

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK
MODELİ VE BİR UYGULAMA**

Uğur NARKUZ

**FBE Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN

İSTANBUL, 2007

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup, YÖK ve İTİCU Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiç bir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva etiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup; Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ve İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşlerini yansıtmamaktadır.

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK
MODELİ VE BİR UYGULAMA**

Uğur NARKUZ

**FBE Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman Üye : Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Semra BİRGÜN
Yrd. Doç. Dr. Kemal Güven GÜLEN

İSTANBUL, 2007

İÇİNDEKİLER

KISALTMA LİSTESİ	i
ŞEKİL LİSTESİ	ii
TABLO LİSTESİ	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
1. GİRİŞ.....	1
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖZDEĞERLENDİRME MODELLERİ.....	2
2.1 Kalite Kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi	2
2.1.1 Kalitenin Tanımı	2
2.1.2 Kaliteyi Oluşturan Temel Unsurlar	6
2.1.2.1 Tasarım Kalitesi.....	7
2.1.2.2 Uygunluk Kalitesi	7
2.1.2.3 Performans Kalitesi	7
2.1.3 Kalitenin Aşamaları	9
2.1.3.1 Denetleme (Gözetim - Muayene)	9
2.1.3.2 İstatistiksel Kalite Kontrol	10
2.1.3.3 Kalite Güvencesi.....	11
2.1.3.4 Toplam Kalite Yönetimi	12
2.1.4 Toplam Kalite Yönetiminin Prensipleri.....	15
2.1.4.1 Müşteri Tatmini (Müşteri Odaklılık).....	17
2.1.4.2 Sürekli İyileştirme (Kaizen)	18
2.1.4.3 Üst Yönetimin Liderliği.....	19
2.1.4.4 Çalışanların Gelişimi ve Katılımı	21
2.1.5 TKY' nin İşletmeler Açısından Yararları.....	23
2.1.6 TKY' de Karşılaşılan Güçlükler	24
2.2 TKY Uygulamalarını Değerlendirme Modelleri ve Kalite Ödülleri	28
2.2.1 Deming Ödülleri Modeli.....	29
2.2.2 Kanada Toplam Kalite Faaliyetinde Mükemmellik Ödülü Modeli.....	31
2.2.3 Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Modeli	32
2.2.4 Avrupa Kalite Ödülü Modeli(EFQM Mükemmellik Modeli)	35
2.2.4.1 Mükemmelliğin Temel Kavramları	38
2.2.4.2 Temel Kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli İlişkisi.....	41
2.2.4.3 EFQM Mükemmellik Modelinin Kriterleri	44
2.2.4.4 EFQM Mükemmellik Modelinin Yöntemleri.....	59
2.2.4.4.1 Soru Listesi Yöntemi	59
2.2.4.4.2 Matris Şema Yöntemi	60
2.2.4.4.3 Ekip Çalışması Yöntemi	61
2.2.4.4.4 Özdeğerlendirme Formu Yöntemi	62
2.2.4.4.5 Ödül Benzetimi Yöntemi.....	62
2.2.4.5 Radar Mantığı ve Uygulaması	63
2.2.4.4.1 Radar Puanlama Matrisi	65
2.2.5 Tüsiad - Kalder Kalite Ödülü Modeli.....	66

2.2.6	Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi.....	68
3.	EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA	72
3.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi	72
3.2	Veri Toplama Aracı	72
3.3	Anakütle ve Örneklem	73
3.4	Araştırmanın Yöntemi ve Bulgular	74
3.5	Araştırmanın Sonucu	83
4.	SONUÇLAR ve ÖNERİLER	84
	KAYNAKLAR	86
	EKLER	88
Ek 1	Deming Uygulama Ödülü Modeli Kriterleri	88
Ek 2	MBNQA Kriterleri.....	90
Ek 3	EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri	90
Ek 4	Temel Kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli Kriterlerinin İlişkisi.....	92
Ek 5	Anket Formu	93
	ÖZGEÇMİŞ.....	98

KISALTMA LİSTESİ

ASQ	Amerikan Kalite Derneği
ASQC	Amerikan Kalite Kontrol Derneği
CABE	Kanada Toplam Kalite Faaliyetinde Mükemmellik Ödülü
EOQC	Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
EFQM	Avrupa Kalite Vakfı
İKK	İstatistiksel Kalite Kontrol
İSK	İstatistiksel Süreç Kontrolü
ISTC	Kanada Hükümeti Endüstri, Bilim ve Teknoloji Departmanı
JIS	Japon Sanayi Standartları Komitesi
MBNQA	Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 Performans Kalitesinde Kalite Kayıpları Döngüsü.....	8
Şekil 2.2 Bir Sistem Olarak Toplam Kaliteye Bakış.....	13
Şekil 2.3 Sürekli Gelişme	19
Şekil 2.4 Başarılı Kuruluşların TKY Yolculuğu	26
Şekil 2.5 Deming Modeli	30
Şekil 2.6 MBNQA Modeli	33
Şekil 2.7 EFQM Mükemmellik Modeli.....	37
Şekil 2.8 Ekip Çalışması Yöntemi.....	61
Şekil 2.9 Ödül Benzetimi Yönetimi	62
Şekil 3.1 Örnekleme Ait Demografik Özellikler.....	73
Şekil 3.2 Örnek Puanlama	74

TABLO LİSTESİ

Tablo 2-1 Kalitenin Boyutları.....	6
Tablo 2-2 Klasik Yönetim Anlayışı ile TKY Yaklaşımının Karşılaştırılması	15
Tablo 2-3 Özdeğerlendirme Yöntemlerinin Kısa Bir Değerlendirilmesi	63
Tablo 2-4 EFQM Kalite Ödülü Kriter Puanları.....	66
Tablo 2-5 EFQM Kalite Ödülü ve Tüsiad-Kalder Ödülü Kriter Oranları.....	67
Tablo 2-6 Kriterlere Göre Modellerin Karşılaştırılması.....	71
Tablo 3-1 Araştırmanın Puanlama Sistemi.....	74
Tablo 3-2 Liderlik Kriteri Puanları.....	75
Tablo 3-3 Çalışanlar Kriteri Puanları	77
Tablo 3-4 Politika ve Strateji Kriteri Puanları.....	78
Tablo 3-5 İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri Puanları	80
Tablo 3-6 Süreçler Kriteri Puanları	81
Tablo 3-7 Genel Değerlendirme Puanları.....	83
Tablo 3-8 Yıllara Göre Kuruluşlar Arası Fark Yüzdeleri.....	83
Tablo 4-1 Kuruluşların EFQM Puanları.....	84

ÖNSÖZ

Öncelikle, yüksek lisans öğrenimim boyunca bana olan desteklerinden dolayı tüm öğretmenlerime, aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim. Özellikle, tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN'e şükranlarımı sunuyorum. Kendisi, tez çalışmalarımın başından itibaren bana her konuda destek olmuş ve yol göstermiştir. Ayrıca, derslerimizde göstermiş olduğu sabır ve vermiş olduğu değerli tavsiyelerden dolayı Sayın Prof. Dr. Semra BİRGÜN'e, ilgi ve yardımlardan dolayı üyesi olmakla onur duyduğum İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin isimlerini burada tek tek saymadığım eski ve yeni tüm öğretim üyelerine teşekkürlerimi sunuyorum.

EYLÜL 2007

Uğur NARKUZ

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek, kuruluşun ürün ve hizmetlerinin yanında yönetiminin de kalitesini ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir yönetim sistemidir. TKY'nin kuruluşlara yerleşmesi ve sonuçlarının görülmesi açısından ölçme ve değerlendirme, büyük önem arz etmektedir. Kalite ödülleri ve bunların değerlendirme kriterlerinin oluşturduğu modeller, kuruluşlardaki TKY sürecinin izlenmesi konusunda etkili araçlardır. Bu modeller günümüzde birçok kuruluş tarafından TKY uygulamasının çerçevesini oluşturmada kullanılmaktadır.

Özdeğerlendirme aracılığıyla oluşturulan kalite ödül modelleri, TKY konusunda ölçme ve değerlendirme yapabilmenin en etkin yöntemlerinden biridir. Aynı zamanda bu modeller, TKY'nin başlatılmasında altyapı çalışması olarak kuruluşlara önemli bir araç sağlamaktadır. Kalite ödülleri firmaları tek bir yönüyle değil, bütün süreçleri, hedefleri ve rekabet ortamındaki konumuna göre ele aldığı ve bütünsel yönetim sistemini ölçtüğü için iş dünyası için de mükemmelliği sembolize eder hale gelmiştir.

Bu çalışma, ülkemizde Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (Tüsiad) ile Türkiye Kalite Derneği (KalDer)'nin de öncülük etmesiyle yaygınlaşan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli'nin, kamu sektöründe faaliyet gösteren iki kuruluş üzerinde, 2007 yılında yapılmış bir araştırmanın verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Çalışma dört bölüme ayrılmıştır. Giriş bölümünde konunun önemi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, kalite ödülleri temelinin oluşturduğu kalite ile TKY kavramları ile ulusal ve uluslararası kalite ödülleri hakkında bilgi verilmiş ve EFQM Mükemmellik Modeli detaylı olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili bir uygulama yapılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise araştırmanın değerlendirmesi yapılarak, konuyla ilgili önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) is a management system targeting to increase the productivity and quality of the management beside the services and the products of the business giving priority to the quality described by the customer. Placement of TQM into the establishments and measuring and evaluating to see the results it brings, carries great importance. Quality awards and the models formed by the evaluation criterions as a result of these awards are effective tools on the subject of monitoring the course of TQM in businesses. These models are recently being used to form the frame of TQM application by many businesses.

Quality award models formed by self-evaluation are one of the most effective methods to be able to make evaluation and measuring on the subject of TQM. At the same time these models provide an important tool for businesses as an infrastructural study in starting of the TQM. Quality awards came to symbolize the excellence in the business world for handling the firms according to the position in the competition environment and their goals and all courses instead of only considering their one side and for measuring the holistic management system.

This study has been prepared by facilitating the data received from a research made in year 2007 on two businesses operating in public sector with the application of the Excellence Model of European Foundation Quality Management (EFQM) which has been spread with the leadership of the Quality Association of Turkey (QAT-KalDer) and Turkish Industrialists' and Businessmen's Association (Tusiad) in our country. The study consists of four sections. In the introduction section the importance of the subject has been emphasized. In the second section information about the national and international quality awards and TQM terminology with the quality which forms the fundamental of the quality awards are provided and EFQM Excellence Model has been explained in details. In third section, an implementation concerning the EFQM Excellence Model has been made. And in the fourth and final section of the study an evaluation of the research has been discussed including the suggestions made on the subject of the study.

1. GİRİŞ

Yükselen sosyal düzey, hızla gelişen teknoloji ve globalleşen dünya, tüketiciye sunulan mal ve hizmetleri çeşitlendirmekte, ürün ömrünü kısaltmakta, rekabet olgusunu ön plana çıkartmakta ve tüketici tercihlerinde öncelikli kriterin kalite olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu bakımdan kalitenin, artık stratejik bir rekabet faktörü olarak algılanması ve tüm faaliyetlerin yeni bir kalite anlayışına göre yürütülmesi zorunlu hale gelmiştir.

Bu amaçla; müşteri istek ve beklentilerini belirleyen, bunlara uygun ürünler tasarlayan; bu ürünleri en verimli ve en kaliteli şekilde üretecek sistemler kurulmakta ve ürünleri en düşük fiyatla pazara sunan stratejiler geliştirilmektedir. Bu yönetim tekniklerinden son yıllarda uygulaması hızla artan Toplam Kalite Yönetimi, önce endüstriyel işletmelerde daha sonra da hizmet işletmelerinde kabul görmüş, özel sektör tarafından benimsenerek başarıyla uygulanması ve olumlu sonuçlar alınması sonucunda kamu sektöründe de uygulanmaya başlanmıştır.

İlerleyen süreçlerde ise Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan organizasyonların, sistemin neresinde olduğunun, hedeflenen sonuçlara ne ölçüde yaklaşıldığının başka bir deyişle kalite kavramının gereklerinin yerine getirilip getirilmediğinin değerlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Bu ihtiyacı karşılamak ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseterek, yaygınlaşmasını sağlamak amacıyla kalite ödül modelleri oluşturulmuştur. Bu modeller içinde Deming Ödülleri Modeli, Amerikan Standartlar Enstitüsü ile Ticaret Bakanlığının birlikte verdiği Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Modeli (MBNQA) ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından verilen EFQM Kalite Ödülü Modeli öne çıkan ödüller arasında yer almaktadırlar.

.EFQM Kalite Ödülü ise, ülkemizde Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (Tüsiad) ile Türkiye Kalite Derneği (KalDer) tarafından; kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması, kaliteye yönelik yapılan çabaların özendirilmesi, başarılı kalite stratejilerinin tüm ülke yararına sunulması amaçlarıyla oluşturulan Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü sayesinde, kuruluşlar açısından büyük önem kazanmıştır.

