı ve etkili biçimde yanıt verir.
- Müşterilerini yeni ve yenileşimci ürün, hizmet ve deneyim geliştirme süreçlerine katar.
- Performanslarını uygun kıyas değerleriyle karşılaştırır ve müşterileri için yarattıkları değeri en üst düzeye çıkarmak amacıyla güçlü yönlerinin bilincinde olur.

### **3.2.3. Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik**

Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir.

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.
- Faaliyet alanlarının temel belirleyici unsurlarını anlar. Mevcut ve gelecekteki amaçlara erişilmesinin planlanmasında kuruluşun ve paydaşların gereksinimini dengeler.
- Mevcut bilgileri, önceki deneyimlerini ve kararlarının olası etkilerini göz önünde bulundurarak, sağlam temeli ve zamanında kararlar alabileceğini gösterir.
- Esnek, her zaman güven aşılar; gerektiğinde kuruluşun yönünü gözden geçirir, değiştirir veya yeniden belirler.
- Sürdürülebilir üstünlüğün; yeni çalışma tarzıyla, hızlı öğrenme yanıt verme yeteneğine bağlı olduğunu farkındadır.
- Çalışanlarına esin verir; kuruluşun tüm düzeylerinde katılım, sahiplenme, yetkilendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.
- Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin üretildiği ve geliştirildiği bir kültürü destekler.
- Kuruluş içinde ve dışında, kuruluşun itibarını üst düzeye çıkarmak ve pekiştirmek için kuruluşun değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.

#### **3.2.4. Süreçlerle Yönetmek**

Mükemmel kuruluşlar yapılandırılmış ve stratejik olarak uyumlu; dengeli ve sürdürülebilir sonuçlar yaratmak üzere verilere dayalı kararların alındığı süreçlerle yönetilir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Paydaşları için gerçek bir katma değer yaratmak amacıyla stratejilerini yaşama geçirecek bir temel süreçler çerçevesi tanımlar ve bunu yönetir. Bu temel süreçler çerçevesi tanımlanmış ve birbiriyle uyumlu süreçlerden oluşur, verimlilik ve etkililik açısından en uygun dengeyi gerçekleştirmeyi amaçlar.
- Süreçlerini analiz eder, sınıflandırır, önceliklendirir ve uygun yaklaşımları yaşama geçirerek sınırları kuruluş dışında kalanlar da dahil olmak üzere, bu süreçleri etkili bir biçimde yönetir.

- Stratejik amaçlara yönelik ilerlemeyi ölçmeye ilişkin anlamlı süreç performans göstergelerini ve bunlarla ilişkili çıktıları tanımlar.
- Kararlarında gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alır, mevcut bütün bilgi birikimini ilgili süreçleri gerçekleştiren ve öngörülen performansını yorumlamakta kullanır.
- Yenileşim fırsatlarının belirlenmesi ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi amacıyla, süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri kullanır.
- Çalışanların, kendi süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini sürekli olarak gözden geçirme, iyileştirme ve en uygun düzeyde tutma çalışmalarına katılımlarını sağlar.
- Süreçlerinin tümünde risklerin tanımlanmasını ve uygun biçimde yönetilmesini güvence altına alarak, paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturur.
- Arzu edilen performansın gerçekleştirilmesi ve beklenen çıktıların elde edilmesi amacıyla, kuruluşun içinde ve dışında, tüm süreçleri uçtan uca yönetir.

### **3.2.5. Çalışanlarla Başarma**

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçları dengeli bir biçimde gerçekleştirmeye yönelik bir yetkilendirme kültürü yaratır.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri ve yetkinlikleri anlar.
- Çalışanların kendilerini işlerine verdiği; beceri, yetenek ve yaratıcılıklarının geliştirildiği ve değer gördüğü bir kültür yaratır.
- Çalışanların gerçek bir işbirliği ruhu ile kendilerinin ve kuruluşun sürekli başarısına katkıda bulunabilmesini ve tüm potansiyellerini kullanabilmelerini güvence altına alır.
- Bireysel hedeflerin ve ekip hedeflerinin kuruluşun amaçlarıyla uyumunu sağlar, katkılarını en üst düzeye çıkarabilmeleri için birey ve ekiplerin yetkilendirilmesini güvence altına alır.
- Çalışanların sorumlu çalışma anlayışı ve yaşam arasında bir denge kurulabilmesi için uygun yaklaşımları yaşama geçirir.

- Çalışanlar arasında çeşitliliği güvence altına alır ve benimser.
- Kurumsal gelişimi; paylaşılan değerler, hesap verebilme, etik, güven ve açıklık kültürüyle besler.
- Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans düzeylerini açıkça tanımlar.
- Çalışanlarını kuruluşun sürekli başarısının yaratıcısı ve sözcüsü olmaları için cesaretlendirir.

### 3.2.6. Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme

Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli ve sistematik yenileşme artan değer ve performans düzeyleri yaratır.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- İç ve dış çevreden gelen uyarılardan yararlanarak, yenileşim fırsatlarını belirlemek üzere ilişki ağları kurar ve bunları yönetir.
- Yenileşim için amaç ve hedeflerini açıkça tanımlar ve stratejilerini, gerçekleştirdiği yeniliklerle uyumlu olacak biçimde iyileştirir.
- Çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, müşterilerin ve toplumun fikir üretme ve yenileşim faaliyetlerinde yer almaları için yaklaşımlar oluşturur.
- Kuruluşun tüm alanlarında yenileşimin yaşama geçirilmesi için bir girişimcilik kültürü yaratır.
- Yenileşimi; teknik değişikliğin ötesine geçerek, müşterilere değer önermesi sunmanın ve yeni çalışma tarzlarının ve işbirliklerini, kaynakları ve yetkinlikleri geliştirmenin yollarını ortaya çıkaracak biçimde kullanır.
- Yenileşimi kuruluşun itibar ve imajını pekiştirme doğrultusunda kullanır, yeni müşterilerin, işbirliği yapılan kuruluşların ve yeteneklerin ilgisini çeker.
- Açık görüşlü bir anlayışa sahiptir, yenileşim ve yaratıcılığı karşılaştıkları güçlükleri yenme doğrultusunda kullanır.
- Yeni fikirleri; yenileşimi yaşama geçiren süreçlerle, yaratılacak değişikliklerin doğası ve önemiyle uyumlu gerçeklere dönüştürür.
- Yeniliklerin etkisini ve katma değerini değerlendirir.

### 3.2.7. 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.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Beklentilerin giderek arttığı günümüz dünyasında, başarının etkili işbirlikleri oluşturmaya bağlı olduğunu farkındadır.
- Temel amaçlarının ne olduğunu bilir ve paydaşlarına değer üretmek için yetenek ve becerilerini zenginleştirmek üzere işbirlikleri arayışındadır.
- Olası işbirliklerinin belirlenmesini kolaylaştıracak yaygın ilişki ağları oluşturur.
- İşbirliklerinin uzun süre birlikte çalışmaya ve sürdürülebilir değer artırımına bağlı olduğunu anlar.
- Stratejik ve operasyonel işbirliklerini belirlerken kurumsal ve stratejik gereksinimleri, birbirine tamamlayıcı kuvvetli yönleri ve yetenekleri temel alır.
- İlgili paydaşları için; yetkinlikleri, sinerjiyi ve uyumlu süreçleri kullanarak artan değerler 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.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayalı sürdürülebilir bir ilişki kurar.

### 3.2.8. Sürdürülebilir bir Gelecek için Sorumluluk Alma

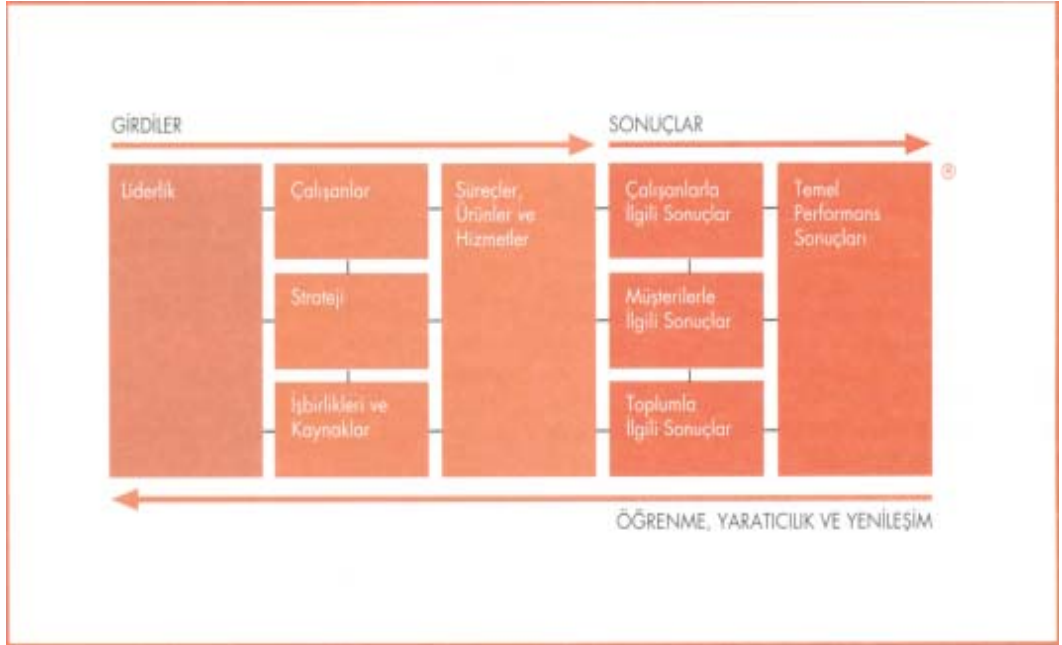
Mükemmel kuruluşların kültürlerinin özünü; etik anlayış, açıkça tanımlanmış değerler ve kurumsal davranışa ilişkin yüksek standartlar oluşturur. Bunlar; kuruluşların ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğini sağlar.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Vizyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını oluşturan bir
- temel amaç tanımlayarak ve duyurarak kuruluşun geleceğini sağlamlaştırır.

- Temel kurumsal yetkinliklerinin ve toplumla nasıl yararlı ilişkilerin kurulabileceğinin bilincindedir.
- Ekonomik açıdan, toplumsal açıdan ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliği, zaman zaman karşılaşılabilecek çelişkileri dengelemekte bir dayanak noktası olarak dikkate alır.
- Faaliyetlerinin, ürün yaşam çevrimlerinin ve hizmetlerin kamu sağlığına, güvenliğe ve çevreye etkilerini dikkate aldığını gösterir.
- Çalışanları için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar.
- Çalışanlarını ve diğer paydaşlarını topluma katkı faaliyetlerine katılmaları yönünde cesaretlendirir.
- Paydaşlarına ve topluma karşı şeffaftır, hesap verebilir ve yasal gerekliliklere uyumun ötesine geçme arzusunu etkili biçimde destekler.
- Kısa vadeli kazançlar yerine, uygun yerlerde, uzun vadeli gereksinimleri karşılamak üzere kaynak ayırır ve rekabet gücünü sürdürür.

### 3.2. EFQM Mükemmellik Modeli ve Genel Değerlendirme



Şekil 6. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri (EFQM Mükemmellik Modeli Bilgilendirme Broşürü 2010)

Yukarıdaki şekilde gösterilen EFQM Mükemmellik Modeli 9 kriterden oluşan ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerin beşi girdi kriterlerini, dördü sonuç kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri ve bunları nasıl yaptığını içerir. Sonuç kriterleri ise kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir.”Sonuçlar” “Girdilerden” kaynaklanır ve “Girdiler” “Sonuçlar” dan elde edilen geri bildirim ile iyileştirilir.

Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeyi sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileştirmelere yol açan öğrenme, yaratıcılık ve yenileşim yaklaşımını gösterir.

Her kriterin genel anlamını açıklayan bir tanımı vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterle desteklenmiştir. Alt kriterler, uygulamada mükemmel kuruluşlarda tipik olarak görülebilecek ve bir değerlendirme sırasında dikkate alınması sırasında dikkate alınması gereken ayrıntıları açıklayan ifadelerdir.

Son olarak, her alt kriterin altında ilgili alanlar bulunur. Bu maddelerin birçoğu daha önce açıklanmış olan temel kavramlarla doğrudan ilişkilidir. İlgili alanlar listesinin kullanımı zorunlu ya da değişmez değildir, alt kriterin daha iyi anlaşılmasını amaçlar.

### **3.3. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri**

#### **3.3.1. Liderlik**

Mükemmel kuruluşlar; geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşılayan 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 hedeflerinin 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 değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.
- Kurumsal gelişimi; paylaşılan değerler, hesap verebilme, etik güven 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. Liderlerin kuruluşun yönetim 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 bir biçimde destekler.

- Süreçlerinin tümünde risklerin tanımlanmasını ve uygun biçimde yönetilmesini güvence altına alarak, paydaşlara 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 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, işbirliği 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 raporlamaların şeffaf 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 kültürü yaratır.
- 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 eşitliliğini ve çeşitliliği destekler ve cesaretlendirir.



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

Uygulamada Mükemmel Kuruluşların liderleri:

- Kurumsal değişimin 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 aşılır; gerektiğinde kuruluşun 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.

### 3.3.2. Strateji

Mükemmel kuruluşlar misyon ve vizyonlarını, paydaş odaklı stratejiler 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. Stratejiyi ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.

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

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

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

Uygulamada Mükemmel Kuruluşlar:

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

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

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Misyonu ve vizyonu gerçekleştirmek amacıyla açıkça ifade edilmiş strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturur ve sürdürür.
- Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçlarının 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 için 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 açıdan, toplumsal açıdan ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliği güvence altına alır.