EFQM Mükemmellik Modeli; kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır. Ayrıca kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracı da sunmakta olduğundan Avrupa çapında farklı sektörlerdeki “iyi uygulamaların” paylaşılmasına olanak tanımaktadır.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRME MODELLERİ

Bu bölümde, kalite ödüllerinin temelini oluşturan kalite ve toplam kalite yönetimi kavramları açıklandıktan sonra, kalite ödül modelleri hakkında bilgi verilmiş ve EFQM Kalite Ödülü uygulamalı olarak incelenmiştir.

2.1 Kalite Kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi

Kalite çok eski çağlardan beri insanların çeşitli alanlardaki etkinliklerinde üzerinde durdukları bir kavramdır. İnsanlar sanatta, ticaretle, mimaride sürekli kalite arayışları içerisinde olmuşlardır. Rekabetin artması ve küreselleşme sonucunda kalite, 1950 ve 1960'lı yıllarda Philip Crosby, Edward Deming, Armond Feigenbaum, Joseph Duran ve Kaon Ishiwaka başta olmak üzere çeşitli kişiler tarafından öne sürülen fikirler ile güçlenip işletme yönetimine yön veren temel kavramlardan birisi olmuştur. Bu anlayışla işletme yönetimi uygulamalarında kalite temel bir felsefe haline gelmiştir. Bu temelde geliştirilen “Toplam Kalite Yönetimi” ile de kalite, istatistiksel araçlarla kontrol edilebilir hale gelmiş ve örgütler için bir yönetim çerçevesi, ilkeleri ve uygulama araçlarıyla da bir yönetim modeli biçimini almıştır. Başka bir deyişle kalite istatistiksel tekniklerin kullanıldığı ve belirli kişiler tarafından yapılan bir faaliyet olmaktan çıkmış, teknik bir uygulama olmasının ötesinde temel bir işletme anlayışı haline gelmiştir.

2.1.1 Kalitenin Tanımı

Kalite, sözlük anlamında bir şeyin ne olduğunu, yani mahiyetini ifade eden bir sözcük olup, doğa (tabiat, fıtrat), karakter, tür, özellik, nitelik, kullanıma uygunluk, iyilik ve yararlılık derecesi gibi anlamlara gelmektedir. Kalite kavramı, esas itibari ile Türkçe olmayıp İngilizce’den dilimize geçmiştir. Kalite, soyut bir kavram olup tanımlanması da o denli güçtür. Kalite, aslında tanımlanmaktan öte görülmekte, hissedilmekte, yaşanmaktadır. Dolayısıyla bir şeyin kalitesi konusunda karar verebilmek için insanın onu görmesi, kullanması ya da yaşaması gerekmektedir. Şişman ve Turan (2001)¹

Kalite, bir malı kullanan veya bir hizmetten faydalanan müşterilerin görüşlerine göre şekillenmektedir. Piyasada artan rekabet sonucu müşterilerini ürettikleri mal veya hizmet açısından en fazla memnun eden ve mutlu kılan işletmeler ayakta kalabilmekte diğerleri ise

¹ Şişman M., Turan S., 2001. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara.

yok olmaktadır. Bu nedenle son zamanlarda yapılan tüm kalite tanımlarında müşteri (kullanıcı) memnuniyetine son derece önem verilmektedir.

Bireysel ve örgütsel başarının yaşamsal öneme sahip konularından birisi olan kalite, hem teorisyenlerin hem de uygulayıcıların yıllar boyunca üzerinde yoğunlaşarak emek ve zaman harcadıkları bir konudur. Kalitenin içeriği, niteliği ve boyutları her geçen gün gelişerek değişmeye devam etmektedir. (Emanet, 2007)²

Değişik kalite tanımlarının yapılması kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Boyutluluk birçok kalite kavramının geliştirilmesine neden olmuştur. 1984 yılında D.Garvin kalitenin sekiz boyutunu şu şekilde tanımlamıştır:

- **Performans:** Ürünün fonksiyonlarını yerine getirme özelliğidir.
- **Uygunluk:** Ürünün belirlenen özelliklere, belgelere ve standartlara uygunluk derecesidir.

- **Güvenilirlik:** Ürünü kullanım süresi içindeki performansının sürekliliğidir.
- **Dayanıklılık:** Ürünün kullanılabilir ömrünün uzunluğudur.
- **Hizmet görme:** Ürüne yönelik sorun ve şikâyetlerin kolay çözümlenmesidir.
- **Estetik:** Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneğidir.
- **İtibar:** Ürünün geçmişi marka ve moda değeridir.
- **Diğer unsurlar:** Ürünün çekiciliğini sağlayan ikincil özelliklerdir.

Kalite kavramı günümüzde yaşamın her aşamasında kullanılmasına rağmen herkesin genel olarak uzlaşacağı bir kalite tanımı yapılması neredeyse imkânsızdır. Kaliteli mal ile çoğu kez pahalı olan, dayanıklı ve üstün niteliklere sahip mal ifade edilmektedir. Bu da, kalite kavramının yanlış veya olması gerekenden daha dar anlamda kullanılmasındandır. Kalitenin pek çok değişik tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır: (Kayan, 1996)³

- Kalite mükemmellik değildir, kalite ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite önlemdir; sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına kusursuzluk katar.
- Kalite, müşterinin tatminidir; ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnurluktur.
- Kalite verimliliklidir; işleri yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personel ile elde edilir.

² Emanet H., 2007. EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

³ Kayan N., 1996. Kalite Kavramı ve Gelişimi I, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, 35(419).

- Kalite esnekliktir; talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.

- Kalite etkili olmaktır; işleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- Kalite bir süreçtir; süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- Kalite, bir yatırımdır; uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

Bu tanımlara ilave olarak dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan kalite tanımları da şunlardır: (Efil, 1996)⁴

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır. (TS-ISO9005)

- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. (Amerikan Kalite Kontrol Derneği-ASQC)

- Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu-EOQC)

- Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (Japon Sanayi Standartları Komitesi-JIS)

- Kalite, kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır.

- Kalite, kullanıma uygunluktur. (J. Joseph JURAN)

- Kalite, şartlara uygunluktur. (Philip CROSBY)

- Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir. (Dr. Kaoru ISHIKAWA)

Genel olarak kalite, mal ve hizmette üstün nitelikli olmayı ifade eder (Kuruşçu, 2003)⁵. Bu bakış açısı, müşteri ya da kullanıcı yönündendir. Üretici açısından ise kalite, müşteri memnuniyetini arttıran, üretim zamanını ve maliyetini düşüren, hataları ortadan kaldıran bir özelliğe sahiptir. Günümüzün zorlu rekabet ortamında, bireylerin, örgütlerin ve toplumların var olmalarının, başarılı ve refah düzeyi yüksek bir yaşam sürdürmelerinin olmazsa olmaz koşulu olan kaliteyi, sanayi devrimi öncesinin küçük imalatçıları, müşteri beklentilerine uygunluğu esas olarak yakalamaya çalışmışlardır (Düren, 2000)⁶.

Örgütsel alanda ise kalitenin yönetime ilk girişini ve “kalite yönetimi” ile ilgili ilk sistematik çalışmaları 1932 yılına, W. Shewhart’ın çalışmalarına kadar götürmek mümkündür

⁴ Efil İ., 1996. Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç – ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Bursa.

⁵ Kuruşçu, M., 2003. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri, İstanbul.

⁶ Düren Z., 2000. 2000’li Yıllarda Yönetim, İstanbul.

(Koçel, 2003)⁷. Ancak, 1980’li yıllarda tüm işletme faaliyetlerine yön verecek ve ayrı bir yönetim düşüncesi oluşturacak düzeye gelen “kalite yönetimi” ne bu yıllara kadar yapılan birçok çalışma doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunmuştur. Bu çalışmalardan başlıcaları şunlardır (Türkel, 1998)⁸:

- 1931, W. Shewhart, İstatistiksel Kalite Kontrol
- 1940, Standford Seminerleri (ABD)
- 1950, W. Edwards Deming’in Seminerleri (ABD)
- 1951, Deming Ödülü (Japonya)
- 1952, Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
- 1954, Ulusal Radyo ile Kalite Eğitimi Yayınları (Japonya)
- 1957, A. Feigenbaum, Toplam Kalite Kontrol
- 1960, G. Taguchi, İstatistiksel Deney Tasarımı
- 1961, K. Ishikawa, Formenler İçin Kalite Kontrol Dergisi
- 1962, K. Ishikawa, Kalite Çemberleri
- 1969, K. Steel, Kalite Fonksiyonunun Yerleştirilmesi
- 1970, S. Shingo, Poke-Yoke, -G. Taguchi, Kalite Kayıp Fonksiyonu
- 1976, T. Ommo, Toyota’da JIT Sistemi
- 1980, G.Taguchi, Robust Tasarım
- 1990, ve sonrası Yaratılan Kalite

Günümüzde kalite; rekabette üstün konuma gelmede, pazarlarda kalıcı bir başarı sağlamada ve müşteri tatminini hedefleyerek müşteriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirmede anahtar bir kavram haline gelmiş bulunmaktadır. Kalitenin bu kilit rolü, bir yandan pazarların küreselleşmesi, rekabetin biçimi ve şiddetinin değişmesi ve teknolojik ilerlemelere dayandırılabilceği gibi, bir yandan da müşteri istek ve beklentilerinin değişerek bu beklentilere en üst düzeyde cevap alabilme istekleri gibi nedenlere dayandırılabilir.

Dolayısıyla kalite, “müşteri beklentilerine uygunluk” olarak tanımlanabilir. Müşteri açısından mal ve hizmetin kalitesi; mal veya hizmetten beklenen kalite ile algılanan kalitenin denk olmasıdır. Algılanan kalite ise; müşteriye sunulan mal veya hizmetin onun ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesidir. Mal ve hizmetin kalite boyutları Tablo 2.1’de verilmiştir Ökmen ve Dönmez (2005)⁹.

⁷ Koçel, T., 2003. İşletme Yöneticiliği, İstanbul.

⁸ Türkel, A., 1998. İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, İstanbul.

⁹ Ökmen Ö., Dönmez D., 2005. Kamu Kurumlarında Mükemmellik, İstanbul.

Tablo 2.1: Kalitenin Boyutları Ökmen ve Dönmez (2005)

Mal kalitesinin boyutları	Hizmet kalitesinin boyutları
1. Ulaşabilirlik 2. Görüntü 3. Temizlik 4. Dayanıklılık 5. İşlevsellik 6. Değiştirilebilirlik 7. Güvenirlik 8. Tamir edilebilirlik 9. Saklanabilirlik 10. Test edebilirlik 11. Taşınabilirlik	1. Rahatlık 2. Nezaket ve saygı 3. Kredibilite 4. Etkinlik 5. Esneklik 6. Dürüstlük 7. Cevap verebilirlik 8. Güvenirlik 9. Emniyet

Tüm bu yapılan tanımları kısaca özetlemek gerekirse diyebiliriz ki: Kalite, bir ürün ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların yargısı olup, beklentiler ve gereksinimlerin karşılanmasına olan inançların ölçüsüdür Bozkurt ve Odaman (1995)¹⁰. Örneğin, bir otomobil satın alan müşterinin kontak anahtarını bir kez çevirmesi ile çalışabilecek bir motora sahip olması gibi bir beklentisi vardır. Motor ilk kez çalışmadığında müşterinin beklentisi karşılanmamış olacaktır ve müşteri, aracın kalitesini yetersiz olarak algılayacaktır.

2.1.2 Kaliteyi Oluşturan Temel Unsurlar

Günümüzde ürün veya hizmetler giderek daha karmaşık hale gelmektedir. Aynı zamanda müşteri daha fazla bilgilenebilir, böylece talepleri de daha sıklaşmaktadır. Bu durumda, başarılı olabilmek için her firma ürettiği mamul ya da hizmetin o günkü pazar gereksinimlerini yansıtacak şekilde kendi kalite tanımını geliştirmesi gerekmektedir.

Bir ürünün kalitesini oluşturan temel unsurlar bulunmaktadır ve bu unsurlar ürünün kalite özelliklerini belirlemektedir. Tüketici istekleri, rekabet, satış politikaları, ürünün kullanım amacı, fiyatı gibi birçok faktörü, ürünün kalite özelliğini etkileyen unsurlar olarak sıralayabiliriz.

Söz konusu bu faktörlerin üç temel unsur içinde toplamak mümkündür:

- Tasarım kalitesi,
- Uygunluk kalitesi,
- Performans kalitesidir.

¹⁰ Bozkurt R., Odaman A., 1995. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Ankara.

2.1.2.1 Tasarım Kalitesi

Tasarım kalitesi, müşterilerin ürün ya da hizmetlerden olan beklentilerinin karşılanabilmesi için ürünün hangi parçalardan oluşacağını ve bunların spesifikasyonlarının belirlenmesidir.

Tasarım kalitesiyle ürünün fiziksel yapısı ve performans özellikleri birlikte tasarlanmaktadır. Boyut, ağırlık, hacim, dayanıklılık fiziksel niceliklerdir. Tasarım kalitesi ürünün sınıfını belirlemektedir. Kullanılan malzeme, seçilen biçim, boyutlar ve yüzey kalitesi ve toleransların bir sonucudur.

Pazar ve müşteri ihtiyaçlarına yönelik veriler, ARGE'den elde edilen veriler mühendislik bölümüne aktarılmakta, mühendislik bölümü ürün spesifikasyonlarıyla tasarım kalitesini oluşturulmaktadır.

Tasarım kalitesi belirlenirken kalitenin değeri ve maliyeti önem taşımaktadır. Ürünün hem kaliteli olmasını sağlamak hem de maliyetini minimum tutmak için en uygun noktanın bulunmasına çalışılmaktadır. Tüketiciler kaliteli ürün almak isterler, fakat kalitesi artan ürünün fiyatı da artacağından kalite düzeyi ihtiyacın üzerine çıktığında kalite için daha fazla para ödemek istemezler. Bu da tüketici gözünde kalitenin değerini düşürebilmektedir.

2.1.2.2 Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi, müşteri gereksinimlerinin karşılanabilmesi için gerekli olan tasarım spesifikasyonlarını karşılayabilme gücüdür. Belirlenen spesifikasyonlara ulaşma doğrultusunda müşterinin ürün ve hizmeti ilk aldıkları zamanki performansına ürün ve hizmetin ömrü boyunca sahip olmaları sağlanmaktadır. Kalite kontrolünün etkinliği arttıkça, yani spesifikasyonlara uygunluk arttıkça hatalı ürün sayısı azalmakta, dolayısıyla hatalı ürünün sebep olduğu maliyetler ve müşteri şikâyetleri de azalmaktadır.

Uygunluk kalitesi ölçülebilir bir özelliktir. Uygunluk kalitesini değerlendirmede iki gösterge söz konusudur. Birincisi hedeflenen değer, ikincisi toleranstır (Kobu, 1994)¹¹.

2.1.2.3 Performans Kalitesi

Performans kalitesi, işletmenin ürün/hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları, satış/hizmet analizleri ile belirlenmesidir. Performans kalitesi çalışmalarında, kalite kaybı iki süreçte aranmaktadır: Birincisi, ürün/hizmetin karakteristiklerinin pazarın gereksinimlerinden farklı bir şekilde üretildiği süreçlerde, diğeri

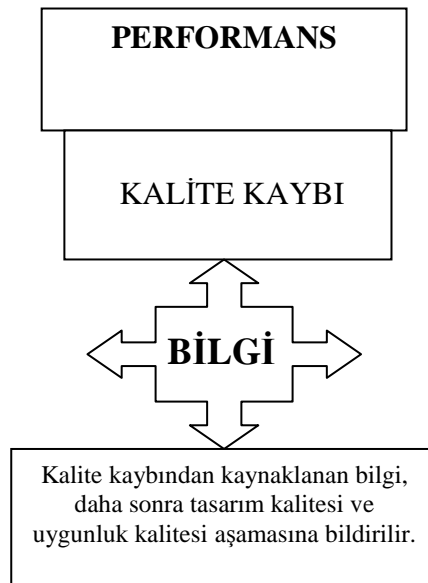
¹¹ Kobu B., 1994. Üretim Yönetimi, İstanbul.

ise, kalite karakteristikleri değişiminin çok fazla olduğu ürün/hizmet üreten süreçlerde ortaya çıkmaktadır.

Bu iki kalite kaybı genişletilmiş sürecin performans kalitesi aşamasında aranmalıdır. Elde edilen bilgi, sürecin tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi aşamasında bildirilmelidir (Tekin, 1996)¹². Bu üç aşama arasındaki ilişki Şekil 2.1' de gösterilmiştir.

Bir mamulün kalitesi, yerine getirdiği fonksiyonlara göre anlam taşımaktadır. Kalitede amaç, mamulü kullanacak olan kişilerin ihtiyaçlarının karşılanma derecesine ve ödeme imkânlarına bağlı olarak belirlenmektedir. Mamulün kalitesini belirleyen iki temel faktörden birincisi mamulün kullanım amacı, ikincisi mamulün fiyatı olmaktadır. Bu iki temel faktörün yanı sıra mamulün kalitesinin tanımlanmasında etkili olan birtakım alt faktörler de söz konusu olmaktadır. Bu faktörler şunlardır:

- Tüketici tercihi: Aynı mamulü üreten değişik firmaların mamulleri arasından tüketicinin tecrübelerine dayanarak tercihini yapmasını ifade etmektedir.
- Bir mamulün biçim, boyut, renk gibi fiziki ve fonksiyonel özellikleri mamulün kalitesini belirlemektedir.
- Ekonomik olarak mamulün kullanılabilceği süre mamulün kalitesini etkilemektedir.
- Bir mamule ilişkin tasarım ve imalat maliyetleri mamulün kalite düzeyini ortaya koymaktadır.
- Mamulün üretiminde kullanılan teknoloji düzeyi kaliteyi tayin etmektedir.



Şekil 2.1: Performans Kalitesinde Kalite Kayıpları Döngüsü (Tekin, 1996)

¹² Tekin M., 1996. Üretim Yönetimi Cilt 2, Geliştirilmiş ve Değiştirilmiş 3. Baskı, Konya.

2.1.3 Kalitenin Aşamaları

Önceleri, sadece işletmelerin içsel faaliyetleri ile ilgili olduğu düşünülen kalitenin, günümüzde işletmelerin amaçları ve verimlilikleri yanında müşterilerin, çalışanların ve toplumun ihtiyaç ve beklentileriyle de yakından ilgili olduğu düşüncesi genel olarak kabul görmektedir. Kalite, teknik bir kavram olmaktan çıkıp felsefe haline dönüşmüştür. Bu dönüşüm genel olarak dört evreden oluşmaktadır Şimşek ve Nursoy (2002)¹³:

1. Denetleme (Gözetim - Muayene),
2. İstatistiksel Kalite Kontrol,
3. Kalite Güvencesi,
4. Toplam Kalite Yönetimi.

2.1.3.1 Denetleme (Gözetim - Muayene)

Kalite kavramına, tarihte ilk defa M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Kanunları'nda rastlanmaktadır. “Bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir”. Bu madde de öngörülen ceza, ilkel de olsa kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır (Bozkurt, 1994)¹⁴. Başka bir örnekte; Phoenician muayene görevlileri, ürün kalitesinde sürekli yapılan uygunsuzlukları önlemek için, kusurlu ürünü yapanın elini keserek önlemeye çalışmaktadır. Muayene görevlileri ürünleri, yönetimin belirlemiş olduğu spesifikasyonlara uygunluğu açısından kontrol ederek kabul ya da ret kararı vermekteydiler. Amaç, ürünler ile ilgili şikâyetlerin karşılanması ve ticari ahlakın oluşturulmasını sağlamaktı. Yine M.Ö. 1450 yılında ise Eski Mısır'da muayene görevlileri taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol etmekteydiler. Bu yöntemi Orta Amerika'da Aztekler de kullanmıştır

Osmanlı'da kalite olgusu ise 13. yüzyılda çıraklık ve esnaf loncalarının gelişmesiyle başlamıştır. Ustalar; hem eğitici, hem de muayene görevi yapmaktaydılar. Onlar ticareti, ürünlerini ve müşterilerini çok iyi tanıyorlar ve yaptıkları iş ile birlikte kaliteyi inşa ediyorlardı. Ustalar yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli iş yapmaları için eğitmekten gurur duymaktaydılar. Lonca sisteminde usta çırak ilişkileri dolaysız bir nitelik taşımaktaydı. Çırak belirli safhalardan geçtikten sonra kalfa ve ustalığa yükselmekte ve her yükselişte kendine özgü merasimler yapılmaktaydı. Bu merasimler hem güdüleme, hem de kimin ne seviyede olduğunu gösterme açısından önemliydi. Böylece “konunun uzmanlarına iş yaptırılmış”

¹³ Şimşek M. ve Nursoy M., 2002. Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü, İstanbul.

¹⁴ Bozkurt R., 1994. Verimlilik Dergisi.

olmaktaydı. Ayrıca usta, yerine adam yetiştirmek zorundaydı. Lonca sisteminde işçi, üretim sürecinin her aşamasında çalıştığı için “işin tümünü görebilmekte” ve hammaddeden başlayarak mamulün bitimine kadar her konuyu bilmekteydi. Bugün de aynı amaçla “iş rotasyonu” ve “iş zenginleştirme” yöntemleri uygulanmaktadır (Özevren, 1996)¹⁵.

Gözetim, mal veya hizmetin üretiminden veya oluşturulmasından sonra özelliklerinin ölçümü, incelenmesi, sınanması ve sonuçlarının belirlenmiş gereksinimlerle karşılaştırılarak bu özelliklerin uygunluğunun karşılanıp karşılanmadığının gözden geçirilmesidir. Gözetim, standartlara uygun olmayan mal ve hizmetlerin ayrılmasını ve mümkün olan durumlarda düzeltilmesini içerir (TKY Uz. Grubu, 2002)¹⁶.

Muayene aşamasının temel yaklaşımı, tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir (Çetin, 1998)¹⁷.

2.1.3.2 İstatistiksel Kalite Kontrol

20. yüzyıl başlarında atölyelerin yerini büyük ölçekli fabrikalar alınca, geleneksel atölye yönetiminin yaklaşımları yetersiz kalmış ve bu durum verimliliği arttırma başta olmak üzere, üretim sisteminin daha iyi yönetilmesine ilişkin birçok araştırmanın yapılmasına neden olmuştur. İşte bu dönemde Frederick Winslow Taylor, işletmelerdeki verimsiz ve israflı çalışmalara dikkati çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmayı bilmeyen yönetim kadroları olduğunu söylemiştir. Bu bağlamda planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını, işin mühendisler tarafından en ince teferruatına kadar planlanmasını ve nasıl yapılacağıının işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur.

Taylor işi mümkün olan en küçük parçalarına ayırarak nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiğini hesaplayarak bazı standartlar geliştirmiştir. Standartların belirlenmesiyle “birinci sınıf adam” kavramı ortaya çıkmış ve bu standartlara uygun işi bitirenlere veya standartların üzerinde üretenlere prim verilmesini önermiştir. Böylece üretimde ve kalitede artış, verimsizlik ve maliyetlerde azalış sağlanabilmiştir. Kısa bir süre bu çalışmalar iyi sonuç vermesine rağmen, insanı bir makine gibi gören, sadece verilen emirleri yerine getiren, standart sürede en fazla ürün üretmeye çalışan insanları yaratan bu sistem, daha sonra

¹⁵ Özevren M., 1996. Toplam Kalite Yönetimi – Temel Kavramlar ve Uygulamalar, İstanbul.

¹⁶ TKY Uzmanlık Grubu, 2002. Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerleme, İstanbul.

¹⁷ Çetin C., 1998. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, İstanbul.

Çalışanlar üzerinde tatsinsizliklere neden olmuş, bu durum verimsiz çalışmanın bir diğer nedenini oluşturmuştur.

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 rgt içinde yerini almıştır.

1924 yılında bir matematikçi olan Dr. Walter Shewhart, ilk kez Bell Laboratuvarları'nda, seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olan İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) kavramını gündeme getirmiştir. Daha sonra giderek yaygınlaşan kütle üretiminin kalite kontrol ihtiyaçlarını karşılamak üzere ABD, İngiltere gibi birçok endüstri ülkesinin fabrikalarında kullanılmaya ve yayılmaya başlamıştır. Çünkü kütle üretiminde, miktarların çok yüksek olması %100 muayeneyi olanaksız kılmıştır. Örnekleme yaparak, tüm üretim partisinin kalitesi hakkında istatistiksel çıkarım yapmaya yönelik olan İKK, gerçekten büyük faydalar sağlamıştır. Bu dönemde muayenecilerin rolü değişmiş ve sayıları azalmıştır. Sağlıklı bir kalite kontrol sisteminde, kurallar ve standartlar kişilere, alıcılara, tedarikçilere, servislere ve müşteriye göre farklılaşmaz. Benimsenmesi gereken en önemli nokta, kalitenin üretim sürecinde oluştuğudur.

İKK uygulamalarının iyice kendini kabul ettirdiği dönem ise İkinci Dünya Savaşı'dır. Savaşın, İKK ve bunun temelini oluşturan İstatistik Teorisi sayesinde kazanıldığı bile iddia edilmektedir. Hatta bu yöntemler Nazi glerinin teslim olmasına kadar askeri bir sır olarak gizli tutulmuştur. Önceleri rn kalitesinin kontrolüne ağırlık veren İKK, İkinci Dünya Savaşı sonrasında ise İstatistiksel Süreç Kontrolü (İSK) yönünde gelişmeye başlamıştır. Ancak retim süreçlerinin karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda “Kalite Güvencesi ve 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 yönetimine doğru geliştirilmeye başlanmıştır (Kalder, 2000)¹⁸.

2.1.3.3 Kalite Güvencesi

Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının temellerini kurmuşlar,

¹⁸ Kalder, 2000. nce Kalite Dergisi.