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

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Gerekli çıktıları ve bunlarla ilişkili performans göstergelerini tanımlar; hedeflerini belirlerken kendi performansı 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 yaratmak amacıyla, stratejilerini yaşama geçirecek bir organizasyon yapısı ve temel süreçler çerçevesi oluşturur, aralarında uyum sağlar ve sürdürür. Böylece verimlilik ve etkililik açısından en uygun dengeyi gerçekleştirmeyi amaçlar.
- Bireysel hedeflerin ve ekip hedeflerinin kuruluşun amaçlarıyla uyumunu sağlar, katkılarını en üst düzeye çıkarabilmeleri için birey ve ekiplerin yetkilendirmesini 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.

### 3.3.3. Çalışanlar

Mükemmel kuruluşlar çalışanlarına değer verir; bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı yarar sağladığı bir kültür yaratır. 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. Çalışanlar 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. Çalışanlar 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.
- Çalışanlar ve temsilcilerinin; çalışanlara ilişkin stratejileri, politika ve planları geliştirme ve gözden geçirme, uygun olduğunda yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirme çalışmalarına katkı 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 performanslarını 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 olmalarını sağlar.
- Çalışanların kendilerini işlerine verdiği; beceri, yetenek ve yaratıcılıklarının geliştirildiği ve değer gördüğü bir kültür yaratır.
- Çalışanlarını kuruluşun sürekli başarısının yaratıcısı ve sözcüsü olmaları için cesaretlendirir.
- Çalışanların açık görüşlü bir anlayışa sahip olmasına; yenileşimi ve yaratıcılığı karşılaştığı güçlükleri yenme doğrultusunda kullanmasına olanak sağlar.
- Kuruluşun tüm alanlarında yenileşimin yaşama geçirilmesi için bir girişimcilik kültürü yaratır.
- Çalışanların kendi süreçlerinin etkililiğini ve verimliliğini sürekli olarak gözden geçirme, iyileştirme ve en uygun düzeyde tutma çalışmalarına katılmalarını sağlar.

3d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanların iletişim gereksinim ve beklentilerini anlar.
- İletişim gereksinim 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 gözetilir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanların katılımını yetkelendirmesini özendirmek 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.

#### **3.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar**

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 verebilmesine 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 stratejisi ile 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 ve 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 vadeli ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından etkilerini dikkate 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.

- 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 süresince etkili biçimde yönetimini ve fiziksel güvenliğini sağlar.
- Etkinliklerin toplum sağlığına, güvenliğe ve çevreye olan etkisini aktif biçimde yönettiğini gösterir.
- Etkinliklerinin toplum ve kendi çalışanları üzerindeki olumsuz etkilerini ölçer ve ü
- 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 stratejisini destekleyen bir strateji ve bu stratejileri destekleyen politikaları oluşturur.
- Etkinliklerini desteklemek ve iyileştirmek üzere bilgi teknolojileri kullanan süreçler de dahil çeşitli teknolojiler kullanır.
- Mevcut teknolojilerin en uygun biçimde kullanımı ve güncelliğini kaybeden teknolojilerin elde 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 katılımı sağlar.
- Alternatif ve yeni geliştirilen teknolojileri; kurumsal performans, yetenekler ve bunların çevreye olan etkilerini dikkate alarak belirler ve değerlendirir.
- Teknolojiyi yenileşim ve yaratıcılığı 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 verilmesini güvence altına alır.
- Verileri bilgiye uygun olan yerlerde, paylaşılabilir ve etkili biçimde kullanılabilir 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.

### 3.3.5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler

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 yaratmak amacıyla geliştirir.
- 5c. Ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.
- 5d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.
- 5d. 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 geçirerek 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 yaşama geçiren süreçlerle, yaratılacak değişikliklerin doğası ve önemiyle uyumlu gerçeklere dönüştürür.
- Yeniliklerin ve süreç iyileştirmelerinin etkisini ve katma değerini değerlendirir.

5b. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirir.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Müşterileri için yenileşme ve değer yaratma yönünde çaba gösterir.
- Ürün ve hizmet portföyünü 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 ve 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 yaratıcılığı kullanır.
- Ürün ve hizmetlerin yaşam çevrimleri süresince ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğe olası etkilerini dikkate alır.

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

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- İlgili tüm paydaşlarının gereksinimlerini sürdürülebilir bir denge içinde sağlamak üzere değer önermelerini açık bir şekilde tanımlar.
- İş modelini: temel yetenekler, süreçler, işbirliği yapılan kuruluşlar ve değer önermesiyle ifade ederek tanımlar.
- İş modelini ve değer önermesini; “ürün ve hizmetin ayırt edici özellikleri” , Pazar konumlandırması, hedef müşteri 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 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 hizmetin sunum performansını uygun kuruluşlarla karşılaştırır ve müşteri için yaratılan değeri en üst düzeye çıkarmak üzere güçlü yönlerini anlar.
- Değer zincirinin etkililik 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 beklentilerini 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 geribildirimlerine hızlı ve etkili bir biçimde yanıt verir.
- Müşterilere, ürün ve hizmetleri sorumluluk bilinci içinde kullanılması yönünde tavsiyede bulunur.

### 3.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

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 etki 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 kırılımlandırılır.

#### 6a. Algılamalar

- Bu veriler müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; müşteri anketleri, odak grupları, satıcı değerlendirmeleri, övgüler ve şikâyetler 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

#### 6b. 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
  - Şikâyetler ve övgüler
  - Dış kuruluşlar tarafından tanınma

#### 3.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

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 çıktıları 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 kırılımlandırır.

#### 7a. Algılamalar

- Bu veriler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalardır. 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

#### 7b. Performans Göstergeleri

- Bu veriler kuruluş tarafından kuruluş 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

#### 3.3.8. Toplumla ilgili Sonuçlar

##### 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 çıktıları 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.

#### 8a. 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

#### 8b. 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 satın alma performansı

### **3.3.9. Temel Performans Sonuçları**

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 sonuçları için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- En az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçları 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 kırılımlandırır.

#### 9a. 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

#### 9b. 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

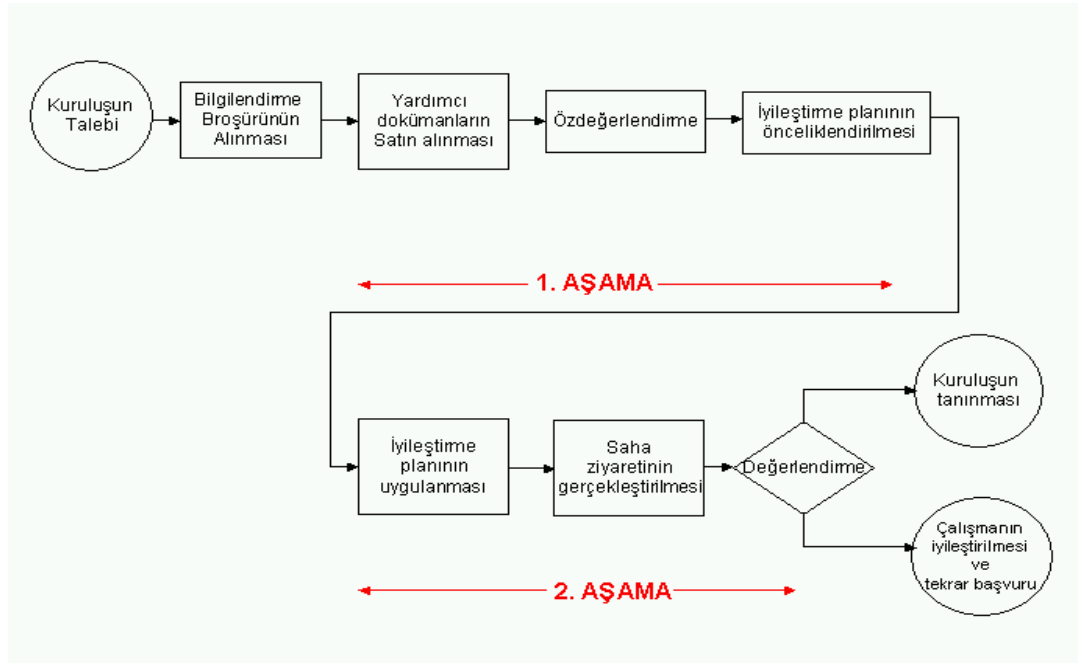
### **3.4. EFQM Mükemmellik Modelinin Uygulanması**

#### **3.4.1. Mükemmellikte Kararlılık**

Mükemmellikte Kararlılık Programı Onayı, Mükemmellik yolculuğunun henüz başında olan kuruluşlar için tasarlanmıştır. Bu aşama kuruluşun mükemmellik yolunun

başında olduğunu ve bu yolda ilk aşamayı geçtiğini gösterir Bu aşamada kuruluşlara buldukları performans seviyesini anlamalarında ve iyileştirme için önceliklerini belirlemelerinde yardımcı ağırlık verilmektedir (EFQM Mükemmellik Aşamaları Tanıtma Programı, 2006).

Bu programın ilk evresinde başvuran kuruluşlar, EFQM Mükemmellik Modeli'nin dokuz ana kriterini kullanarak özdeğerlendirme sürecinden geçerler. Değerlendirme sonucunda kuruluşlar iyileştirmeye açık alanlarını saptama olanağını bulurlar. ikinci evrede ise, kuruluştan iyileştirilecek alanlarını önceliklendirmesi ve öncelikli 3 açık alanı için 6 - 9 aylık uygulama döneminin ardından iyileştirme doğrultusunda aldığı önlemleri bir saha ziyaretinde ortaya koyması beklenir. Mükemmellikteki kararlılığını kanıtlayan kuruluşlar aşamayı başarıyla tamamladıklarına ilişkin belgeyi, tüm ticari ve tanıtım faaliyetlerinde kullanabilirler (EFQM Mükemmellik Aşamaları Tanıtma Programı, 2006).



Şekil 7. EFQM Mükemmellik Aşamaları (Kal-Der EFQM Mükemmellikte Kararlılık Bilgilendirme Broşürü)

### 3.4.2. Mükemmellikte Yetkinlik

Program, EFQM Mükemmellik Modelini kullanarak özdeğerlendirme yapmada deneyim kazanmış kuruluşlar için tasarlanmıştır. Bu aşama kuruluşun başarılı biçimde

yönetilip mükemmel kuruluş olma yolunda ilerlediğini gösterir. EFQM Mükemmellik Modeli'nin otuz iki alt kriterini temel alarak, organizasyonun güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesi için yapısal bir yaklaşım avantajını sunmaktadır. Bu aşama için başvuran kuruluşlar, Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülü'ne benzer bir değerlendirme sürecine girer, ancak kendilerinden daha kısa bir başvuru dokümanı hazırlamaları beklenir. Üç - beş kişilik eğitimli değerlendirici ekibinin başvuru dokümanlarını değerlendirmesinin ardından, başvuran kuruluşa saha ziyareti düzenlenir ve bir geri bildirim raporu hazırlanır. 2006 Yılı ikinci yarısından itibaren, başvuran kuruluşların saha ziyaret sonuçlarına bağlı olarak farklı tanıma olanakları sunulmaktadır. Değerlendirme puanı 300 ve/veya üstünde olan başvuru sahibi kuruluşlar, elde ettikleri saha ziyaret puanına uygun seviyeyi başarıyla tamamlamış kabul edilir, söz konusu onay belgesini, ticari ve tanıtım faaliyetlerinde kullanabilirler (EFQM Mükemmellik Aşamaları Tanıtma Programı, 2006).

### **3.4.3. Avrupa Kalite Ödülü**

Avrupa Kalite Ödülü, beş yıllık bir sürekli iyileştirme tarihi ile ulusal ve Avrupa düzeyinde örnek model olarak görünen kuruluşlar için tasarlanmış, iddialı bir yarışmadır. Avrupa Kalite Ödülü'ne başvuru için öncelikle 75 sayfalık detaylı bir başvuru dokümanı hazırlanır. Başvuru dokümanını değerlendiren değerlendirici ekibi Avrupa'nın değişik ülke ve endüstri dallarında görev yapan deneyimli yöneticilerdir.

Değerlendirme ekibinin sayısı değerlendirilen kuruluşun büyüklüğüne bağlı olarak dört ile sekiz arasında değişir. Başvuru dokümanının aldığı puanın ödül jürisi tarafından belirlenen barajı aşması halinde, kuruluşa bir haftaya kadar sürebilen saha ziyareti düzenlenir. Kuruluşun saha ziyaretinde değerlendirme ekibine operasyonel alanlarını açması beklenir. Değerlendirici ekibi başvuru raporunda anlatılan bilgilerin doğrulamasını yapacak, tüm kriterleri puanlandıracak ve detaylı bir geri bildirim raporu hazırlayacaktır.

Bundan sonra, jüri her başvuran kuruluşa ait raporu gözden geçirerek nihai kararını verir. Puanlarına göre kuruluşlar Finalist, Başarı Ödülü ve Ulusal/Avrupa Kalite Büyük Ödülü ile ödüllendirilir.

### **3.5. EFQM Mükemmellik Modelinde Özdeğerlendirme**

Bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM Mükemmellik Modelini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı sistematik ve düzenli olarak gözden geçirme faaliyetidir (EFQM Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, 2000).