Armand V. Feigenbaum ve Kaoru Ishikawa'da yaptıkları katkılarla binanın gövdesini ve çatısını inşa etmişlerdir. Toplam Kalite Yönetimi'nin kökeni II. Dünya Savaşı'ndan sonra Japonlar'ın tekrar kalkınmasındaki ilk dönemlere kadar uzanmaktadır. W. Edward Deming ve Joseph M. Juran'ın ABD'nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrol gerçeğini yaymaya başlaması istekleri 1940'lı yılların ilk dönemlerine rastlamaktadır (Kavrakoğlu, 1998)¹⁹.

Kalite güvencesi, gözetim ve kalite kontrolden farklıdır ve öncelikle hataların oluşmasını önleme esasına dayanmakta, ürün veya hizmet sürecinin tasarımına yoğunlaşmaktadır. Kalite iyileştirme ve kalite güvence kavramları, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkmıştır. Kalite, ürünün önceden belirlenmiş spesifikasyona uyumunu garanti altına alma çabasındaki sürecin içinde oluşur. Başka bir deyişle; kalite güvencesi, hatasız üretimi sağlayacak bir sistemdir.

Kalite güvencesinin kalite kontrolünden farkı, ürüne doğrudan odaklanmak yerine gerekli düzeltici işlemlerin yapılabilmesi için süreç kontrolüne ya da üretime geribildirim sağlamaya yönelik olmasıdır. Kalite güvencesinde sorumluluk, kalite kontrolünü gerçekleştiren gözlemcinin değil, uzman bir ekibindir. Amaç; "sıfır hata"dır.

2.1.3.4 Toplam Kalite Yönetimi

Örgütlerin değişen çevresel şartlara uyum sağlama hatta bu şartları etkileyerek biçimlendirmek ve böylece etkili bir biçimde varlığını sürdürmek çabaları sonucunda gelişen yeni kalite anlayışının etkisiyle örgütler, yönetim ve örgüt yapıları üzerinde yeni anlayışlar geliştirmek zorunda kalmışlardır.

Günümüzde, gelişen uluslararası rekabet, yeni iş ve yönetim anlayışları örgütleri mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Bu arayışlar sonucu ulaşılan noktalardan birisi de Toplam Kalite Yönetimidir.

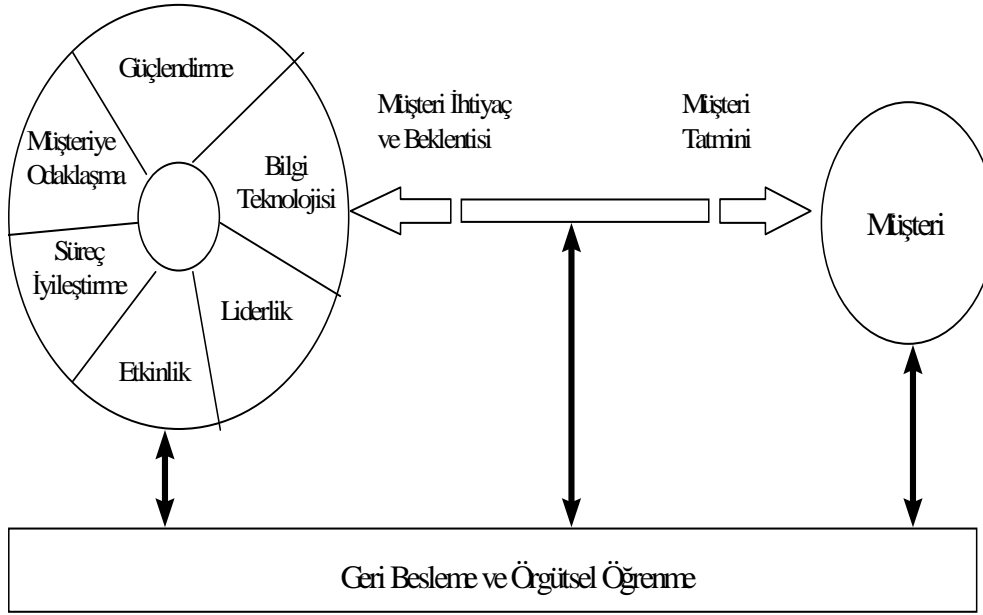
Toplam Kalite Yönetimi;

- Yalın bir örgüt yapısı içinde,
- Çalışanların aktif katılımının sağlanarak yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi,
- İnsan kaynakları verimliliğinin artırılması,
- Örgüt çapında etkin bir iletişim ağının kurulması,
- Süreç bazında çapraz fonksiyonel grupların takım çalışmasına yönlendirilmesi ve

¹⁹ Kavrakoğlu İ., 1998. Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul.

- Kaliteli mal ve hizmet üretilmesidir (Yenersoy, 1997)²⁰.

Toplam Kalite Yönetimi, Şekil 2.2’de de görüldüğü gibi; bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistemdir.



Şekil 2.2: Bir Sistem Olarak Toplam Kaliteye Bakış (Yenersoy, 1997)

Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi, toplumda mal veya hizmet üretmek için kurulmuş olan tüm kuruluşların, gerek bir mal ve hizmeti sundukları kişi ve kuruluşlara (müşteriler) ihtiyaçlarına uygun standartlarda (kalite, maliyetler, teslim zamanı vb. bakımlarından) hizmet götürerek onları tatmin etme, gerekse bunun için gerekli ilişkileri en uygun düzeyde tutarak örgüt içinde çalışanlar ve tedarikçiler ile işletme arasındaki müşteri anlayışı ilkesi ile en tatmin edici düzeyde tutacak bir yönetim becerisini oluşturmaktadır (Eren, 2003)²¹.

Toplam Kalite Yönetimi düşüncesinde işletmenin ilişkide bulunduğu yakın çevresindeki kişi ve kurumlarda (özellikle tedarikçiler) işletmenin içinde çalışan tüm personelle karşılıklı müşteri ilişkileri ve bunda sağlanacak tatmin düzeyinin maksimuma çıkarılması da amaçlanmaktadır. Tedarik evresinden tasarım ve üretim sürecine, üretim sürecinden mal veya hizmetin en son tüketiciye teslimine kadar kurulacak müşteri tatmini felsefesi ile birbirinden beklemedikleri tatmini sürekli artırmaya önleyecek bir sistem

²⁰ Yenersoy G., 1997. Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım, İstanbul.

²¹ Eren E., 2003. Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel yaklaşımlar), İstanbul.

sonunda en son müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarının da maksimum düzeyde gerçekleşebileceği inancı temel politikaları oluşturulmaktadır.

Kısaca Toplam Kalite Yönetimi, kuruluşun çalışanlarının birbirleriyle müşteri ilişkisi düşüncesi ve aktif katılımı ile müşterileri memnun ederek amaçlara ulaşılmasıdır. Bu arada mal tedarik edilen satıcılarla da müşteri ilişkisi felsefesinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nde oluşturulacak bu müşteri ilişkileri felsefesi, tüm çalışanların, bölümlerin, tedarikçi firmaların şirketin dağıtım kanalları içinde yer alan aracı ve nihai müşterilerin tatminini etkileyen politika, plan, karar ve çabaların hedeflenen kalite düzeyine ulaşmak üzere düzenlenmesidir.

Toplam Kalite Yönetimi, geleneksel hiyerarşik ve piramit nitelikli yapı tersine dönmekte piramidin tabanı yukarıda sivri ucu aşağıda bulunmaktadır. Dönüşüm sürecine hakim olan, piramidin en alt düzeyinde çalışan işçiler ve diğer personeldir. Bunların sorunlara hâkimiyeti ve müşteri odaklı çözümler bulması, orta ve üst kademelerde çalışan yöneticilerden daha fazladır.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde ve bu yaklaşımın kültüründe, üst kademe yöneticileri çalışanları desteklemek görüş ve önerilerini almak üretim sürecindeki sorunları öğrenmek için alt kademe çalışanları desteklemek ve güçlendirmektir.

Bu felsefede kaliteyi yönetenin insanlar olduğu gerçeği hâkimdir. Alt kademe yöneticilerinin özellikle süreç hâkimiyeti nedeniyle mal ve hizmetlerin meydana getirilmesi çok önemlidir. İnsanların kaliteyi meydana getirebilmesi için iki husus göz önünde bulundurulmalıdır:

1. İnsanlara verimli ve kaliteli çalışabilecekleri uygun bir ortam sağlanmalıdır. Bunun için işlerini sistemli, basit ve değişime açık bir şekilde yapmalarını sağlayacak prosedürler hazırlanmalıdır.

2. İnsanların iyi iş yapmalarını özendirme için onların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmeleri gerekmektedir.

Kalite iş yapmaya özendirilmeleri yöneticilerin liderlik biçiminden ve çalışma ortamından kaynaklanmaktadır. Çalışanların benlik ve saygılarını yükseltmek, onları güçlendirmek, sorun çözme ve öneri sunmaya teşvik etmek, başarılarını takdir etmek biçimde sergilenecek olan koçluk tarzı liderlik, Toplam Kalite Yönetimi'nin kültürünü oluşturmaktadır.

Tablo 2.2'de, klasik yönetim anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının karşılaştırılması gösterilmiştir.

Tablo 2.2: Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının Karşılaştırılması (Eren, 2003)

Klasik Yöntem	Toplam Kalite Yönetimi
Muayeneye dayalı kalite	Önlemeye dayalı kalite
Yüksek kaliteyle artan maliyet	Yüksek kaliteyle düşen maliyet
Optimum stok	Sıfır stok
Spesifikasyon limitleri arası üretim	Hedef değerde üretim
Sorunlar çıktıkça çözüm getirmek	Olası sorunları önleyen yönetim
Uzmanlaşma ile sistem geliştirme	İşbirliği ile sistem geliştirme
Fonksiyonel organizasyon	Esnek organizasyon
Üretimde kabul edilebilir hata düzeyi	Sıfır hatayı hedefleyen üretim
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Onurlu çalışma ve taktir etme
Hiyerarşiye dayalı öncelikler	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
Rekabete dayalı öncelik sistemi	Anlayış ve güvene dayalı tedarik
Kârı maksimum hedefleyen güdülenme	Kalıcı performans etkileyen güdülenme
Uluslar arası standartlara göre ürün kalitesi	Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
Optimum fire veya yeniden işleme	Sıfır fire veya yeniden işleme
Evrimsel hızla gelişme	Devrimsel hızla gelişme
Yaygın işbaşı eğitimi	İşbaşı eğitimi kadar temel eğitim
Hatalı üretimleri önlemek için prosedürler geliştiren yönetim	Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
Fayda maliyet analizine dayalı işletme kararları	Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim	Analizlere dayalı yönetim
İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan yönetim anlayışı	İşi yapanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim anlayışı

2.1.4 Toplam Kalite Yönetimi'nin Prensipleri

Şirketlerde büyük bir rekabet gücü ve üstünlük sağlayan Toplam Kalite Yönetimi, ancak tüm ilkeleriyle benimsenip, uygulanırsa başarılı olmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nin bu ilkelerini; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, tam katılım, önce insan anlayışı, üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu, süreç üzerinde yoğunlaşma, hata bulma değil hata önleme ve kalite kontrolü bütün süreçlere yayma gibi sıralanabilir (Halis, 2000)²².

Bu ilkeler yanında, TKY uygulamalarını başarılı kılmak için, çeşitli kalite otoritelerince ortaya konulmuş çok sayıda kritik faktör bulunmaktadır. TKY'nin kritik faktörlerinin işleyişini anlamak, temelde şunları sağlamaktadır Youssef ve Zairi (1995a)²³:

²² Halis M., 2000. Paradigmadan Uygulamaya TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, İstanbul.

²³ Youssef M A. and Zairi M., 1995a. Benchmarking Critical Factors for TQM, Part I: Theory and Foundations, Benchmarking for Quality Management & Technology.

- Başarılı bir Toplam Kalite Yönetimi uygulaması için gerekli olan kaynak ve bağlılık düzeyini, gerekli olan çabanın ölçüsünü anlamada organizasyonlara yardım eder.

- Toplam Kalite Yönetimi'nin kritik faktörlerini ortaya koyarak şüpheli kimseleri ikna etmek, bununla bağlantılı olan pozitif işletme sonuçlarına vesile olur.

- Toplam Kalite Yönetimi prensiplerine tamamen bağlı bir yönetim yaklaşımının geliştirilmesi yoluyla, örgütlerin işlerine TKY'yi entegre etmede destek sağlar.

Kalite devriminin ve Toplam Kalite Yönetimi'nin öncülerinden olan Deming, Toplam Kalite Yönetimi'ni 14 ilkeye dayandırmaktadır (Özdemir, 1998)²⁴:

- Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratmak.
- Yeni bir toplam kalite ve sürekli gelişim felsefesi benimsemek,
- Kaliteyi yakalamak için bütün halinde denetleme bağımlılığına son vermek,
- Yapılan işi sadece para ile ödüllendirmeye son vermek,
- Hizmet ve üretim sistemlerini sürekli geliştirmek,
- Kurumda mesleki eğitim vermek,
- Liderliği yerleştirmek,
- Korkuyu yenmek,
- Bölümler arasında engelleri kaldırmak,
- Slogan, nasihat ve sayısal kotaları kaldırmak,
- İş kotalarını kaldırmak,
- Çalışanların elde ettikleri başarılarla gurur duymalarını engelleyen unsurları kaldırmak,

- Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı kurmak,

- Değişimi sağlayacak tedbirler almak.

Deming'in 14 ilkesi doğrultusunda örgütler köklü değişimler yaratabilmektedirler. Bu ilkeler her alandaki örgütler için yol gösterici bir niteliktedir. Bu ilkeler örgüt yapısında, yönetim anlayışında, işgörene bakışta, çevreyle etkileşimde yeniden düşünmeyi ve bütüncül bir değişimi gerektirir. Belirlenen ilkeler doğrultusunda Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan bir örgütün gerçekleştirmesi gereken bazı etkinlikler bulunmaktadır. Bir Toplam Kalite Yönetimi programında yer alacak etkinlikleri ve ilkeleri aşağıdaki şekilde belirlemiştir:

1. Yeni kalite anlayışına uygun strateji, misyon, vizyon ve değerler,
2. Mükemmellik,
3. Kıyaslama,

²⁴ Özdemir S., 1998. Eğitimde Örgütsel Yenileşme.

4. Takım çalışması,
5. Kalite kontrol çemberlerinin planlanması,
6. Kaliteye ilişkin performansların ölçümü,
7. Sıfır hataya yönelme,
8. Yetki sorumluluk denkliği,
9. Müşteri odaklılık,
10. Eğitim etkinliklerine önem verilmesi,
11. Ürün-süreç desteklenmesinin esnek olması,
12. İletişimin sağlanması,
13. Sürekli iyileştirme (Kaizen),
14. Üst kademe yönetimin liderliği ve katılımı,
15. Girdi sağlayan müşteri örgütlerle ilişkiler,
16. Örgüt yapısında katılımcılık,
17. Süreç odaklılık.

Üretim ve yönetimin her alanını, çalışanların tümünün aktif katılımını, yapılan işin tüm yönlerini kucaklayan ve hedefi müşteri beklentilerinin tam olarak anlaşılması ve karşılanması olan Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasında ve kendisinden beklenen amaçların elde edilebilmesinde benimsenmesi gereken temel ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkelerin her biri hem Toplam Kalite Yönetimi'nin olmazsa olmaz ilkesidir, hem de birbirleri ile girift ve bağlantılı olarak bir bütünlük arz etmektedir. Ayrıca bu ilkeler, birbirlerini tamamlar niteliktedirler.

Literatürde, Toplam Kalite Yönetimi'nin temel olarak dayandığı ilkeler farklı kaynaklarda farklı sayıda verilmektedir. Bütün kaynaklarda ortak olarak ifade edilen asgari dört ilke şunlardır:

2.1.4.1 Müşteri Tatmini (Müşteri Odaklılık)

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında müşterilerin tam ve ekonomik olarak tatmini esas alınmaktadır. Tüketicilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin yerine getirilmesi ve kalite güvenliğinin sağlanması rekabet gücünün geliştirilmesinde en önemli unsurdur (Ardahan, 1997)²⁵.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında firmalar için piyasada kalabilmenin temel şartı, kısaca müşteri odaklı bir yönetim stratejisinin uygulanması olarak ifade edilmektedir. Zira kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki “tüketici ağırlıklı” yaklaşımlar bu

²⁵ Ardahan F., 1997. Toplam Kalite Yönetimi Dersi Çalışma Notları, Antalya.

rekabet ortamının etkisinden kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı Toplam Kalite Yönetimi'nde müşteri odaklılık ögesi, "kaliteyi müşteri tanımlar" ilkesiyle açıklanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nde müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tatmini, ürün tasarımından, hatta bazı girdilerin tedariki aşamasından başlamaktadır. Müşteri ile ilgili verilerin sağlanmasında piyasa araştırmaları önemli rol oynamaktadır. Araştırmalar sürekli yapılır ve müşterinin kim olduğu, ihtiyaç ve beklentileri, müşteri ile ilişkilerin sürekliliği ve benzeri konular ölçü olarak değerlendirilmektedir. Etkin bir şekilde uygulanması zor olan Toplam Kalite Yönetimi'nin müşteri odaklılık ögesine işletmeye uzun dönemde en büyük faydayı sağlayacak bir unsur olarak bakılmaktadır (Demirkan, 1997)²⁶.

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve tatmin edilmesine bağlıdır. Müşteri isteklerinin tatminini temel örgüt felsefesi haline dönüştürme yönünden çaba gösteren kuruluşlar, müşterilerini, koşulsuz mutlu etmeyi "olmazsa olmaz" bir ilke olarak algılayan bir örgüt kültürü oluşturmaktadırlar.

Toplam Kalite Yönetimi'nde örgüt felsefesini şu cümleyle ifade etmek mümkündür:

"Bizim paramızı patron değil, müşteri öder"

Toplam Kalite Yönetimi'nde müşteri kavramına ilişkin tanımların ortak noktası müşterileri iç ve dış olarak ele almasıdır. Ürün ya da hizmet alanlardan örgüt içinde yer alanlara iç müşteri, örgüt dışı olanlara dış müşteri adı verilmektedir. Bir işyerinde bir sürecin kendisini bir önceki sürecin müşterisi, bir sonraki süreci de kendisinin müşterisi kabul etmesine dayanan yaklaşımdır (Ceylan, 1998)²⁷.

İç ve dış müşteri ilişkilerinde aynı dili konuşabilmek önemlidir. Dış müşteri tatminini sağlayabilmek için geri bildirim sonuçlarını ölçmek, gerekli düzeltmeleri yapmak ve böylece sıfır hataya ulaşmak esas alınmalıdır.

2.1.4.2 Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Sürekli gelişmede amaç, mevcut durumu sürekli gözlemleyip daha da ileri götürmektir. Amaç belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi hızlı ve sürekli bir biçimde geliştirmektir. Esnek bir örgüt yapısı, yatay ve dikey tüm iletişim kanallarının açık olması sürekli gelişmeyi daha da hızlandıracaktır (Kitapçı, 2001)²⁸.

²⁶ Demirkan M., 1997. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri, Sakarya.

²⁷ Ceylan M., 1998. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti, Eğitim Yönetimi.

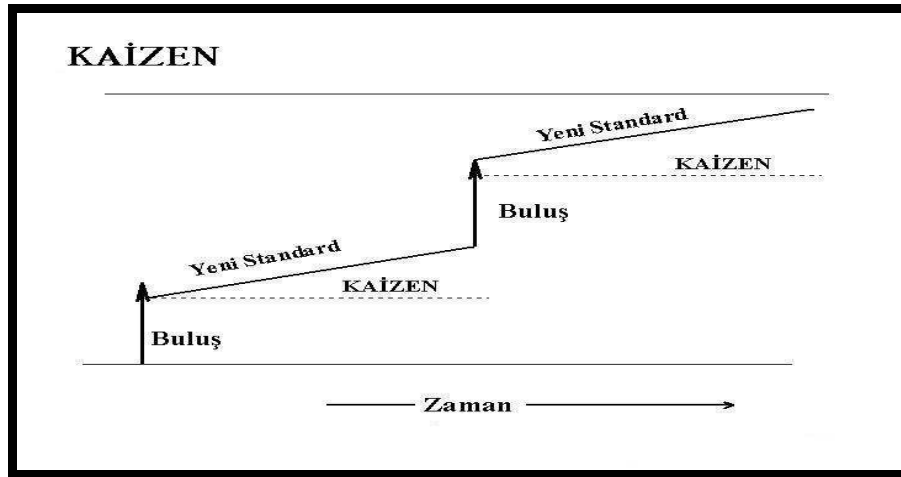
²⁸ Kitapçı H. 2001. Toplam Kalite Yönetiminde Özdeğerleme ve Gebze Organize Sanayi Bölgesinde Çalışanların Tatmini Üzerine Bir Saha Araştırması, Doktora Tezi, GYTE, Gebze.

Sürekli gelişmede üç temel şart bulunmaktadır.

- Mevcut durumu yetersiz bulmak,
- İnsan kaynağını eğitimle geliştirmek,
- Çalışanların problem çözme tekniklerini yaygın bir biçimde kullanmalarını sağlamaktır.

Bütün bunların yanında tüm çalışanlar, sürekli gelişme ve geliştirme sorumluluğunu paylaşmalıdırlar.

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel felsefesi olan sürekli iyileşme ve geliştirme (KAİZEN) yaklaşımı, bu anlayışın özünü oluşturmaktadır. Klasik yönetimde, tanımlanan bir standarda ulaşmak hatta onun üstünde bir çıktıya ulaşmak esasken, Toplam Kalite Yönetimi anlayışında standart hangi seviyede olursa olsun o standardın iyileştirilmesini ve geliştirilmesini esas alınmaktadır. Bu özelliğiyle Toplam Kalite Yönetimi; geleneksel süreç ve yapıları bir yana bırakarak, bunların yerine yaratıcılığa ve değişime açık olan yeni süreçlerin yerleştirilmesini ifade etmektedir. KAİZEN kavramı, ister iş hayatı olsun ister sosyal hayat olsun hepsinin sürekli gelişmeye açık olduğuna inanır. İşi geliştirmek için her zaman mümkün olmayacak rastlantılar yerine, düzenli küçük basamaklar ile ilerlemeyi öngörmektedir. (Ersen, 1997)²⁹.



Şekil 2.3: Sürekli Gelişme (Ersen, 1997)

2.1.4.3 Üst Yönetimin Liderliliği

Kalitede öncülük ve önderlik üst yönetimin liderliği altında bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerinin başarıya ulaşması, öncelikle üst yönetimin buna gönülden

²⁹ Ersen H., 1997. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul

inanması ve kelimenin tam anlamıyla tutkuyla bağlanmasını gerektirmektedir. Üst yönetim bu konudaki düşüncesini çalışanlara göstermeli, örnek olmalı, çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitimi sağlamalı ve kalite için stratejiler üretmelidir. Toplam Kalite Yönetimi'nde yöneticilerin lider özelliklerine sahip olmaları, vizyon geliştirmeleri ve çalışanları işletmenin vizyonu doğrultusunda yönlendirebilmeleri gerekmektedir (Akdemir, 1998)³⁰.

Yönetim kademesinde yer alan her ferdin iki temel görevi bulunmaktadır (Sınmazçelik, 1999)³¹:

1. Kuruluşun performansını yükseltmeye imkân veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,
2. Mevcut sistemi, belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmaktır.

Kurum içindeki yönetim kademesi yükseldikçe bireylerin yetki ve sorumluluğu da artmaktadır. Yönetimin ilk kademesini oluşturan bireylerden geliştirmeleri istenen sistem, esasen kendi departmanlarının iş tarifi işle sınırlıdır. Buna karşılık tepe yönetimi, kuruluşun tamamındaki sistemlerini değiştirecek yapıya sahiptir. Bir kuruluşun performansını sistem ve insan olarak iki faktörün belirlediği ve sonuç üzerinde bu faktörlerin etkileri olduğu bilinmektedir. Yapılan araştırmalarda sonuç üzerinde sistemin %85, insan faktörünün ise %15 etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu tespitten çıkan anlam şudur: Yapılması gereken değişim, sonuçları değiştirmeye çalışmak yerine başlangıcı değiştirmek olmalıdır.

Bu kapsamda Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin üst yönetim tarafından benimsenmesi birinci koşul olarak görülmektedir.. Üst yönetim bu anlamda bir liderlik rolünü üstlenmek durumunda kalmaktadır.

Üst kademe yöneticilerinin, kalite ve kurum misyonu hakkında ileri görüşlü, yani vizyon sahibi ve amaç tutarlılığı içinde olmaları gerekmektedir. Liderliğin, yönetimin doğal işi olması ve yöneticilerin, yargılayıcı değil yapıcı ve eğitici yaklaşımlar göstermesi gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarındaki başarısız örneklerin çoğunda “üst yönetimin liderliği” ögesinin eksik olduğu görülmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde üst yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir. Ancak bunu başarmak için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır.

³⁰ Akdemir A., 1998. Vizyon Yönetimi, İstanbul.

³¹ Sınmazçelik T., 1999. Toplam Kalite Yönetimi: Bir Örnek, Yeni Türkiye, Kalite Özel Sayısı.

Toplam Kalite Yönetimi'nde insan ögesinin sahip olması gereken en önemli özellik "yüksek motivasyondur". Gerçekten de başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip kurumlar incelendiğinde temel ögenin "yaratıcılık", bunu sağlayan özelliğinde "motivasyon" olduğu görülmüştür. Maddi motivatörlerin başında para ifade edilse de başarı, takdir, tanınma, işin mahiyeti, sorumluluk, ilerleme ve gelişme de motivatörler arasında yer almaktadır. İnsani düzeyde bir yaşam sağlayacak ücretten sonra diğer motivatörlerin etkisi ücretten daha fazladır (Karyağdı, 2001)³².

Bir de hijyen unsurları denilen olumsuz motivatörler bulunmaktadır: Şirket politikası ve yönetim hataları, denetim, teftiş, üstlerle ilişkiler, yatay ilişkiler, astlarla ilişkiler, sosyal konum, özel hayat ve çalışma koşulları.