#### **3.5.1. Özdeğerlendirmenin Yararları**

- Kuruluşun faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik yapısal ve kapsamlı yaklaşımdır.
- Bireysel algılamaları değil, gerçekleri göz önünde bulunduran bir değerlendirme şeklidir.
- Tutarlı bir yaklaşım ve uzlaşım sonucu, yapılması gerekenleri saptayan bir araçtır.
- Toplam kalite yönetimini nasıl uygulamaları gerektiği konusunda çalışanları eğitmek için bir araçtır.
- Çeşitli kalite girişimlerini günlük işlemlere entegre etmekte yol gösterici bir araçtır.
- Güçlü bir teşhis aracıdır.
- Batı toplumlarında üzerinde uzlaşım sağlanmış bir takım kriterleri göz önünde tutan objektif bir değerlendirme sistemidir.
- Düzenli özdeğerlendirme uygulamaları sonucu, zamana bağlı olarak ilerlemeyi ölçen bir araçtır.
- İyileştirmeye açık alanları saptayıp, iyileştirme çalışmalarını başlatan bir süreçtir.
- Kuruluşun bütününde veya sadece bir birimde ve her düzeyde uygulamayı öngören sistematik yaklaşımdır.
- İşte mükemmelliğe ulaşmak için kuruluşa taze kan pompalayan bir araçtır.
- Kuruluş içindeki farklı bölümlerde veya daha geniş anlamda diğer kuruluşlarda erişilen mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için yaratılan bir fırsattır.
- İç ödüllendirmeler ile ilerleme sağlamsını ve elde edilen başarıların tanınmasını sağlar.
- Kuruluş içinde veya işletme dışında kıyaslama için bir araçtır.

### **Özet Olarak Özdeğerlendirme;**

- Öğrenmek,
- İşletmenin güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemek,
- Kendi kuruluşunuza uyguladığınızda toplam kalitenin ne ifade ettiğini öğrenmek,
- İşletmenin Toplam Kalite yolculuğunda ne kadar yolu olduğunu ve diğer kuruluşların nerelerde olduğunu belirlemek için bir araçtır.

## **IV. İDO'DA EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **4.1. İDO'nun Tarihçesi**

İDO İstanbul Deniz Otobüsleri Sanayi ve Ticaret A.Ş İstanbul'un deniz ulaşımına ve trafik sorunun çözümüne katkıda bulunmak amacıyla İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı tarafından 1987 yılında kurulmuştur.

İstanbul'un deniz ulaşımı, 1987 yılına kadar büyük ölçüde Türkiye Deniz İşletmeleri Şehir Hatları İşletmesi tarafından sağlanmaktaydı. Bu tarihte Büyükşehir Belediyesi tarafından İstanbul Ulaşım ve Ticaret A.Ş kurularak deniz ulaşımını sağlayan ikinci bir kuruluş ortaya çıkmıştır. Daha sonra 1988 yılında şirkette unvan değişikliği yapılmış işletme, İDO – İstanbul Deniz Otobüsleri Sanayi ve Ticaret A.Ş adını almıştır. Etrafı denizlerle çevrili İstanbul'da deniz yolu ile yapılan yolculuklar önemli bir ulaşım alternatifi oluşturuyor. Trafikğin gün geçtikçe keşmekeşe dönüştüğü İstanbul'da, 22 senelik bir geçmişe sahip olan deniz otobüslerinden her geçen gün daha verimli bir biçimde yararlanılıyor.

İDO, artan talepler doğrultusunda, yeni hatlar açarak ve maliyetleri daha da düşürerek İstanbullulara daha ucuz yolculuk olanağı da sağlamayı hedefliyor. Kapasite kullanımının her geçen gün artması, fiyatların deniz yollarındaki diğer alternatifler seviyesine düşmesi doğrultusundaki ümitleri güçlendiriyor. İstanbul Deniz Otobüsleri insana hizmeti, teknoloji ile yoğurarak geleceğin aydınlık günlerine hızla ve kararlılıkla ilerliyor.

2005 Şubat ayında; İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı, Özelleştirme Yüksek Kurulu (ÖYK) ile bir protokol yaparak, Türkiye Şehir Hatları İşletmesini devralma iradesini ortaya koymuştur. Devralma işlemleri İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı adına İDO tarafından yürütülmüştür. Devralma işlemleriyle birlikte İstanbul'da deniz ulaşımından sorumlu tek otorite İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı olmuş ve bu otorite de büyük ölçüde İDO'ya devredilmiştir.



İDO'nun kuruluşundan itibaren yıllara göre gelişimini:

- 1987 yılında 449 yolcu kapasiteli ilk iki deniz otobüsü hizmete başlamıştır. Aynı yıl içerisinde 3 adet deniz otobüsü daha satın alınmış ve hizmete sunulmuştur.
- 1988 yılında, 5 yeni deniz otobüsü daha satın alınmış ve işletmeye alınmıştır.
- 1992 yılında, Kartal ve Kadıköy iskeleleri açılmış ve işletmeye alınmıştır.
- 1994 yılında, iki adet Monohull tipi 155 yolcu kapasiteli deniz otobüsü ile 10 olan deniz otobüsü adedi 12'ye çıkmıştır.
- 1996 yılında, 450 yolcu kapasiteli iki deniz otobüsü ile birlikte deniz otobüslerinin sayısı 14'e çıkmıştır.
- 1997 yılında, 350 kişilik 3 deniz otobüsü, 450 yolcu ve 94 araç kapasiteli 2 adet hızlı feribot ve yine ilk defa Türkiye Gemi Sanayi Pendik Tersanesi'nde imal edilen 400 kişilik 1 deniz otobüsü ile filodaki gemi sayısı 20'ye yükselmiştir. Bu yıl içinde Yalova- Yenikapı hattı açılmış ve İstanbul'da ilk defa hızlı feribot hizmeti başlatılmıştır.
- 1998 yılında, 800 yolcu ve 200 araç kapasiteli 2 adet hızlı feribot inşa ettirilmiştir. Bu yıl içinde yerli imalat olarak Temel Reis II adlı gemi Pendik Tersanesi'nde yapılan ikinci deniz otobüsü olarak faaliyete geçmiştir.
- 2000 yılında, Türkiye Gemi Sanayi A.Ş. Pendik Tersanesine 2 adet 400 yolcu kapasiteli deniz otobüsü inşa ettirilmiştir.(Barbaros Hayrettin Paşa, Sokullu Mehmet Paşa)
- 2003 yılında, İDO hızlı feribot ve deniz otobüsleri dış hatlarda (biletli hatlar) online rezervasyon ve satış sistemine geçilmiş ve kredi kartıyla bilet satış hizmeti başlatılmıştır.
- 2004 yılında, 588 yolcu ve 112 araç kapasiteli 2 adet hızlı feribot satın alınarak Pendik- Yalova hattında sefere konulmuştur.
- 2005 yılı içinde 155 yolcu kapasiteli 2 adet Monohull deniz otobüsü İzmit Belediyesi'ne devredilmiştir.

- 2005 Mart ayında, TDI'ye bağlı Őehirhatlarının yönetimi; vapur ve iskeleler ile birlikte İstanbul Deniz Otobüsleri'ne devredilmiştir.
- 2007 Mart ayında Singapur'da inşa edilen 2 yeni deniz otobüsü İDO filosuna katılmıştır.
- 17 Nisan 2007'de Austal tarafından inşa edilen 225 araç ve 1200 yolcu kapasiteli Osman Gazi- 1 Hızlı Feribotu İDO filosuna katılmıştır.
- 2007 Mayıs ayında Singapur'da inşa edilen 3.deniz otobüsü İDO filosuna katılmıştır.
- 2007 Temmuz ayında Singapur'da inşa edilen 4. Ve 5. Deniz otobüsleri İDO filosuna katılmıştır.
- 16 Ağustos 2007'de Austal tarafından inşa edilen ve Osman Gazi-1 feribotunun ikizi olan Orhan Gazi-1 feribotu İDO filosuna katılmıştır.
- 11 Aralık 2007'de, Türk mühendisleri ve iŐçilerinin emeğiyle, bir Türk tersanesinde inşa edilen Suhulet araba vapuru İDO filosuna katıldı.
- 2008 Mart ayında, Suhulet'in kardeş gemisi Sahilbent, İDO filosuna katıldı.
- 20 Haziran 2008'de Sultan Ahmet araba vapuru törenle hizmete alındı.
- 4 Eylül 2008'de, Sadabat araba vapuru hizmete girdi.
- 2008 Kasım ayında, DAMEN tarafından Çin'de inşa edilen Double-Ended tipi Yavuz Sultan Selim ve Kanuni Sultan Süleyman hızlı feribotları İDO filosuna katıldı.
- 2008 Aralık ayında, İstanbullular'ın seçtiği Model 4 vapurlarından ilki olan Fatih vapuru hizmete alınmıştır.
- 2009 Mart ayında, Model 4 vapurlarından ikincisi olan Kadıköy vapuru hizmete girmiştir.
- 2009 Mayıs ayında, Model 4 vapurlarından ncs olan Beyoğlu vapuru hizmete girmiştir.

- 2009 Ekim ayında, Model 4 vapurlarından dördüncü ve beşincisi olan Beykoz ve Sarıyer hizmete girmiştir.
- 5 Aralık 2009'da yeni Haliç vapurları hizmete alındı.
- Eylül 2010,34 adet yolcu vapuru ve 49 şehir hatları iskelesi, İBB iştiraki olarak kurulan İstanbul Şehir Hatları Turizm San. Ve Tic.A. Ş'ye devredilmiştir.
- 16 Haziran 2011,İDO Sanayi ve Ticaret A.Ş TASS ( Tepe-Akfen-Souter-Sera ) Ortak Girişim Grubuna Devredilmiştir.

İDO, toplam 19 hatta 25 Deniz Otobüsü, 10 Hızlı Feribot,17 Araba vapuru ile 32 noktaya hizmet götürmektedir ( <http://www.ido.com.tr/tr/kurumsal/ido-hakkinda/gecmisten-gunumuze-ido>).

#### **4.1.1 İDO'nun Kalite Yolculuğu**

İstanbul Deniz Otobüsleri vermiş olduğu hizmetin kalitesini yükseltmek ve müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla ulusal ve uluslararası yönetim standartlarını bünyesinde kurmuş ve uygulamaktadır. Kuruluşta ISO 9001, OHSAS 18001, ISM, EFQM Mükemmellik Modeli sistemleri benimsenmiş ve uygulanmaktadır.

#### **ISO 9001 – OHSAS 18001**

2000 yılı Eylül ayından sonra dokümantasyonun oluşturulması, revize edilmesi ve sistemin kurum bünyesinde uygulanması çalışmaları tamamlanmış ve TÜV Management Service tarafından yapılan kapsamlı denetim uygulaması ile ISO 9001:1994 kalite belgesi alınmıştır.2008 yılında revize edilen ISO 9001 standartının 2010 yılında TSE tarafından belgelendirilmiştir. Kuruluşta OHSAS 18001 çalışmalarına 2007 yılında İSG proje ekibi oluşturularak başlanmış ve sistem yürürlüğe alınmıştır.

#### **ISM**

Uluslararası Gemi Güvenliği Yönetimi ( International Ship Safety Management – ISM) çalışmaları özellikle gemiler için geliştirilmiş bir güvenlik ve kalite yönetim sistemi olup bir anlamda ISO 9000 sistemine benzemektedir. Geminin seyir sırasında sahip olması

gereken özellikler, geminin denize açılması, teknik donanımı, can ve mal güvenliği ile çevrenin korunması vb. hususlar bu standartlarla belirlenmiştir.

ISM'nin yürürlüğe girmesiyle uluslararası gemi işleten kuruluşlar ve kabotaj hattın hat iznine sahip yolcu gemileri, ofisleri için Uygunluk Belgesi (DOC) ve gemiler için Güvenli yönetim sertifikası (SMC) almak zorundadırlar. DOC belgesi ilk olarak 2002 yılında alınmış ve yıllar itibariyle SMC belgeli gemi sayısı artmıştır. Kuruluş kabotaj hattında gemi işletmeciliği yaptığından Hızlı feribot ve Deniz Otobüsleri SMC belgesi almıştır. (<http://www.ido.com.tr/tr/kurumsal/ido-hakkinda/kalite-yolculugumuz>)

#### **4.1.2. EFQM Mükemmellik Modeli**

İDO'da uzun yıllardan bu yana sürdürülen kalite çalışmalarında daha etkin olmak, çalışanlarımızdan başlayan, önce kuruma daha sonra tüm paydaşlarına ulaşan bir kalite anlayışının ancak Ulusal kalite hareketi çalışmaları ile mümkün olabileceği inancıyla, Mart 2006 tarihinde KalDer'e ve UKH'ye üye olunmuştur.

Yapılan çalışmaları belirli sistemler üzerinde sürdürmek, EFQM Mükemmellik Modelini uygulamak, sürekli iyileştirme faaliyetinde bulunmak ve ulusal düzeyde elde edilen tecrübelerden yararlanmak için 2006 yılı Nisan ayında UKH Proje Ekibi oluşturulmuş, bu ekibin EFQM Mükemmellik Modeli eğitimlerinin tamamlanmasından sonra öz değerlendirme yapılmıştır. Kasım 2006'da KalDer'den alınan dış değerlendirme hizmeti sonucunda şirket; EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında değerlendirilmiş ve neticesinde "Mükemmellikte Yetkinlik" onayı almaya hak kazanmıştır.

2008 ve 2009 yıllarında KalDer tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda büyük ölçekli işletmeler kategorisinde Ulusal Kalite Başarı Ödülü almaya hak kazanmıştır.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Günümüzde işletmeler için rekabetin önemi giderek artmaktadır. İşletmeler için rakiplerine üstünlük sağlamak en temel unsur ise, işletmelerin karlılık düzeyinin ve Pazar payının artmasında önemli bir faktör de iç müşteri tatmini yani çalışanların tatminidir. Çalışanlarının tatmin olduğu bir kurum müşterilerini de tatmin edecektir.

Toplam kalite yönetimi, özünde iç müşteri tatmini bulunan bir yönetim anlayışıdır. Bu yüzden çalışanların tatmini kavramı özellikle toplam kalite yönetimini iyi bilen ve iyi uygulayan kuruluşlarda ön plana çıkmaktadır.

Toplam kalite yönetimini yaygınlaştırmak amacıyla verilen kalite ödüllerinden biri olan EFQM mükemmellik modeli modelinde çalışanların tatminine yer vermektedir. Modele göre uygun bir liderlik anlayışı, politika ve stratejilerin belirlenmesi, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesiyle çalışanların tatmini sağlanmaktadır. Modelde girdi faktörleri olarak belirtilen tüm bu kriterler iyi kullanılır ve yönetilirse mükemmelliğe ulaşmak mümkün olacaktır.

Araştırmanın amacı EFQM modelinin çalışanların tatmini üzerindeki etkisini ortaya çıkartmaktır.

Araştırmada, kalite çalışmaları yürüten denizcilik işletmelerinden biri olan İDO İstanbul Deniz Otobüsleri Sanayi ve Ticaret A.Ş çalışanlarının tatmini saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırma, kalite üzerine yapılmış teorik varsayımların uygulamalar karşısında ne kadar geçerli olduğunu test ederek kalite literatürüne katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

#### **4.3. Araştırmanın Sınırlamaları**

Araştırmanın ana kütesinin bir çerçevesinin olmaması, zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup araştırma kapsamında görüşülen kişilere bu yöntemle ulaşılmıştır. Araştırma sadece İDO genel merkezinde uygulanmıştır.

Hazırlanan anket formları Temmuz 2011-Ağustos 2011 tarihleri arasında İDO genel merkezi personeline dağıtılmış geri dönen, kullanılabilir 60 kişinin anketi ile analizler gerçekleştirilmiştir.

#### **4.4. Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Teknikler**

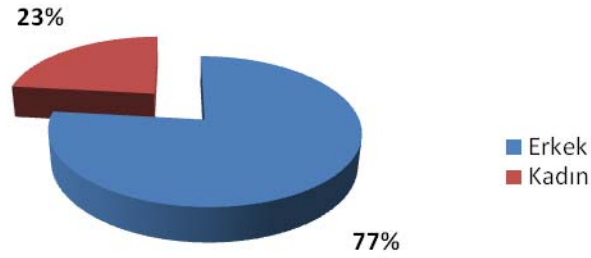
Araştırmada veri toplama amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Kullanılan anket formunda İDO A.Ş çalışanlarının demografik özelliklerinin tespit edilmesine yönelik sorular ve EFQM mükemmellik modelinin çalışanlar kriterinin beş alt kriterine göre değerlendirilmesini amaçlayan 33 soru bulunmaktadır.

Anket sorularının tamamı 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış olup ifadeler en olumlu (kesinlikle katılıyorum) 5, en olumsuz (kesinlikle katılmıyorum) 1 puan verilerek değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 15 (Statistical Package for Social Science) paket programıyla değerlendirmeye alınmıştır.

#### 4.5. İDO A.Ş. Çalışanlarının EFQM Mükemmellik Modeline Göre Değerlendirilmesi

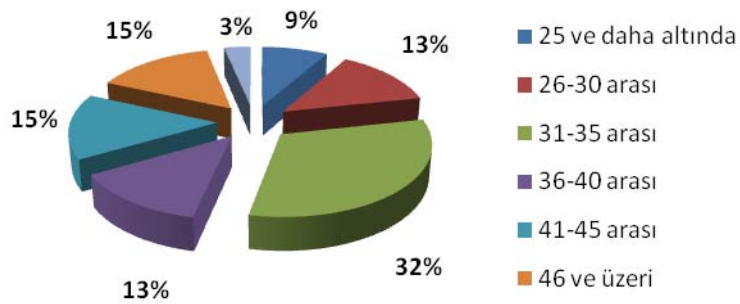
Araştırma sonucunda tüm anket sorularının cevaplarına ait yorumlar grafiklerle görsel olarak desteklenmiştir. Bulgulara ilk olarak demografik değişkenlerin dağılımı ile başlanmıştır.

Araştırma sonucunda çalışanların cinsiyet dağılımı incelendiğinde %77’ si erkek %23’ ünün ise kadın olduğu görülmektedir.



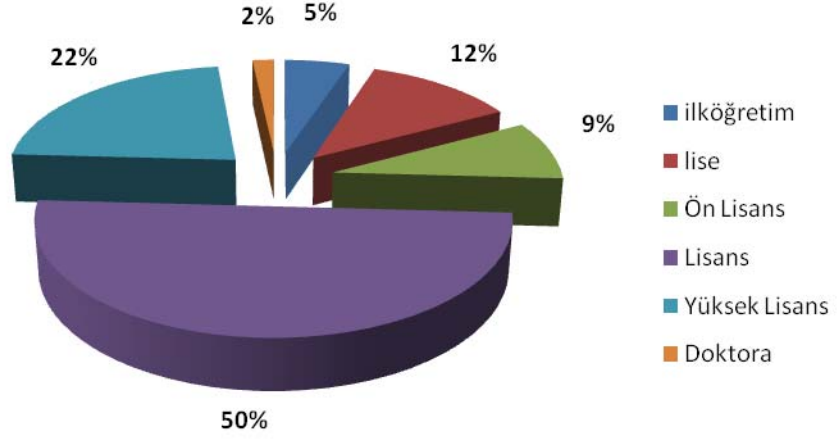
Şekil 8. Cinsiyete göre dağılım

Araştırma sonucunda çalışanların yaş durumları incelendiğinde %9’unun 25 ve daha altında, %13’ ünün 26-30 yaş , %32’sinin 31-35 yaş, %13’ünün 36-40 yaş %15’inin 41-45 yaş %15’i 46 ve üzeri yaş gruplarına dahil oldukları sonucu gözlemlenmiştir.



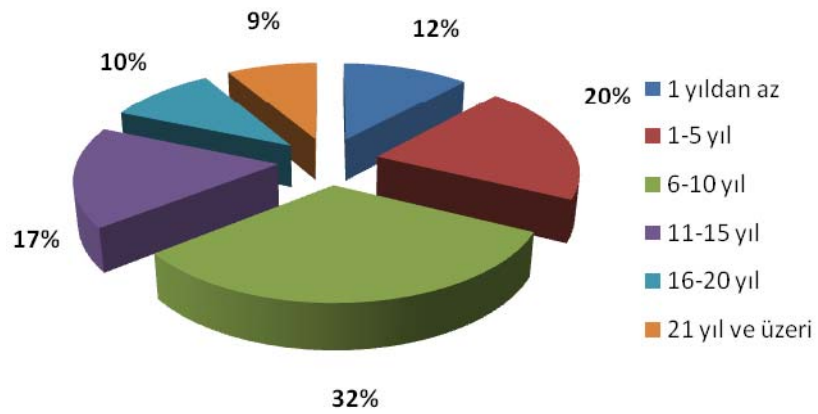
Şekil 9. Yaş gruplarına göre dağılım

Araştırma sonucunda çalışanların %5'inin İlköğretim,%12' sinin Lise,%9'unun Önlisans, %50'sinin Lisans, %22'sinin Yüksek Lisans, %2'sinin Doktora mezunu olduğu gözlemlenmiştir.



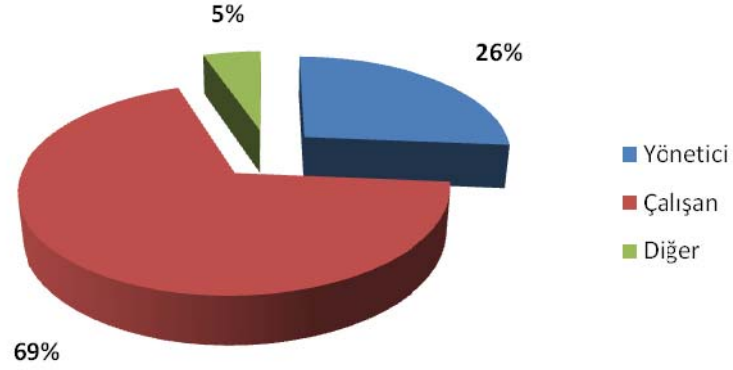
Şekil 10. Eğitim durumuna göre dağılım

Araştırma sonucuna göre çalışanların %12'si 1 yıldan az, %20'si 1-5 yıl, %32'si 6-10 yıl, %17'si 11-15 yıl, %10'u 16-20 yıl, %9'u 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu gözlemlenmiştir.



Şekil 11. Çalışma süresine göre dağılım

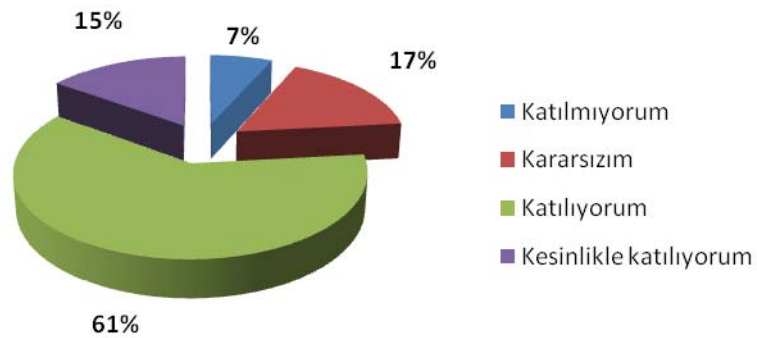
Araştırma sonucuna göre çalışanların % 69'unun çalışan, % 26'sının yönetici, % 5'i diğer unvanlara sahiptir.



Şekil 12. Ünvana göre dağılım

#### 4.5.1. Ankete Katılanların “Çalışanlara İlişkin Planlar Nasıl Yönetilmekte ve İyileştirilmektedir” Bölümündeki Sorulara İlişkin Bulguları

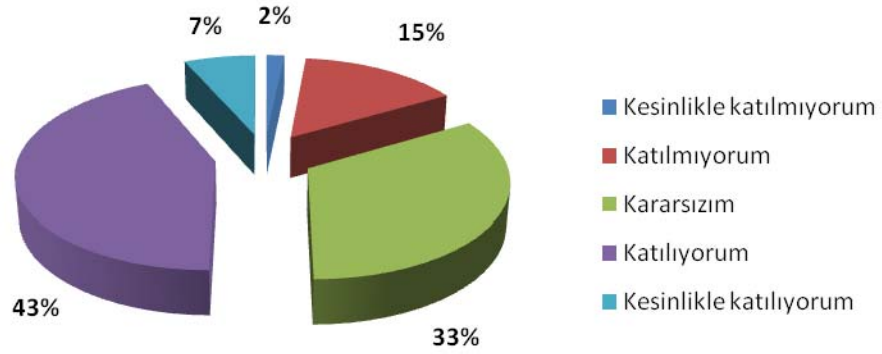
Ankete katılanların, “Çalışanlara ilişkin politika, strateji ve planlar oluşturulmaktadır” ifadesine % 7'sinin katılmadığı, % 17'sinin kararsız olduğu, % 61'inin katıldığı ve % 15' i kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 13. Çalışanlara ilişkin politika, strateji ve planlar oluşturulmaktadır

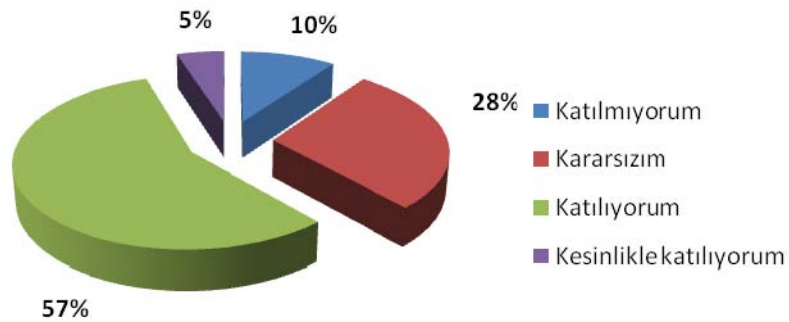


Ankete katılanların “Çalışanlara ilişkin politika strateji ve planlar oluşturulurken tüm katılımcıların veya temsilcilerin katılımı sağlanmaktadır” ifadesine % 2 sinin kesinlikle katılmadığı, % 15’inin katılmadığı, % 33’ünün kararsız olduğu, % 43’ünün katıldığı, % 7’si kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.



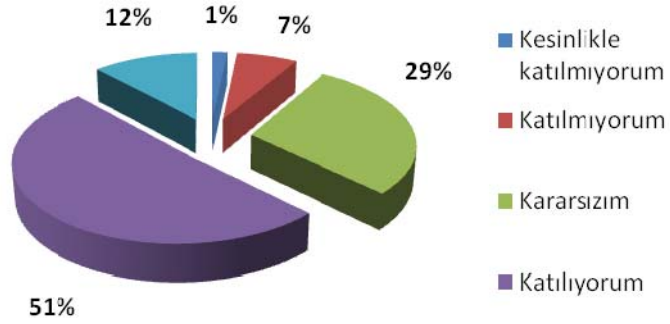
Şekil 14. Çalışanlara ilişkin politika, strateji ve planlar oluşturulurken tüm katılımcıların veya temsilcilerin katılımı sağlanmaktadır

Ankete katılanların “İnsan kaynaklarının politika ve strateji, kurumun yapısı ve kilit süreçler (misyon ve vizyon açısından en önemli süreçler) ile uyumu sağlanmaktadır ifadesine % 10’u katılmadığı, % 28’inin kararsız olduğu, % 57’sinin katıldığı,% 5’inin kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir.