Toplam Kalite Yönetimi'nde başarı; ait olma hissi, tanınma, kendini gerçekleştirme ve kendi ideallerini yaşatma gibi güçlü ve paraya dayalı olmayan güdüleme unsurlarının katkılarıyla sağlanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nde başarıya ulaşılabilmesi için çalışanlara yetki ve sorumluluk da verilmesi gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, insanları yönlendirmek için en etkin yolun onlara güvenmek olduğunu ve yetişkin muamelesi yapıldığında mutlaka olumlu tepkiler alınacağına inandırarak, ortalama insanların olağanüstü sonuçlar yaratabileceklerini göstermiştir.

2.1.4.4 Çalışanların Gelişimi ve Katılımı

Çalışanlar üzerine yapılan araştırmalar, iş görenlere daha çok sorumluluk ve söz hakkı verildiğinde verimlilikte, işe devamda ve ürün kalitesinde önemli ölçüde iyileşmelerin olduğu gözlenmiştir. Bu bakımdan çalışanlara azami düzeyde sorumluluk ve yetkinin verildiği katılımlı yönetim anlayışı, çağdaş yönetim düşüncesinin önemli aşamalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir organizasyonda katılım; "kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yüreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleri" şeklinde tanımlanmaktadır.

Klasik yönetim anlayışında; işletme bileşenlerinin nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından kullanılacağına yöneticiler karar vermektedir. Modern yönetim anlayışında veya Toplam Kalite Yönetimi'nde ise insanlar başkaları tarafından yönetilen bir araç olmak istememektedirler. Çalışanlar; kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine, sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konuda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Kendi geleceklerini, içinde buldukları işletmelerde gören

³² Karyağdı N., 2001. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi.

çalışanların, işletme ile veya kendi gelecekleri ile ilgili kararlara katılmaları onların her türlü sorumluluğa da ortak olmalarını sağlayacaktır. Diğer bir deyişle “tam katılım” sağlanacaktır.

Çalışanların yönetime katılımı, ülkeden ülkeye değişen farklı uygulamalarıyla çeşitli düzeylerde ve çeşitli kurumlar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Birer metot haline gelen bu katılım şekilleri şöyle sıralanabilir: Milli Seviyede Katılma, Çalışma Konseyleri, Birlikte Karar Alma, Yönetim organlarında işçi temsilcisi bulundurma, İşyeri İşçi Temsilciliği, Toplu Pazarlık Yoluyla Katılma, Yarı-Otonom İşçi Grupları, Öz Yönetim, Kalite Çemberleri.

ABD kökenli olan katılmalı yönetimin ilk örnekleri “çalışanların katılım programları” olarak anılan uygulamalardır. 1940’ların sonunda, Murray Hill’deki Bell Laboratuvarları ile General Electric şirketi sorunlarını çözmek için katılmalı yönetimin bu ilk örneklerini kullanmaya başlamışlardır. 1950’li yıllarda Japon işadamlarının ABD’yi ziyaretleri sırasında bu uygulamaları görüp, ürün kalite kontrolünde kullanmalarından sonra Japon kalite çemberleri doğmuş ve dünya çapında bir üne kavuşarak yayılmıştır. Bir görüşe göre, katılımcı yönetim sisteminin etkinliği geleneksel yaklaşımdan yapısal ve felsefi anlamda şu konularda ayrılmaktadır:

- Bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması,
- Kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi,
- Ödüllendirme sisteminin kurulması.

Bu konularda yönetim sistemi, gereği gibi işletildiğinde işletmelerin mümkün olabilecek en yüksek avantajı sağlaması beklenmektedir. Bu konuda ABD’de 841 firma üzerinde yapılan bir araştırma, çalışanların katılımı ve gruba dayalı teşviklerin işletmelerde önemli kazançlar sağladığını ortaya koymuştur.

TKY katılımcı olmaya önem veren bir yönetim sistemidir ve tüm çalışanların azami düzeyde katılımını öngörür. Ishikawa’ya göre işletme genelinde kalite kontrol yaklaşımının üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

- Tüm bölümlerin kalite kontrol faaliyetlerine katılması (Her bölümün her süreçte kendi fonksiyonları itibariyle kalite faaliyetlerine katkıda bulunması),
- Tüm çalışanların kalite kontrol faaliyetlerine katılması (Tüm işletme personelinin, genel müdürden işçiye kadar herkesin kalite faaliyetlerine katılması),
- Kalite kontrol fonksiyonunun, diğer işletme fonksiyonlarıyla bütünüyle entegre olması.

2.1.5 Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler Açısından Yararları

Toplam kalite içinde yönetimin rolü ne kadar etkin olarak saptanabilirse, örgütsel başarı da o oranda yükselmektedir.

İşletme yönelimleri, örgüt kültürünü olumlu kılıp, "İnsana değer vermek ve onu değerlendirmek" gibi Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyerek işgörenlerin, olası bir risk ortamını aşma yolundaki uygulamalara destek vermelerini hedeflemektedirler. Aksi koşullarda örgütsel etkinsizlik gündeme gelmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi ile, yönetimin hammaddeler, başlangıçtaki yetersiz dizayn ve düşük kalite, üretim süreçleri, işlemciler, sevkiyat ve dağıtım sistemleri ile ürün yetersizliklerinin sistematik olarak saptanması ve bunlara yönelik sürekli düzenleme eylemlerinde bulunabilmesi kolaylaşabilmekle; katılımcı örgütlenme ve Toplam Kalite Yönetimi birlikteliği içinde sürekli gelişine projesi uygulanabildiğinde ise, tam zamanında üretim ve müşteri tatminine ulaşılabilmektedir.

Modern işletme örgütleri için üretilen mal ve hizmetlerin kalite ve güvenilirliğini sağlamaya çalışma ve gittikçe büyüyen tüketici hareketleri ile uyum riskine girerek müşterinin istediği veya isteyebileceği ürünün en kısa zamanda karşılanabilmesi önem taşımaktadır.

Bugünkü gelişmişliğe, rekabete ve gelecekteki olası gelişmelere uyum; özel ve kamu işletmelerinin bir an önce çağdaş yönetim sistemi olan Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişlerinde yatmaktadır. Ülkemizde, özel sektörün bir kısmı Toplam Kalite Yönetimi'ne geçmiş, ürettiği mal ve satış sonrası hizmetle, dünya pazarlarında yerini almaya çalışmaktadır. Otomotiv sanayicilerimiz "Türkiye'de ne üretirse satarım" düşüncesi ile bir vizyonlarının (güvenli, gerçekleştirilebilir, çekici bir gelecek) olmayışından dolayı en küçük bir krizde, durma noktasına gelebilmektedirler.

Dünya ekonomisi gittikçe daha çok bütünleşmekte ve teknolojinin belli başlı yaratıcıları ile denetleyicileri giderek çok uluslu şirketler haline gelmektedir. Ülkemiz işletmeleri için kalite kontrolü ve yönetimi, ürünlerimizin iç ve dış pazarda değer kazanabilmesi ve tüketicilerin korunması bakımından ve ayrıca sanayileşme süreci içinde bulunmamız nedeniyle gittikçe önem kazanmaktadır.

"Dünya piyasalarında rekabet edilebilir mal üretmek" her şeyden önce belirli bir kaliteyi tutturmakla söz konusu olabilmektedir. Halen Avrupa, ABD ve Japonya dâhil dünyanın hemen hemen tüm ülkelerinde geçerli genel amaçlı Kalite Güvence Standardı olan ISO 9000'in uygulanmasıyla aşağıdaki yararlar elde edilebilecektir:

- Üretim belirli bir plan ve programa göre yapılabilecektir.
- Standartlar seviyesinde kayıp ve artıklar en az düzeye inebilecektir.

- Verimlilik ve üretim artışı sağlanabilecektir.
- Tüketicinin can ve mal güvenliği ile çıkarları daha iyi korunabildiği gibi, 8 Eylül 1995 tarihinde yürürlüğe giren "Tüketicinin Korunması Hakkındaki Yasa" hükümlerine uyum olanakları kolaylaşabilecektir.
- Genel anlamda rekabet gücüne ulaşılacaktır.
- 1960'larda "Her şey Üretim İçin" şeklinde gündem oluşturan felsefenin yıllar itibarıyla gelişme sonucunda 2000'lerde; "Her şey Üretim, Maliyet, Yönetim ve Çevre Bilinci" felsefesine dönüşmesi olası olacaktır.

2.1.6 Toplam Kalite Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler

Toplam kalite uygulamalarında, kurum ve kuruluş kültürüne, çalışanların özelliklerine ve yönetimin yaklaşımına bağlı olarak başarıyı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Uygun bir liderliğin olmaması, yönetimin TKY'yi yeterince sahiplenmemesi, çalışanların katılımının sağlanamaması ve kültür değişimi için gerekli eğitimlerin verilmemesi bu faktörlerin başında yer almaktadır.

Bunların dışında, değişime direnç, çok kısa zamanda büyük fayda beklentisi, yetersiz planlama ve etkin ölçüm tekniklerinin kullanılmaması, takım çalışmalarının eksikliği ve kurum kültürüne uymayan kalıp modellerin kullanılması da başarısızlığa neden olan etkenlerdir (Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı, 2005)³³.

1. Yönetimin Sahiplenmemesi

Bir kuruluşta yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi'ni sahiplenmeleri bu yönetim anlayışının yerleşmesini sağlayacak en önemli faktördür. Genellikle yöneticiler, yeniliklere direnç göstermekte, Toplam Kalite Yönetimi'ne sıcak bakmamakta ve Toplam Kalite Yönetimi'nden istenilen sonuç alınamamaktadır. Hâlbuki Toplam Kalite Yönetimi'nin bir kuruluşta yerleşmesinin en önemli kriteri üst yönetimin bunu sahiplenmesi ve kuruluşuna yaygınlaştırmasıdır. Kuruluşlar Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamaya başlamadan önce yalnızca çalışanlarına değil üst yönetime de çeşitli eğitimler vermesi ve bu konudaki motivasyonu yüksek tutması gerekmektedir.

2. Çalışanların Katılımının Sağlanamaması

Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların katılımıyla anlam kazanmaktadır. Her seviyedeki çalışanın aktif katılımıyla istenilen hedeflere ulaşılmaktadır. Kararların yönetim tarafından alındığı ve çalışanların ise sadece bu kararları uyguladığı kuruluşlarda, Toplam

³³ Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı, 2005. Toplam Kalite Yönetimi.

Kalite Yönetimi'nin başarıyla uygulanması mümkün bulunmamaktadır. En alt seviyedeki çalışandan yukarıya doğru tüm çalışanların katılımı halinde başarıya ulaşacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi, çalışanlara yumuşak bir şekilde benimsetilmeli ve özümsemeleri sağlanmalı, çalışanların katılımı ve başarısı için sabırlı olunmalıdır. "İlk defada doğru yap" gibi sloganlar çalışanlara itici gelebilmektedir. Çünkü çalışanların zaten ilk defada yanlış yapmak gibi bir isteği yoktur.

Toplam Kalite Yönetimi konusunda lider 21 firma üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışan tiplerinin çeşitliliğinin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında problemlere sebep olduğu, her çalışan tipinin kendine has beklentilerinin göz önüne alınması gerektiği vurgulanmaktadır.

Araştırmada davranışlarına ve beklentilerine göre çalışan tipleri, dört ana kriter bazında değerlendirilmektedir.

- **Yeterlilik seviyesi:** Yeterlilik seviyesi yüksek çalışanlar, seviyesi düşük olanlara nazaran Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemeye daha yatkın olmaktadır. Önerilen değişimi bir tehdit olarak görmemekte ve gereğine inanmaktadırlar.

- **Eğitim seviyesi:** Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar Toplam Kalite Yönetimi anlayışını daha çabuk benimsemektedirler. Gösteriştten çok ortaya çıkan sonuçlarla ilgilenmektedirler. Toplam Kalite Yönetimi'nin yaygınlaştırılması amacıyla kullanılan slogan, poster gibi uygulamalar bu tip çalışanlara itici gelebilmektedir.

- **Çalışma süresi:** Kuruluşta çok uzun süredir çalışanlar, değişimi en zor sağlanan grubu oluşturmaktadır. Bu tip çalışanların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına iştirak ettirmenin en etkili yöntemi, iyileştirme sağlayacak kalite faaliyetlerinin içerisine almaktır.

- **Yaş dağılımı:** Yaşlı çalışanlar, gençler kadar çabuk değişemeyeceklerinden Toplam Kalite Yönetimi'ne sıcak bakmamaktadırlar. Burada izlenmesi gereken yol, bu tip çalışanların gereksinimlerine cevap verecek şekilde kapsamlı bir eğitim programı uygulamak olacaktır.

3. Sürekli Eğitimin Sağlanamaması

Toplam Kalite Yönetimi, öncelikle bir felsefe ve bunun yönetime adaptasyonu sonucunda bir teknik olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kuruluşun bütün çalışanları ve bütün işlevlerinde uygulanacak olması nedeniyle eğitim önem kazanmaktadır.