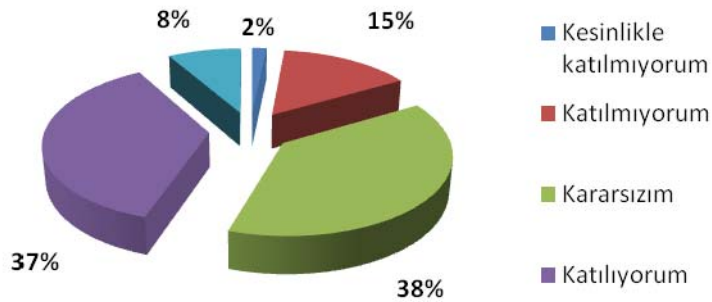
Şekil 15. İnsan Kaynaklarının politika ve strateji, kurumun yapısı ve kilit süreçle (misyon ve vizyon açısından en önemli süreçler) ile uyumu sağlanmaktadır

Ankete katılanların “İşe alma ve kariyer süreçleri yönetilmektedir” ifadesine % 1’i kesinlikle katılmadığı, % 7’si katılmadığı, %29’u kararsız olduğu, % 51’i katıldığı ve % 12’si kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir.



Şekil 16. İşe alma ve kariyer süreçleri yönetilmektedir

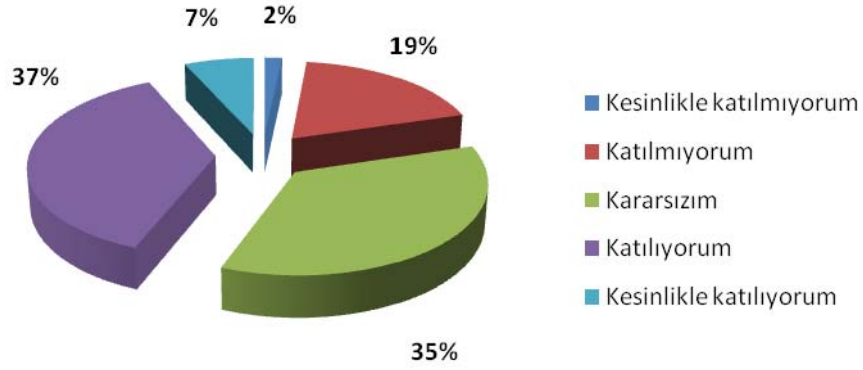
Ankete katılanların “Adalet ve fırsat eşitliği sağlamak üzere; işe alma kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin süreçler destekleyici politikalarla yönetilmektedir” ifadesine % 2’si kesinlikle katılmadığı, % 15’i katılmadığı, %38’i kararsız olduğu, % 37’si katıldığı ve % 8’si kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 17. Adalet ve fırsat eşitliği sağlamak üzere; işe alma, kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin süreçler destekleyici politikalarla yönetilmektedir

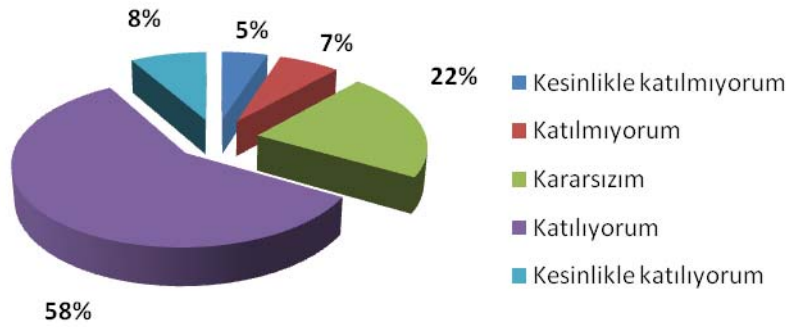
Ankete katılanların “Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans düzeyleri açıkça tanımlanmıştır” ifadesine % 2’si kesinlikle katılmadığı, %19’u

katılmadığı, % 35'i kararsız olduğu, % 37'sinin katıldığı, % 7'si kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 18. Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans düzeyleri açıkça tanımlanmıştır

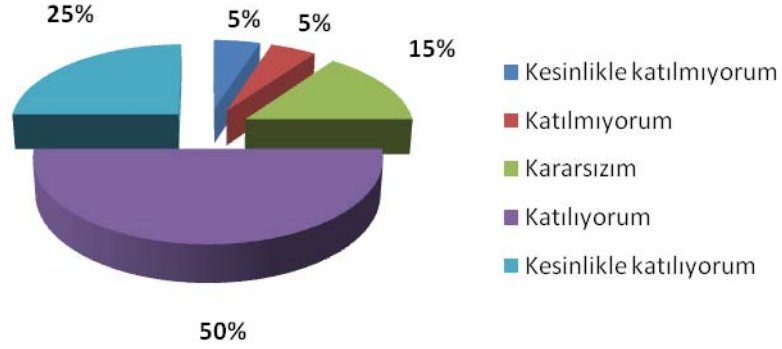
Ankete katılanların “Çalışanlar ekip çalışmasına yönelmektedir ve ekip çalışması yapmaktadırlar” ifadesine % 5'i kesinlikle katılmadığı, % 7'si katılmadığı, % 22'si kararsız olduğu, % 58'i katıldığı ve % 8'i kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 19. Çalışanlar ekip çalışmasına yönelmektedir ve ekip çalışması yapmaktadırlar

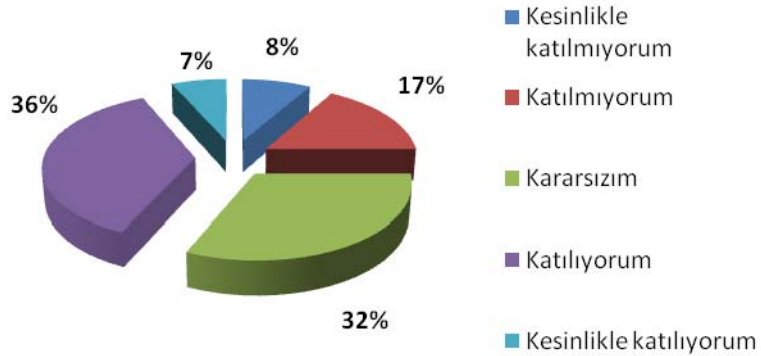
Ankete katılanların “Çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geri bildirim araçları

kullanılmaktadır” ifadesine % 5’i kesinlikle katılmadığı, % 5’i katılmadığı, % 15’inin kararsız olduğu % 50’sinin katıldığı, % 25’i kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 20. Çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geri bildirim araçları kullanılmaktadır

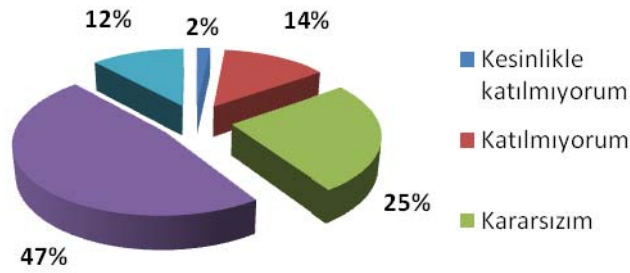
Ankete katılanların “Her türlü çalışmalar adil ve dürüst biçimde değerlendirilir. Çalışanlara fırsat eşitliği adil ve dürüst bir biçimde sağlanmaktadır” ifadesine % 8’i kesinlikle katılmadığı, % 17’si katılmadığı, % 32’si kararsız olduğu, % 36’sı katıldığı ve % 7’si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



Şekil 21. Her türlü çalışmalar adil ve dürüst biçimde değerlendirilir. Çalışanlara fırsat eşitliği adil ve dürüst bir biçimde sağlanmaktadır

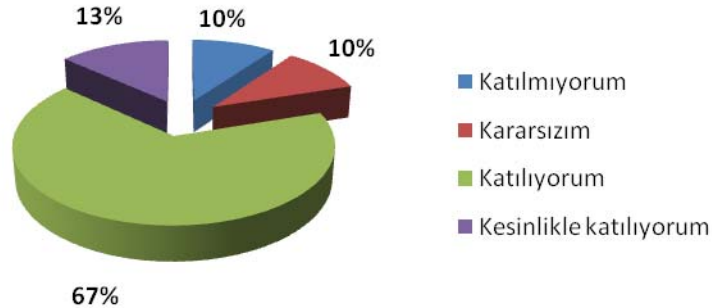
#### 4.5.2. Ankete Katılanların “Çalışanların Bilgi Birikimleri ve Yetkinlikleri Nasıl Belirlenmekte, Geliştirilmekte ve Sürdürülmektedir” İfadesine Yönelik Sorulara Verdiği Cevaplar

Ankete katılanların “Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri (İşi yapabilme bilgi ve becerisi) belirlenmekte, sınıflandırılmakta ve bunlarla kurumun gereksinimleri arasında uyum sağlanmaktadır” ifadesine % 2’si kesinlikle katılmadığı, % 14’ü katılmadığı, % 25’i kararsız olduğu, % 47’si katıldığı, % 12’si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



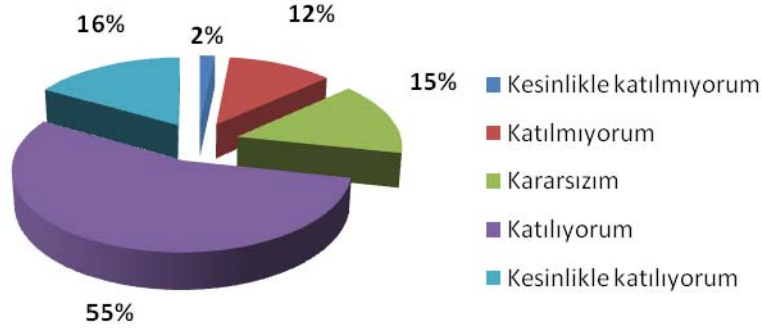
Şekil 22. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri (İşi yapabilme bilgi ve becerisi) belirlenmekte, sınıflandırılmakta ve bunlarla kurumun gereksinimleri arasında uyum sağlanmaktadır

Ankete katılanların “Çalışanların kurumun beklentilerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planları oluşturulmakta ve uygulanmaktadır” ifadesine % 10’u katılmadığı, % 10’u kararsız olduğu, % 67’si katıldığı, % 13’ü kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



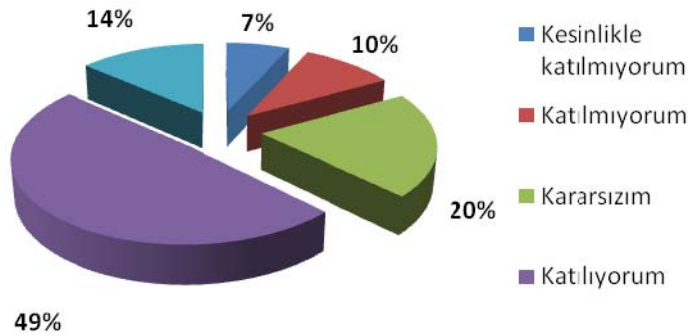
Şekil 23. Çalışanların kurumun beklentilerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planları oluşturulmakta ve uygulanmaktadır

Ankete katılanların “Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kurumun bütününde öğrenme olanakları oluşturulmakta ve bunlara katılım özendirilmektedir” ifadesine % 2’si kesinlikle katılmadığı, % 11’i katılmadığı, % 15’i kararsız olduğu, % 55’i katıldığı, % 17’si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



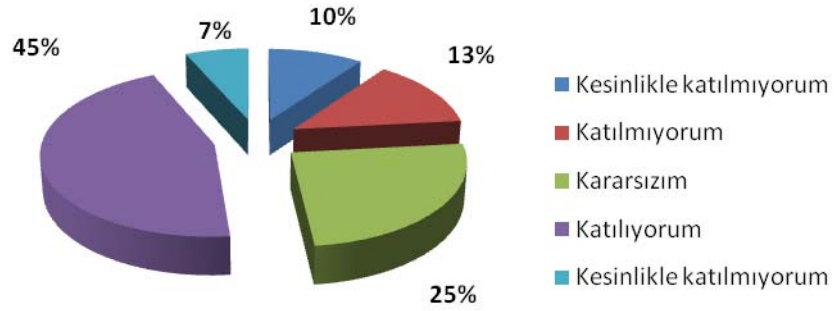
Şekil 24. Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kurumun bütününde öğrenme olanakları oluşturulmakta ve bunlara katılım özendirilmektedir

Ankete katılanların “Eğitim ve geliştirme planlarının, çalışanların kuruluşun gelecekte gerek duyacağı yetenekleri ve becerileri kazanmalarını sağlayacak yönde olması güvence altına alınmaktadır” ifadesine % 7’si kesinlikle katılmadığı, % 10’u katılmadığı, % 20’si kararsız olduğu, % 49’u katıldığı, % 14’ü kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.



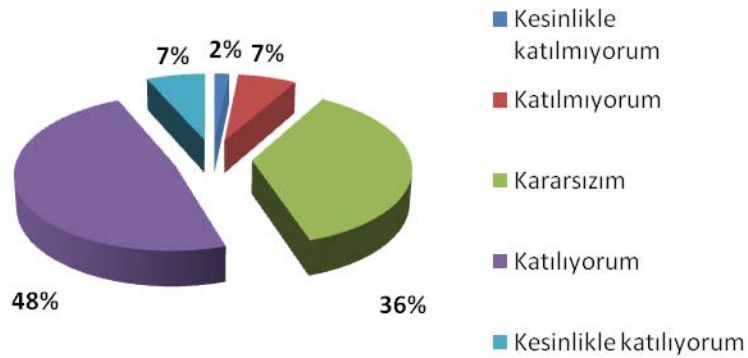
Şekil 25. Eğitim ve geliştirme planlarının, çalışanların kuruluşun gelecekte gerek duyacağı yetenekleri ve becerileri kazanmalarını sağlayacak yönde olması güvence altına alınmaktadır

Ankete katılanların “Çalışanların ekip becerilerini geliştirici çalışmalar yapılmaktadır” ifadesine % 10’u kesinlikle katılmadığı, %13’ü katılmadığı, % 25’i kararsız olduğu, % 45’i katıldığı ve % 7’si kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir.



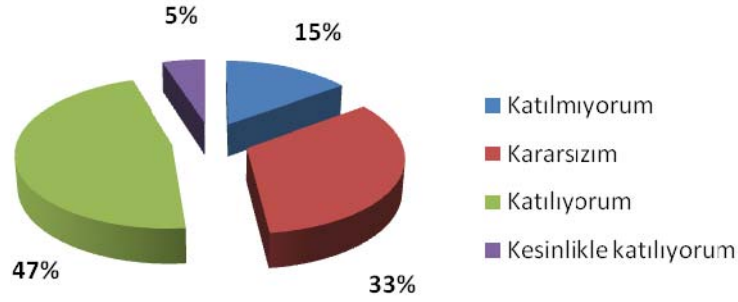
Şekil 26. Çalışanların ekip becerilerini geliştirici çalışmalar yapılmaktadır

Ankete katılanların “Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kurumun hedefleri ile uyum içerisinde olması sağlanmaktadır” ifadesine % 2’si kesinlikle katılmadığı, % 7’si katılmadığı, % 36’sı kararsız olduğu, % 48’i katıldığı ve % 7’si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



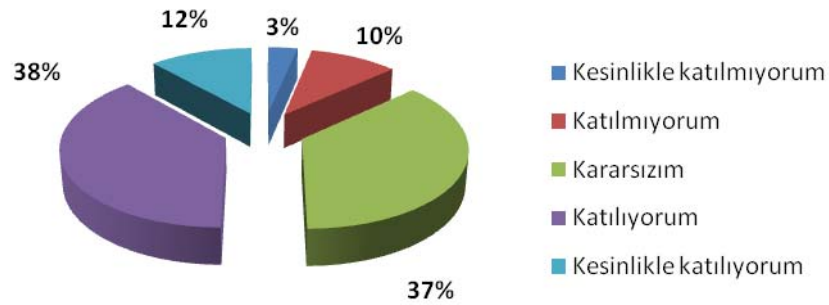
Şekil 27. Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kurumun hedefleri ile uyum içerisinde olması sağlanmaktadır

Ankete katılanların “Birey ve ekip düzeyindeki hedefleri gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir” ifadesine % 15’i katılmadığı,% 33’ü kararsız olduğu, %47’si katıldığı ve % 5’i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



Şekil 28. Birey ve ekip düzeyindeki hedefleri gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir

Ankete katılanların “Çalışanların performansları değerlendirilmekte ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunmaktadır” ifadesine % 3’ü kesinlikle katılmadığı, %10’u katılmadığı, % 37’si kesinlikle katılmadığı, % 38’i katılmadığı, % 12’si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

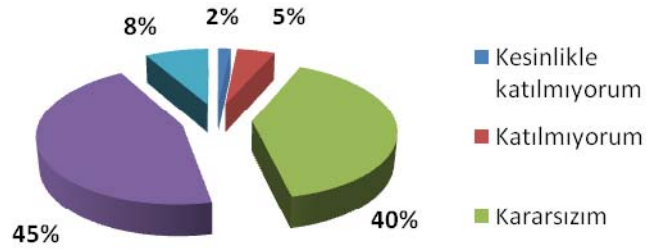


Şekil 29. Çalışanların performansları değerlendirilmekte ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunmaktadır



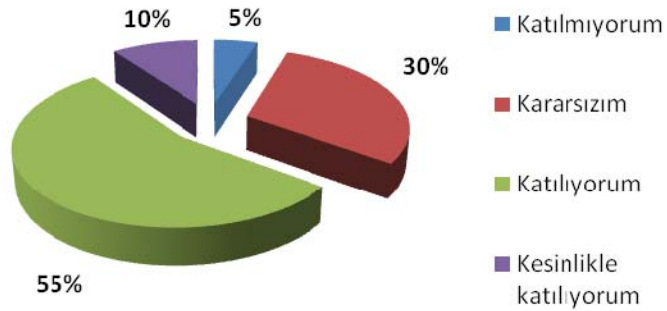
#### 4.5.3. Ankete Katılanların Çalışanların Yön Birliği, Katılımı ve Yetkilendirilmesi Nasıl Sağlanmaktadır İfadesine Yönelik Sorulara Verdiği Cevaplar

Ankete katılanların “İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip olarak katılım özendirilmekte ve desteklenmektedir” ifadesine % 2’si kesinlikle katılmadığı, % 5’i katılmadığı, % 40’ı kararsız olduğu, % 45’i katıldığı ve % 8’i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



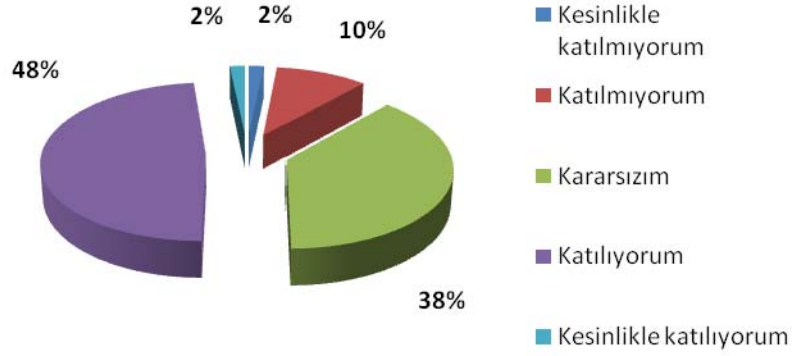
Şekil 30. İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip olarak katılım özendirilmekte ve desteklenmektedir

Ankete katılanların “konferans ve törenlere çalışanların katılımı özendirilmekte ve desteklenmektedir” ifadesine % 5’i katılmadığı, % 30’u kararsız olduğu, % 55’i katıldığı ve % 10’u kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



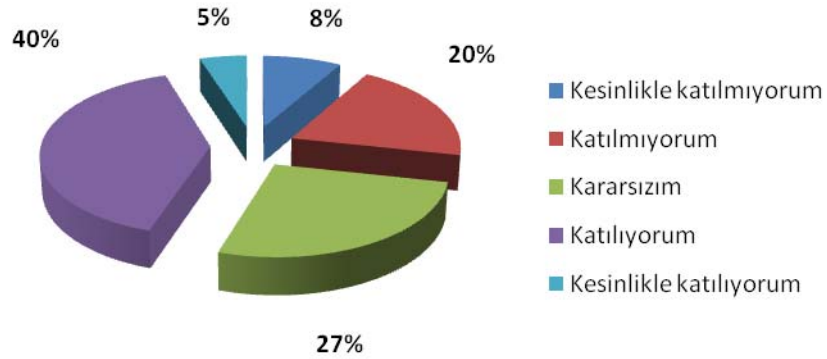
Şekil 31. Konferans ve törenlere çalışanların katılımı özendirilmekte ve desteklenmektedir

Ankete katılanların “Kuruluşun tüm alanlarında yenileşimin yaşama geçirilmesi için bir girişimcilik kültürü yaratılmıştır” ifadesine % 2’si kesinlikle katılmadığı, % 10’u katılmadığı, % 38’i kararsız olduğu, % 48’i katıldığı ve % 2’si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



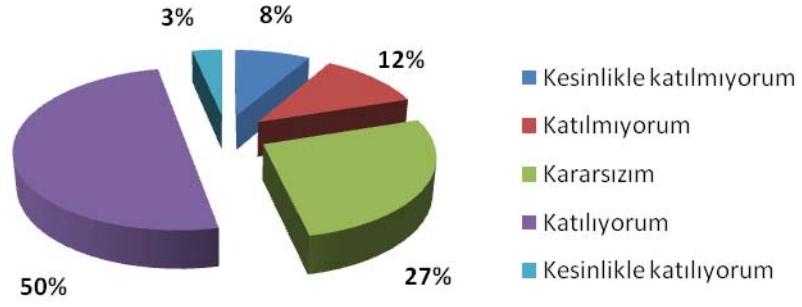
Şekil 32. Kuruluşun tüm alanlarında yenileşimin yaşama geçirilmesi için bir girişimcilik kültürü yaratılmıştır

Ankete katılanların “Çalışanlar kendi başarılarına karar alabilmesi için yetkelendirilmektedir” ifadesine % 8’i kesinlikle katılmadığı, % 20’si katılmadığı, % 27’si kararsız olduğu, % 40’ı katıldığı ve % 5’i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



Şekil 33. Çalışanlar kendi başarılarına karar alabilmesi için yetkelendirilmektedir

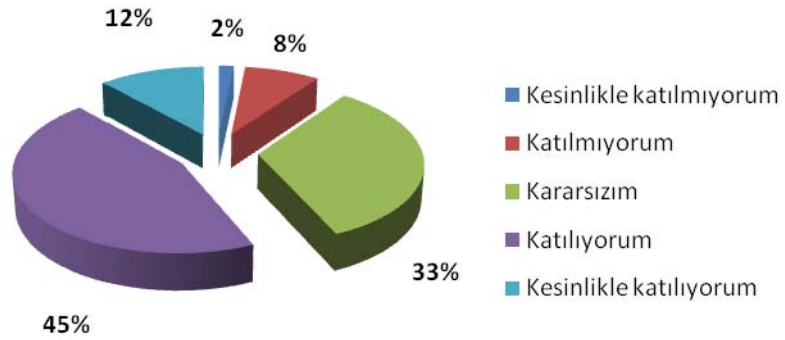
Ankete katılanların “Çalışanlar kuruluşun sürekli başarısının yaratıcısı ve sözcüsü olması için cesaretlendirilmektedir” ifadesine % 8’i kesinlikle katılmadığı, % 12’si katılmadığı, % 27’si kararsız olduğu, % 50’si katıldığı ve % 3’ü kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



Şekil 34. Çalışanlar kuruluşun sürekli başarısının yaratıcısı ve sözcüsü olması için cesaretlendirilmektedir

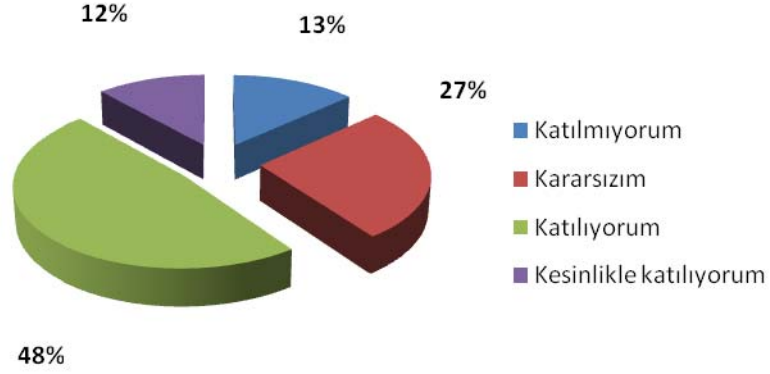
#### 4.5.4. Ankete Katılanların Çalışanlar ile Kurum Arasında Nasıl Bir İletişim Söz Konusudur İfadesine Yönelik Sorulara Verdiği Cevaplar

Ankete katılanların “Çalışanların iletişim gereksinimleri ve beklentileri saptanmaktadır” ifadesine % 2’si kesinlikle katılmadığı, % 8’i katılmadığı, % 33’ü kararsız olduğu, % 45’i katıldığı ve % 12’si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



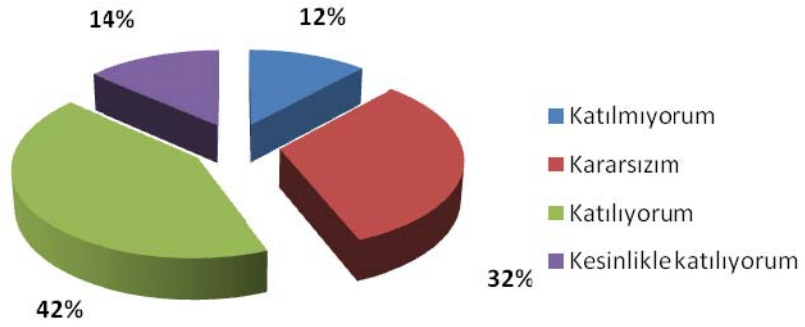
Şekil 35. Çalışanların iletişim gereksinimleri ve beklentileri saptanmaktadır

Ankete katılanların “İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikaları, stratejiler ve planlar geliştirilmektedir” ifadesine % 13’ü katılmadığı, % 27’si kararsız olduğu, % 48’i katıldığı ve % 12’si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



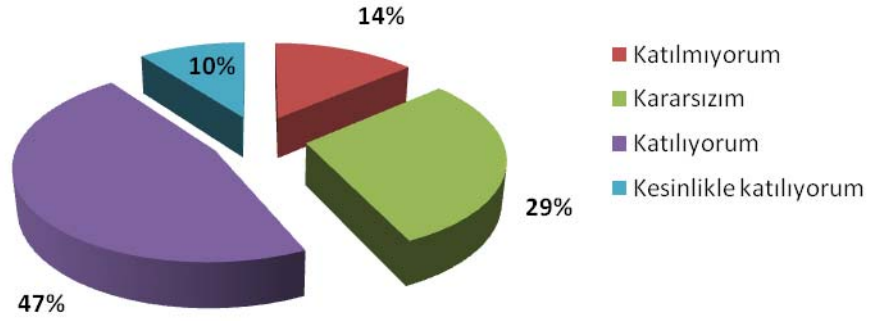
Şekil 36. İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikaları, stratejiler ve planlar geliştirilmektedir