Bu yönetim felsefesi; kazandırdığı yönetim tekniklerinin öğrenilmesi ve uygulamaya konulması, ikinci olarak da bunun tüm çalışanlara aktarılması için eğitim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu yönetim anlayışının yerleştirilmesi için çalışanların hem Toplam Kalite Yönetimi konularında, hem mesleki ve teknik konularda eğitilmesi, işlem akışlarına ve

iyileştirme sürecine nasıl katılacaklarının öğretilmesi, problemleri nasıl çözeceklerine ilişkin bilgilerin aktarılması ve bu işlemlerin süreklilik arz etmesi gerekmektedir.

4. Değişime Direnç

Toplam Kalite Yönetimi, yeni bir anlayış ve yeni bir yönetim sistemi olması nedeniyle, yöneticiler ve çalışanlar tarafından tepkiyle yaklaşılmaktadır. Genellikle Toplam Kalite Yönetimi'ne mevcut yönetim sistemini tamamen ortadan kaldıracığı ve yerine başka bir yönetim sistemi getireceği şeklinde algılanması nedeniyle sıcak bakılmamaktadır. Hâlbuki Toplam Kalite Yönetimi var olan sistemin iyileştirilecek alanlarını belirlemekte ve bunlara çözümler getirmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, mevcut yapılan işin dışında angarya ikinci bir iş olarak algılanmakta ve şikâyetlere sebep olmaktadır. “Bu kadar işimizin arasında Toplam Kalite Yönetimi için nasıl vakit ayıracağız” şeklinde şikâyetler oluşmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'ne direnç en çok yöneticilerden gelmektedir.

Yönetimin değişime olan direncinin nedenleri iki grupta toplanabilir.

- Değişim, yöneticilerin otoriteleri için bir erozyon, bir tehdit olarak algılanmaktadır.
- Yöneticilerde yaygın olan bir inanişaya göre, ürün ve hizmet kalitesi konusunda kuruluştaki herhangi bir problem bulunmamaktadır.

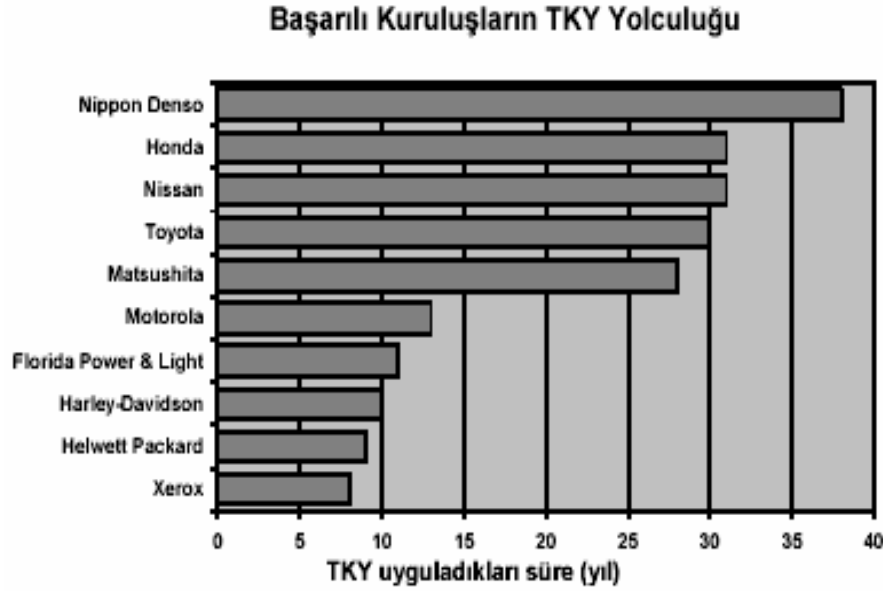
5. Etkin Ölçüm Tekniklerinin Kullanılmaması

Toplam Kalite Yönetimi'nde hedeflere ulaşmanın en etkin yolu, yapılan çalışmaların ölçülmesi, sonuçlarının değerlendirilerek, hataların ve eksikliklerin tespit edilmesidir. Böylelikle önlem alınabilecek ve iyileştirme çalışmaları yapılabilir. Ancak ölçümün doğru ve etkin biçimde yapılması gerekmektedir. Bu nedenle ölçüm araçlarının gözden geçirilmesi ve buna göre uygun tedbirlerin alınması gerekmektedir.

6. Kısa Zamanda Büyük Beklenti

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarısında en büyük engellerden biri çok kısa sürede çarpıcı sonuçlar alınacağına düşünülmesi ve bu sonuç gerçekleşmediği takdirde de inancın yitirilmesidir. Toplam Kalite Yönetimi konusunda aşırı heyecana kapılarak her şeyi çok kısa sürede değiştirmeye çalışmak ve bu amaçla komite ve takımlar kurarak problemlerin üzerine salmak, gerekli olan kültür değişimi sağlanmadıkça başarı getirmeyecektir. Sonuç büyük olasılıkla hayal kırıklığı olacaktır. Toplam Kalite Yönetimi gündüzden geceye gerçekleşebilecek bir değişim değildir. Toplam Kalite Yönetimi uygulaması sürekli iyileşme doğrultusunda kültür değişimiyle sonuçlanacak uzun dönemli çabaları gerektirmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi kültürünün yerleşmesi için gereken süre, organizasyonların büyüklüğüne ve mevcut kültürüne göre değişmektedir. Araştırmalar sadece Toplam Kalite Yönetimi yönünde kültür entegrasyonunun yaklaşık 3 ila 7 yıl süre aldığını göstermektedir. Aşağıda Toplam Kalite Yönetimi konusunda başarılı olmuş Japon ve Amerikan şirketlerinin bu yönetim anlayışını uyguladıkları sürelerle ilgili bir karşılaştırma verilmektedir (Şekil 2.4).



Şekil 2.4 Başarılı Kuruluşların TKY Yolculuğu
(Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı, 2005)

7. Yetersiz Planlama

Toplam Kalite Yönetimi'ni başarısız kılan bir diğer engel de, planlamanın yetersiz yapılması, anlaşılır olmaması ve süreç içinde yer alan tüm kişilerle yeterince paylaşılmamasıdır.

Planlamayla kuruluşun ulaşacağı hedef ve izlenecek rota belirlenmelidir. Planın yetersizliği halinde yapılan çalışma, verimsiz bir çabadan öteye gitmeyecektir.

Planlama sürekli yapılan ve geliştirilen bir süreç olmalıdır. Planlama aşamasında üst yönetim mutlaka yer almalıdır. Bir zaman planı geliştirilmeli ve ilk faaliyetler ulaşılabilir alanlarda sergilenmelidir. Bu başarılı uygulamalar tüm çalışanların Toplam Kalite Yönetimi sürecine odaklanmalarını sağlayacaktır. Müşterilere ve çalışanlara yapılan anketlerden elde edilen bilgiler, kalite maliyetleri analizi sonuçları gibi geri bildirimler planlamanın geliştirilmesine yardım edecektir.

Başarılı bir Toplam Kalite Yönetimi planı için göz önünde bulundurulması gereken üç temel koşul vardır:

- Kuruluş çapında katılım ve sahiplenmeyi sağlama,

- Kuruluş vizyonu, misyonu ve hedeflerini tüm çalışanlara yaygınlaştırma ve benimsetme,

- Kuruluşun yeni yaklaşımı konusunda açık bir iletişim ortamı oluşturma.

8. Kalıp Modellerin Kullanılması

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısını engelleyen olgulardan bir tanesi, hazır reçetelerin, yani kalıp programların kullanılmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi konusunda hazır programlar uygulayan şirketler/kuruluşlar büyük bir olasılıkla bu programın ihtiyaçlarını karşılamadığını görecekle ve uygulama başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

Deming, Juran ve Crosby gibi kalite gurularının katkılarıyla oluşturulan standart yaklaşımların sağladığı faydalar kuşku götürmez. Bunların yanında kişiler veya danışmanlık kuruluşları tarafından geliştirilen yaklaşımlar da mevcuttur.

Problem bu tür yaklaşımların kuruluşlara adapte edilmesi değil, kuruluşlardaki işleyişlerin bu yaklaşımlara adapte edilmeye çalışılmasıdır.

2.2 Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Değerlendirme Modelleri ve Kalite Ödülleri

İş mükemmelliğini örnek alan modeller, işletme faaliyetlerini ve iş sonuçlarını kapsamlı, sistematik ve düzenli bir şekilde kıyaslama olanağı sağlamaktadır. Bu modellerin işletmelere sağladığı katkılar şu şekilde belirtilebilir:

- Bilgi edinme olanağı yaratır,
- Kuruluşun güçlü ve zayıf yanlarını tespit edilmesini sağlar,
- İyileştirmeye açık alanların belirlenmesine yardımcı olur,
- Toplam Kalite Yönetimi'nin gerçekte ne anlam ifade ettiğinin anlaşılmasını sağlar,
- Kuruluşun Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında ne kadar yol aldığını ve diğer kuruluşların nerelerde olduğunu belirler.

Kalite ödülleri, kalite stratejileri, benchmarking ve en iyi uygulamaların firmada gerçekleştirilmesi, özdeğerlendirmenin yapılması ve kurumsal performansta iyileşmenin sağlanması için modeller ve araçlar önermektedir. Firmaların genel performanslarının değerlendirildiği birçok değerlendirme metodolojisi içinde kalite ödülleri, günümüzün en popüler ve itibar gören yöntemi olarak görülmektedir. Kalite modellerinin spesifik amacı, iş mükemmelliğini sağlamaktır. Uygulamada en çok yer alan bu modellerden ilki 1951'de Japonya'da kalite hareketini başlatan Deming adına atfedilen ve Asya kıtasında kullanılan Deming Modeli'dir. İkincisi, 1987'de oluşturulan ve Kuzey Amerika kıtasında kullanılan,

dönemin Ticaret Bakanı adına atfedilen MBNQA'dır. Üçüncüsü ise, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından oluşturulan ve Avrupa kıtasında yoğun olarak kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli'dir.

Kenichi Ohmae müşteri gruplarının ABD, Japonya ve Batı Avrupa'yı içeren "Küresel Üçlü"de ortaya çıktığını savunmakta, firmaların dünya ekonomisinde ayakta kalabilmek için bu üç bölgede rekabetçi olmaları gerektiğini belirtmektedir. Dünya Bankası raporlarına göre ödüllerin uygulandığı bölgelerdeki toplam yurt içi hâsıla tutarının, dünya genelindeki yurt içi hâsıla tutarının % 74'ünü oluşturması, Ohmae'nin görüşlerini desteklemektedir. Söz konusu üç bölgede de kalite yönetimi açısından benzer kavramlar, standartlar ve kalite hareketleri görülmektedir. Deming Modeli, MBNQA ve EFQM Mükemmellik Modeli bu pazarlarda kalite devrimi açısından anahtar rol oynamaktadır (Pakdil, 2003)³⁴.

Geçen 40 yıl içinde yaratılan pek çok kalite modeli operasyonel mükemmelliğin sağlanması adına Toplam Kalite Yönetimi'nin değerini arttırmıştır. Modeller, organizasyonların ve insanların çalışma şekilleri üzerinde etkili olmuş, kalite mükemmelliğinin yaratılmasında bir kıyas haline gelmişlerdir.

Geçmişte pek çok çalışmada söz konusu üç modelin karşılaştırılması yapılmıştır. Bunlardan en önde gelenleri Bush ve Dooley (1989), Cole (1991), Dooley ve arkadaşları (1990), Nakhai ve Neves (1994) ve Reinmann (1989) tarafından yapılmıştır. Ancak bu çalışmaların yayın yıllarına bakıldığında görülmektedir ki, MBNQA ve EFQM Mükemmellik Modelleri son yıllarda büyük değişikliklere uğramışlardır. Bu nedenle her üç modelin bir mercek altına alınarak değerlendirilmesi gerekliliği açıktır. İlerleyen bölümlerde öncelikle her üç modelin yapısal analizi ortaya konmakta, daha sonra modeller arası bir karşılaştırma yapılmaktadır.

2.2.1 Deming Ödülleri Modeli

Dünya savaşı sonrasında Japonya'da Deming'in kalite alanına katkılarında dolayı, Deming'in adı verilen bu ödül 1951 yılında verilmeye başlanmıştır. Deming ödülleri üç kategori bulunmaktadır (Bolat, 2000)³⁵:

- Bireylere verilen Deming ödülü
- Şirketlere verilen Deming ödülü
- Deming fabrika ödülü

³⁴ Pakdil, F., 2003. Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi, MPM Dergisi, 37-66.

³⁵ Bolat T., 2000. Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul.