Ankete katılanların “Kurumda yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya iletişim kanalları oluşturulmakta ve kullanılmaktadır” ifadesine % 12’si katılmadığı, % 32’si kararsız olduğu, % 42’si kararsız olduğu, % 14’ü kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



Şekil 37. Kurumda yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya iletişim kanalları oluşturulmakta ve kullanılmaktadır

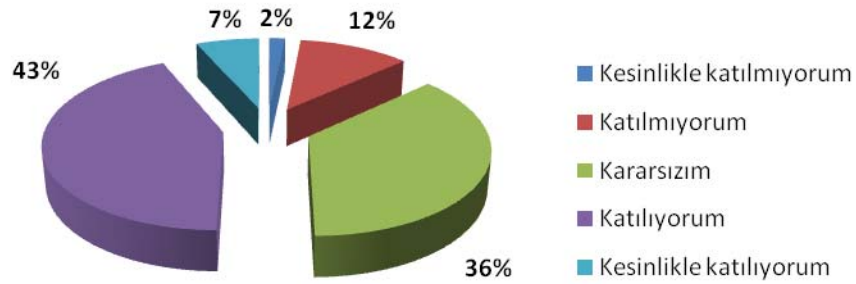
Ankete katılanların “En iyi uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilgi birikimi paylaşılmaktadır” ifadesine % 14’ü katılmadığı, % 29’u kararsız olduğu, % 47’si katıldığı ve % 10’u kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



Şekil 38. En iyi uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilgi birikimi paylaşılmaktadır

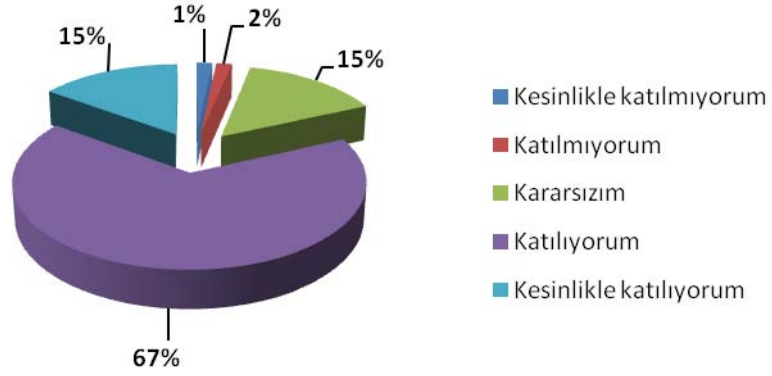
#### 4.5.5. Ankete Katılanların Çalışanlar Nasıl Takdir Edilmekte, Tanınmakta ve Gözetilmektedir İfadesine Yönelik Sorulara Verdiği Cevaplar

Ankete katılanların “Çalışanların yetkelendirilmesi, iş dağılımı ücretlendirme gibi istihdama ilişkin konular, kurumun politika ve stratejisi ile uyumlu yapılmaktadır” ifadesine % 2’si kesinlikle katılmadığı, % 12’si katılmadığı, % 36’sı kararsız olduğu, % 43’ü katıldığı ve % 7’si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



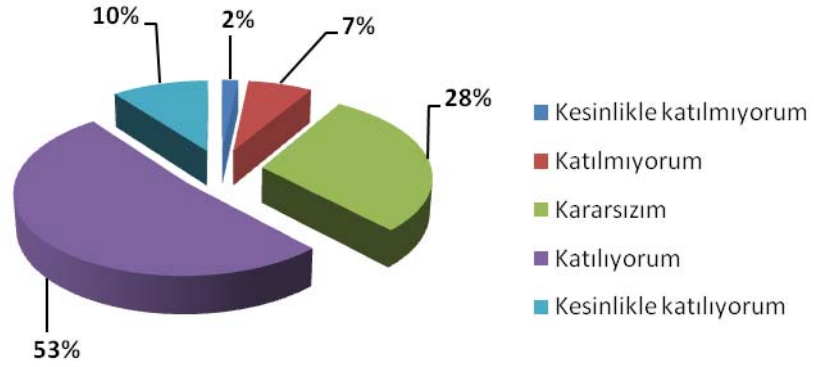
Şekil 39. Çalışanların yetkelendirilmesi, iş dağılımı ücretlendirme gibi istihdama ilişkin konular, kurumun politika ve stratejisi ile uyumlu yapılmaktadır

Ankete katılanların “Çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanmaktadır” ifadesine % 1’i kesinlikle katılmadığı, % 2’si katılmadığı, % 15’i kararsız olduğu % 67’si katıldığı ve % 15’i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



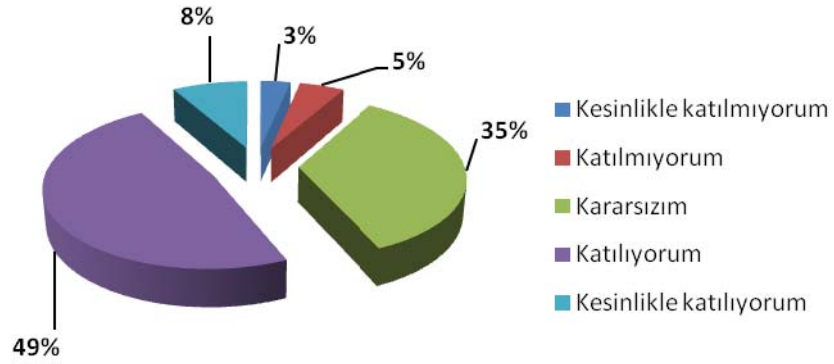
Şekil 40. Çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanmaktadır

Ankete katılanların “Çalışanların sorumlu çalışma anlayışı ve yaşamı arasında bir denge kurulabilmesi için uygun yaklaşımlar yaşama geçirilmektedir” ifadesine % 2’si kesinlikle katılmadığı, % 7’si katılmadığı, % 28’i kararsız olduğu, % 53’ü katıldığı ve % 10’u kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



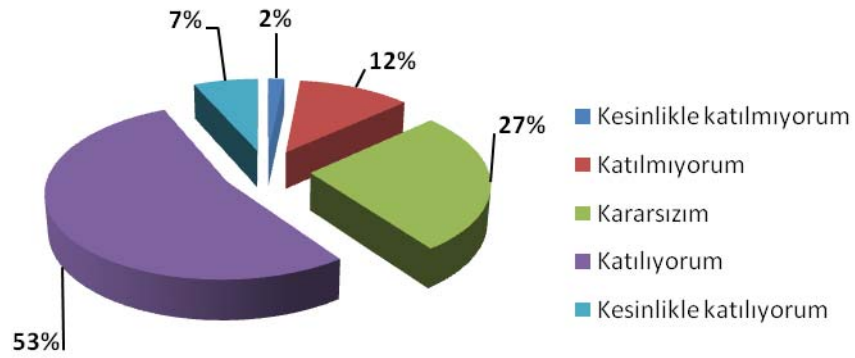
Şekil 41. Çalışanların sorumlu çalışma anlayışı ve yaşamı arasında bir denge kurulabilmesi için uygun yaklaşımlar yaşama geçirilmektedir

Ankete katılanların “Çalışanlar topluma katkı faaliyetlerine katılmaları yönünde cesaretlendirilmektedir” ifadesine % 3’ü kesinlikle katılmadığı, % 5’i katıldığı, % 35’i kararsız olduğu, % 49’u katıldığı ve % 8’i kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



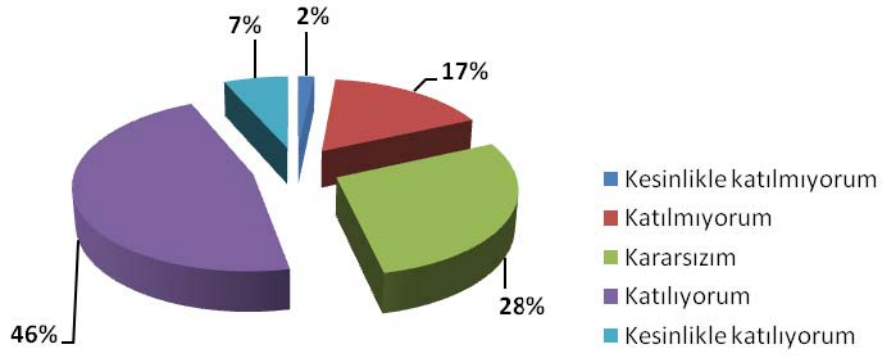
Şekil 42. Çalışanlar topluma katkı faaliyetlerine katılmaları yönünde cesaretlendirilmektedir

Ankete katılanların “Bireyler ve ekipler arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültür özendirilmektedir” ifadesine % 2’si kesinlikle katılmadığı, % 11’i katılmadığı, % 27’si kararsız olduğu, % 53’ü katıldığı ve % 7’si kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir.



Şekil 43. Bireyler ve ekipler arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültür özendirilmektedir

Ankete katılanların “Çalışanlar arasında çeşitlilik güvence altına alınmıştır” ifadesine % 2’si kesinlikle katılmadığı, % 17’si katıldığı, % 28’i kararsız olduğu, % 46’sı katıldığı ve % 7’si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.



Şekil 44. Çalışanlar arasında çeşitlilik güvence altına alınmıştır

## V. SONUÇLAR

Toplam Kalite Yönetiminin getirdiği anlayış, işletmede üst yönetimden en alt kademe çalışana kadar bütün çalışanların işbirliği içinde çalışmasını sağlamak daima daha üstün kaliteyi hedeflemek, sürekli iyileştirme ve geliştirme alışkanlığını yerleştirmek, çalışanların



katılımını, verimliliğini arttırmak, maliyetleri düşürmek, yüksek rekabet gücü elde etmek, müşteriye tatmin etmek ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır.

EFQM Mükemmellik modeli, EFQM Avrupa Kalite Ödülü modeli bu yönetim modelleri içerisinde en gelişmiş modellerden biridir. Mükemmelliği esas alarak dokuz kriteriyle kuruluş faaliyetlerini değerlendirir. Bu modele göre özetle; uygun bir liderlik anlayışı, politika ve stratejilerin belirlenmesi, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi sonuçta müşteri tatmini sağlamaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli çalışanlarla ilgili uygulama sonuçlarının ölçülmesine yardımcı olacak verileri özdeğerleme yöntemi kullanarak ortaya çıkarmakta ve bu veriler çalışan memnuniyeti ve performansının ölçülmesine yardımcı olmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modelini bünyesinde uygulayacak işletmeler açısından bu model sürekli iyileşme ve en iyiye ulaşmak adına bir basamak olarak değerlendirilebilir.

Ülkemizde KALDER tarafından verilen Ulusal Kalite Ödülü ile işletmeler kalite yönetimini uygulamaya teşvik edilmektedir. Ödülün sağlamış olduğu kurumsallaşma ve itibara sahip olabilmek için her geçen yıl daha fazla sayıda kurum ödül için hazırlık yapmaya başlamaktadır. Bu ödül sayesinde ülkemizde kalite uygulamaları yaygınlık kazanmaktadır.

İDO A.Ş EFQM Mükemmellik Modeli çalışmalarına 2006 yılında başlamış ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalar ve iyileştirmeler sonucunda işletme 2008 ve 2009 yıllarında Ulusal kalite başarı ödülü almış ve nihayetinde 2010 yılında Ulusal Kalite büyük ödülünün almaya hak kazanmıştır.

Bu araştırmada, EFQM mükemmellik modeli kriterlerinden biri olan çalışanların tatmini ölçmeye çalışılmıştır. Bunun için EFQM modeli doğrultusunda kalite çalışmaları yürüten İDO A.Ş de EFQM kriterlerine göre durum değerlendirmesi yapılmış çalışanların tatmininin ne düzeyde olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Çalışanlara ilişkin planlar nasıl yönetilmekte ve iyileştirilmektedir bölümüne ilişkin ifadeler İDO A.Ş çalışanları çok katıldıklarını belirtmişlerdir.

Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri nasıl belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir bölümüne ilişkin ifadeler İDO A.Ş çalışanları orta katıldıklarını belirtmişlerdir.

Çalışanların yön birliği, katılımı ve yetkelendirilmesi nasıl sağlanmalıdır bölümüne ilişkin ifadeler İDO A.Ş çalışanları orta katıldıklarını belirtmişlerdir.

Çalışanlar ile kurum arasında nasıl bir iletişim söz konusudur bölümüne ilişkin ifadeler İDO A.Ş çalışanları orta katıldıklarını belirtmişlerdir.

Çalışanlar nasıl takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir bölümüne ilişkin ifadeler İDO A.Ş çalışanları orta katıldıklarını belirtmişlerdir.

Genel olarak bir değerlendirme yapacak olursak yeterli derecede memnuniyet artışı gözlemlenmiştir ve İDO A.Ş çalışanlarının tatmininin yüksek olduğu görülmüştür.

Bu araştırmada EFQM Mükemmellik Modelinde yer alan çalışanların tatmini saptanmaya çalışılmıştır. Bundan sonra bu alanda yapılacak araştırmalarda daha fazla kriterin araştırma kapsamına alınarak araştırmanın geliştirilmesi EFQM Mükemmellik Modelinin işletmede ne kadar uygulandığına dair daha ayrıntılı sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

## KAYNAKLAR

- AYBERK, H. (1999): TKY Uygulamalarında Müşteri Tatminini Etkileyen Faktörler, Beta Yayınları, İstanbul.
- AYTİMUR, S. (1993): Toplam Kalite Kontrol ve Yöntemler Üzerine, Önce Kalite Sayı: 2, Ocak, 36.
- BALCI, A. (2002): Implementation Of Total Quality Management In Public Sector: An Empirical Analysis Of A Turkish Case. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- BANK, J. (2000): Total Quality Management, Prentice Hall, London.
- BAYRAK, S. (1999): TKY'nin Kamu Kurumlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri” Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt 1: Ankara, TODAİE Yayını, Yayın No:1(289).
- BEDÜK, A. (2005): Modern Yönetim Teknikleri, Gazi Kitabevi, Mart, Ankara.
- BOLAT, T. (2000): Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Beta Basım.
- BOZKURT, R., PEŞKİRCİOĞLU, N. ve İNCİR, G. (1995): TKY'ye Geçiş Sürecinde Katılımcılığın Güçlenmesini Etkileyen Faktörlerin Analizi 5. Ergonomi Kongresi, İstanbul.
- BUDAK, G. (2004): İşletme Yönetimi, Fakülteler Kitabevi, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş Beşinci Baskı, Ekim, İzmir.
- CANSEVER, A. (1993): Kalite Ödülleri, Önce Kalite, Sayı 5, Ankara.
- ÇETİN, C., AKIN, B. ve EROL, V. (2001):Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- DEMING, W. E (1998): Krizden Çıkış: Çev: Cem Aktaş, KalDer Kalite Derneği, İstanbul
- DOBYNS, L., CRAWFORD, C. ve MASON, A. (1994): Thinkabout Quality, Times Book, Newyork.
- EFQM (2003): Bilgilendirme Broşürü, KalDer Yayınları

- EFQM (2010): Bilgilendirme Broşürü, KalDer Yayınları
- EMANET, H. (2007): “EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(1), 67-95
- ERDEM, N. (2006): Toplam kalite yönetimi ve gazı fişek fabrikası uygulaması Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- ERSUN, S. (1994): Kalite Üstadları, Önce Kalite, Sayı: 7, Nisan.
- ERTURGUT, R. (2007): Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü, Liderlik, Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu, Örgütlerinde Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi, Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- GENÇEL, U. (2001): Yüksek Öğrenim Hizmetlerinde Toplam Kalite ve Akreditasyon”, DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Dergisi, 3, 3.
- GOLDSMITH, J.E. (1995): The Best on Quality, The European Quality Award, ASQC Press, Wisconsin, 1995, 114.
- GOMES, H. (1999): Kaliteli Sözler, Çev: Nurdoğan Arkış, 2.basım, İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- HARDJONO, T.W.,TEN HAVE, S.,TEN HAVE, W.D. (1997): Mükemmele Ulaşmanın Yolları, Rem Ofset: İstanbul.
- HELLER, R. (1993): TQM The Quality, Makers, NordenPublishing, House, Switzerland.
- IMAI, M. (1997): Kaizen, Japonya'nın Rekabet Başarısının Anahtarı, Brissa Yayınları, İstanbul.
- JURAN, J.M. (1989): Juran On Leadership For Quality an Executive Handbook, Toronto: Collier Macmillan, İnc.
- JAMES, F.C. (1992): TQM for Purchasing, McGrawHill.
- JURAN, J. M. (1988):On Planning For Quality, New York, The Free Pres,
- KALDER (2000):Önce Kalite Dergisi, İstanbul, (7), 2-9.
- KARA, E. (2009):Yerel Yönetimlerde EFQM Mükemmellik Modelinin Uygulanması, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

- KAVRAKOĞLU, İ. (1994): Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, Kalder Yayınları.
- KAVRAKOĞLU, İ. (1996): Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, Yayın No: 3
- KILIÇ, R. ve TÜRKER, E. (2005): Süreç Yönetimi'nin EFQM Mükemmellik Modeli'ndeki Önemi, Sayı: 87.
- KURT, C. (2004): Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Öğretmen Görüşleri ve Çeşitli Bireysel Değişkenlere Göre İncelenmesi, DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- KURUŞÇU, M. (2003): Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri, Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- LASCELLES, D. (1997): Self Assesment For Business Excellence, Mc Graw, London.
- MARTIN, J.I. ve RODRÍGUEZ O. (2008): EFQM Model: Knowledge Governence and Competitive, Advantage, Journal of Intellectual Capital, vol.9 (1), 133-156.
- IMAI, M. (1994): Kaizen. KalDer Yayınları, 4. Baskı, Yayın No: 21, İstanbul.
- HALİS, M. (2000): Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Beta Basım.
- HALİS, M. (2004): Toplam Kalite Yönetimi Kapsam İlkeler ve Uygulamalar, Ankara Roma Yayınları.
- PYKE, C.J.,GARDNER, D.,WILSON, C.,HOPKİNS, P.,ve JONES S. (2001): Achieving Best Value Through the EFQM Excellence Model , Journal of Finance and Management in Public Services.
- HARRY, R. (2001): The Relationship Between Total Quality Management And School Improvement Doctoral Thesis, University Of Pretoria, Education Management and Policy Department.
- COŞKUN, S. (2002): Total Qality Management In The Turkish Public Sector: The Wiews Of Public Employees On The Practices, Impacts And Problems For The İmplementation Of TQM. In Two Public Organizations. Bilkent Üniversitesi, Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

- SEZGİN, H. M. (2010): Kalite Ödül Süreçleri ve KalDer Derneği Üzerine İnceleme, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- SHARI, M.Y. ve ELAINE, A. (2001): Total Quality Management Implementation Framework: Comparison and Retrieve. Total Quality Management Vol. 11,3: 281.
- SOFUOĞLU, S. (2007): Toplam kalite yönetimi uygulamalarının üretim süreçleri üzerindeki etkisi ve bir uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- ŞAHİN, E. (2007): Toplam Kalite Yönetimi ve Petlas Örneği. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- ŞİMSEK, M. (2004): Toplam kalite yönetimi, Alfa Kitabevi, 4.baskı, Şubat, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. (1998): Kalite Yönetimi, Marmara Üniversitesi Yayınları 2. Baskı, Yayın No: 584, İstanbul.
- ŞİRVANCI, M. (1993): Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri, Önce Kalite Dergisi, Sayı: 5.
- TEKİN, M. (1996): Üretim Yönetimi, Arı Ofset Matbaacılık, Konya, 64.
- THE EFQM IN ACTION (1999),Brussels.
- TİKİCİ, M., KAYA, Ü.E., ve KIRGIN, S. (2004): Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- YALAVAÇ, Y. (1999): Sami Ünal, İş Mükemmelliği Modelinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Uygulamaları, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- YAŞAR, M. (2003): Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Uygulamalarının, Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi. Gaziantep Örneği” Gaziantep, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- YAZICI, S. (2000): Mükemmellikte Yeni Arayışlar: EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Öğrenme, Önce Kalite, İstanbul: KalDer, Yıl 7, 35.
- YENERSOY, G (1997): Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul

YEŞİLBAYIR, S. (2007): Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

YILDIRIM, M. (2006): EFQM Mükemmellik Modelinde Süreç Yönetim Sistemi ve Başarı Faktörleri Üzerine SKF Türk İşletmesinde bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

YILMAZ, N. (2007): Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt Kültürü. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

**İnternet adresleri:**

<http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>

<http://www.ido.com.tr/tr/kurumsal/ido-hakkinda/kalite-yolculugumuz>

<http://www.ido.com.tr/tr/kurumsal/ido-hakkinda/gecmisten-gunumuze-ido>



## EK

### ANKET FORMU

Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsünde yapılmakta olan “Toplam Kalite Yönetimini Benimseyen Denizcilik İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli Uygulaması ve İDO Örneği” konulu yüksek lisans tez çalışması ile ilgilidir. Anketin amacı; EFQM Mükemmellik Modelinin İDO’da uygulama sonuçlarını incelemektir. Araştırmaya katılımlarınızı bekler, çalışmalarınızda başarılar dileriz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>A.Çalışanlara İlişkin Planlar Nasıl Yönetilmekte ve İyileştirilmektedir?</b>						
1	Çalışanlara ilişkin politika, strateji ve planlar oluşturulmaktadır.					
2	Çalışanlara ilişkin politika, strateji ve planlar oluşturulurken tüm katılımcıların veya temsilcilerin katılımı sağlanmaktadır.					
3	İnsan kaynaklarının politika ve strateji, kurumun yapısı ve kilit süreçler (misyon ve vizyon açısından en önemli süreçler) ile uyumu sağlanmaktadır.					
4	İşe alma ve kariyer süreçleri yönetilmektedir.					
5	Adalet ve fırsat eşitliği sağlamak üzere; işe alma, kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin süreçler destekleyici politikalarla yönetilmektedir.					
6	Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans düzeyleri açıkça tanımlanmıştır.					
7	Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyonel yaklaşımlardan (ekip çalışmasının geliştirilmesi, esnek ekip çalışmalarının planlanması, üstün performanslı ekiplerin kurulması gibi) yararlanılmaktadır.					
8	Çalışanlar ekip çalışmasına yönelmektedir ve ekip çalışması yapmaktadır.					
9	Çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geri bildirim araçlarını kullanılmaktadır.					
10	Her türlü çalışmalar adil ve dürüst biçimde değerlendirilir. Çalışanlara fırsat eşitliği adil ve dürüst biçimde sağlanmaktadır.					
<b>B.Çalışanların Bilgi Birikimleri ve Yetkinlikleri Nasıl Belirlenmekte, Geliştirilmekte ve Sürdürülmektedir?</b>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri ( İş yapabilme bilgi ve becerisi) belirlenmekte, sınıflandırılmakta ve bunlarla kurumun gereksinimleri arasında uyum sağlanmaktadır.					
2	Çalışanların kurumun beklentilerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planları oluşturulmakta ve uygulanmaktadır.					
3	Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kurumun bütününde öğrenme olanakları oluşturulmakta ve bunlara katılım özendirilmektedir.					
4	Eğitim ve geliştirme planlarının, çalışanların kuruluşun gelecekte gerek duyacağı yetenekleri ve becerileri kazanmalarını sağlayacak yönde olması güvence altına alınmaktadır.					
5	Çalışanların ekip becerilerini geliştirici çalışmalar yapılmaktadır.					
6	Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kurumun hedefleri ile uyum içinde olması sağlanmaktadır.					
7	Birey ve ekip düzeyindeki hedefler ve kurum hedefleri gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir.					
8	Çalışanların performansları değerlendirilmekte ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunmaktadır.					

C.Çalışanların Yön Birliği, Katılımı ve Yetkelendirilmesi Nasıl Sağlanmaktadır?		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
1	İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip olarak katılım özendirilmekte ve desteklenmektedir.					
2	Kurum içi konferans ve törenlere çalışanların katılımı özendirilmekte ve desteklenmektedir.					
3	Kuruluşun tüm alanlarında yenileşimin yaşama geçirilmesi için bir girişimcilik kültürü yaratılmıştır.					
4	Çalışanlar kendi başarılarına karar alabilmesi için yetkelendirilmektedir					
5	Çalışanlar kuruluşun sürekli başarısının yaratıcısı ve sözcüleri olmaları için cesaretlendirilmektedir.					
D.Çalışanlar ile Kurum Arasında Nasıl bir İletişim Söz Konusudur?		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
1	Çalışanların iletişim gereksinimleri ve beklentileri saptanmaktadır.					
2	İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikaları, stratejiler ve planlar geliştirilmektedir.					
3	Kurumda yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanalları oluşturulmakta ve kullanılmaktadır.					
4	En iyi uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilgi birikimi paylaşılmaktadır.					
E.Çalışanlar Nasıl Takdir Edilmekte, Tanınmakta ve Gözetilmektedir?		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
1	Çalışanların yetkelendirilmesi, iş dağılımı, ücretlendirme gibi istihdama ilişkin konular, kurumun politika ve stratejisi ile uyumlu yapılmaktadır.					
2	Çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.					
3	Çalışanların sorumlu çalışma anlayışı ve yaşamı arasında bir denge kurulabilmesi için uygun yaklaşımlar yaşama geçirilmektedir.					
4	Çalışanlar topluma katkı faaliyetlerine katılmaları yönünde cesaretlendirilmektedir.					
5	Bireyler ve ekipler arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültür özendirilmektedir.					
6	Çalışanlar arasında çeşitlilik güvence altına alınmıştır.					
DİĞER BİLGİLER						
Yaşınız			Unvanınız			
<input type="checkbox"/> 25 ve daha altında		<input type="checkbox"/> 26 – 30 arası	<input type="checkbox"/> 31 – 35 arası		Yönetici <input type="checkbox"/> Çalışan <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 36 – 40 arası		<input type="checkbox"/> 46 ve üzeri	<input type="checkbox"/> 41 – 45 arası			
Eğitim Durumunuz			Cinsiyetiniz			
<input type="checkbox"/> İlköğretim		<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans		<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	
<input type="checkbox"/> Lisans		<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora			
Bu Kuruluşta Çalışma Süreniz						
<input type="checkbox"/> 1 yıldan az		<input type="checkbox"/> 6 – 10 yıl		<input type="checkbox"/> 16 – 20 yıl		
<input type="checkbox"/> 1 – 5 yıl		<input type="checkbox"/> 11 – 15 yıl		<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri		

## **ÖZGEÇMİŞ**

Doğum Tarihi : 11.10.1985

Doğum Yeri : İstanbul

Lise : Ümraniye Namık Kemal Lisesi (1999-2002)

Lisans : Dumlupınar Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü (2003-2007)