Ayrıca;

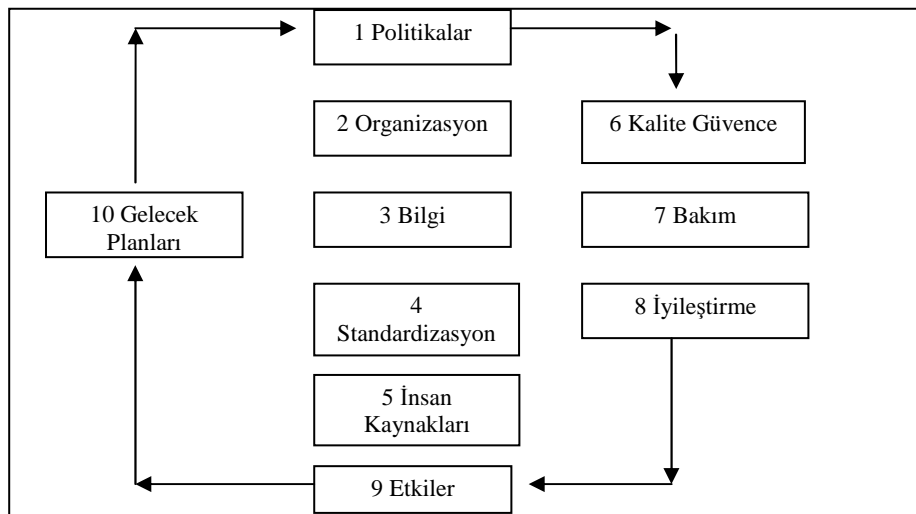
- Küçük İşletmeler için Deming Ödülü
- Bölümler için Deming Uygulama Ödülü
- Denizaşırı Ülkeler için Uygulama Ödülü alt kategorileri de mevcuttur.

1970'de ise bu ödüllere Japon Kalite Kontrol Ödülü eklenmiştir. Bu büyük ödülü alabilmek için, Deming ödülünü alan şirketin en az beş yıl Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına en üst düzeyde devam ettiklerini göstermeleri gerekmektedir.

Genel olarak Deming Ödülü'nü alan şirketlerin ortak amaçları şunlardır:

1. Firmanın dinamizmini ve yapısını geliştirmek,
2. Bütün çalışanların çabalarını birleştirmek, herkesin katılımını sağlamak ve işbirliğine dayanan bir sistem kurmak,
3. Kalite güvenliği sistemini kurmak ve müşterilerle tüketicilerin güvenini kazanmak,
4. Dünyadaki en yüksek kaliteye erişmeyi arzu etme ve bu amaçla yeni ürünler geliştirmek,
5. Yavaş kalkınma dönemlerinde karı güvence altına alabilecek ve çeşitli itirazlara tatmin edici cevaplar verebilecek bir sistemi yerleştirmek,
6. İnsanlığa saygı gösterme, insan kaynaklarını destekleme çalışanın mutluluğunu düşünme, neşeli çalışma ortamları temin etme ve meşaleyi bir sonraki nesle geçirmek,
7. Kalite kontrol tekniklerinden yararlanmak.

Deming uygulama ödülü için aşağıdaki on kriter kullanılmaktadır: Politikalar, Organizasyon, Bilgi, Standardizasyon, İnsan kaynakları, Kalite güvence, Bakım, İyileştirme, Etkiler, Gelecek planlar (Ek 1) (Şekil 2.5).



Şekil 2.5 Deming Modeli (Pakdil, 2003)

Deming uygulama ödülüne aday olabilmek için üst düzey yöneticinin başvurusu gerekmektedir. Belirtilen kriterlere göre uzmanlar tarafından incelenen şirketler içinden testleri geçen şirket, Dr. Deming'i temsil eden bir madalya ve övgü mektubu ile ödüllendirilmektedir. Ödül için başvuran şirketlere, testi geçip geçmediklerine bakılmaksızın "Deming Ödül Komitesi Görüş ve Önerileri" verilmektedir. Bu görüş ve öneriler, şirketlerin işleyişindeki olumlu ve olumsuz noktalar hakkında komitenin bulgularını içerir ve yapıcı önerilerle desteklenmektedir.

Deming Modeli, "kalite noktası" olarak isimlendirilen ve modelin ana çatısını oluşturan 11 temel ilke üzerine kurulmuştur. Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Wood, 1997)³⁶:

1. Yönetimin bağlılığının inşa edilmesi,
2. Kalite yönelimli politikaların belirlenmesi ve takip edilmesi,
3. Organizasyon ve politikaların gözden geçirilmesi,
4. Bilginin yetkilendirilmiş personele yayılımı,
5. Kalite hakkında bilgi toplanması, yayılması ve kullanılması,
6. Sadece istatistiksel süreç kontrol verilerinin değil, lojistik ve insanla ilgili konuların da analiz edilmesi,
7. Çalışanların plan, strateji ve odak noktalarının standardize edilmesi,
8. Parametrelerin sağlandığını garanti edecek bir kalite kontrol sisteminin kurulması,
9. Sürekli revize edilen spesifik kriterlere göre kalite güvencenin sağlanması,
10. Etki ve sonuçların açıkça tanımlanması ve
11. Gelecek planlarının Kaizen benzeri, zaman kısıtlarını bulan ve optimize eden süreçlere odaklı olmasıdır.

Kişisel ödülleri alanlar arasında Taguchi ve Ishikawa, şirketler arasında ise Kawasaki Iron and Steel, Mitsubishi Electric, Hitachi, Nissan Motor sayılabilir. Bu ödül, uluslar arası alanda da verilmektedir.

2.2.2 Kanada Toplam Kalite Faaliyetinde Mükemmellik Ödülü Modeli

Kanada Toplam Kalite Faaliyetinde Mükemmellik Ödülü modeli (The Canada Awards Business Excellence In Total Quality - CAFE Total Quality Award) CAFE programının önemli bir parçası olan ulusal kalite ödülü, tüm sanayi kollarında ulaşılan olağanüstü kaliteyi onurlandırmak için özel sektöre danışılarak Kanada Hükümeti tarafından oluşturulmuştur. CAFE Toplam Kalite ödülü, Kanada Hükümeti'nin Endüstri,

³⁶ Wood, C. G., 1997. Using Quality to Create a Viable Disaster Plan, Quality Progress.

Bilim ve Teknoloji Departmanı (ISTC) tarafından yönetilmektedir. ISTC tüm fonları sağlamakta, başvurma ve karar verme işlemlerini yönetmekte, programı geliştirmekte, araştırma programlarını desteklemektedir.

CABE Toplam Kalite Ödülü Kanada' da yer alan ve herhangi bir ekonomik etkinlik gösteren tüm kar amaçlı şirketlere açıktır. Ödül her yıl başarılı olan üç başvuru sahibine verilmektedir. Başarı sertifikası ise, yine her yıl, başarılı olanlara (sayı sınırı olmaksızın) dağıtılmaktadır. Ödül veya başarı sertifikasının dağıtımında, üretim-proses ve hizmet sektörleri veya işyeri büyüklükleri arasında herhangi bir ayırım yapılmamaktadır.

CABE ödülleri 1984 yılından itibaren verilmektedir. Bu ödüllerde 8 kategori vardır.

- Müteşebbislik
- Çevre
- Endüstriyel tasarım
- Yenilik
- İcat
- Pazarlama
- Küçük işyerleri
- Toplam kalite

CABE Toplam kalite ödülü için kullanılan değerlendirme modeli Deming'in PDCA (plan,do,check,act) çevrimine benzerlik göstermektedir.Bu model dört ana bölümden oluşmaktadır ve değerlendirmeler bu bölümler dikkate alınarak yapılmaktadır.

1. Kaliteyi geliştirmeye yönelik politika ve planlar,
2. Politika ve planların uygulanması,
3. Elde edilen sonuçlar,
4. Geleceğin planlanması.

2.2.3 Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Modeli

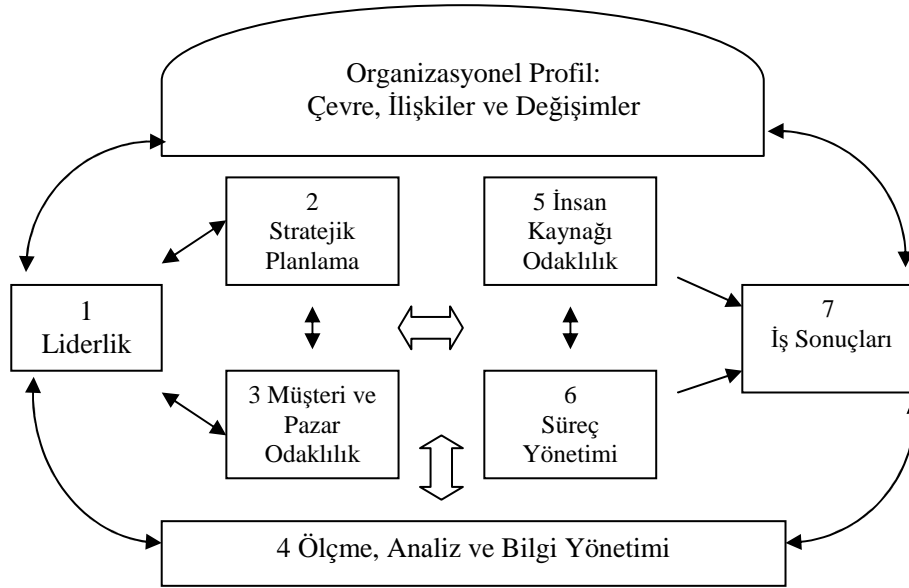
MBNQA sürekli artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek, kurum performansını ve kapabilitesini iyileştirmek ve müşterilerini memnun etmek amacıyla Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü (NIST) ve Amerikan Kalite Derneği (ASQ) ortak çalışması sonucu oluşturulmuştur. Model, Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren organizasyonlar tarafından kullanılmaktadır. MBNQA günümüzde, işletmeler, eğitim ve sağlık kuruluşlarına yönelik olmak üzere 3 ayrı kategoride kullanılmaktadır. Ödül sürecine başvurular ancak Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren firmaların başvurusuna açıktır.

Ödülün amacı işletmelerin kalite bilincine sahip olmalarını sağlamak, başarılarını desteklemek ve kalite geliştirme stratejilerini ülke genelinde duyurmaktır. Ödül her yıl imalat, hizmet ve küçük işletmeler dalında olmak üzere 2'şer işletmeye verilmektedir. Ödüle başvuran işletmelerin çalışmalarını incelemek için sağlık, eğitim ve diğer kamu kuruluşlarından sektörden temsilciler değerlendirme kuruluna seçilmektedir. Kurul başvuran adayları belirli kriterlere göre incelemektedir

Model birbiriyle ilişkili 7 ana kriter ve 19 alt maddeden oluşmaktadır (Ek 2) (Şekil 2.6). Modele göre iş sonuçlarında mükemmelliğin elde edilmesi için etkili bir liderlik, stratejik planlama uygulamaları, müşterilere, pazara ve insan kaynaklarına odaklı bir yaklaşım, süreç yönetimi metodolojisinin uygulanması ve ölçmeye dayalı karar mekanizmalarına ihtiyaç vardır. Firma, ancak bu gerekleri yerine getirdiğinde iş mükemmelliğine ulaşabilmektedir.

Bu kriterler 7 başlıktan oluşmaktadır (Aksu, 2000)³⁷:

1. Liderlik %9,5
2. Bilgi analizi %7,5
3. Stratejik kalite planlaması %6
4. İnsan kaynağı geliştirme ve yönetimi %15
5. Süreç kalitesinin yönetimi %14
6. Kalite ve işlemsel sonuçlar %18
7. Müşteri odaklık ve tatmini %30



Şekil 2.6 MBNQA Modeli (MBNQA Business Excellence Criteria, 2003)³⁸

³⁷ Aksu A., 2000. Malcolm Baldrige Kalite Ödülü, Standart Dergisi, 39(462), 128-135.

³⁸ MBNQA Business Excellence Criteria, 2003.

MBNQA detaylı olarak incelendiğinde modelin 4 temel karakteristiği göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki modelin iş sonuçları üzerine odaklı olmasıdır. 7 nolu iş sonuçları kriterine bakıldığında görülmektedir ki, müşteri odaklı sonuçlar, ürün ve hizmet sonuçları, finans ve pazar temelli sonuçlar, insan kaynakları sonuçları, anahtar operasyonel performans ölçümlerini içeren organizasyonel etkililik sonuçları ve toplumla ilgili sonuçlar detaylı olarak ölçülmektedir. İkincisi, modelin organizasyon genelinde amaç yayılımının inşa edilmesi için sistem perspektifi yaklaşımını desteklemesidir. Bu amaçla organizasyonun süreç ve stratejilerinden türetilen performans göstergeleri üzerinde durulur. Üçüncüsü, modelin sabit bir reçete vermemesi ve firmaya göre adapte edilebilir olmasıdır. Son karakteristik ise, modelin amaç temelli teşhis metodunu desteklemesidir. Modelin puanlanmasında yer alan 19 performans yönelimli gereklilik, yaklaşım, yayılım ve sonuçlar açısından incelenmektedir. Bu açıdan EFQM Mükemmellik modeli ile MBNQA arasında benzerlikler görülmektedir.

Liderlik sistemini başını oluşturur. Buna göre liderlik sistemin geri kalan kısımlarını yönlendiren unsurdur. İki den beşe kadar olan kriterler müşteri tatmini ve kaliteyi sağlayan faktörlerdir. Bu kriterler birlikte çalışırlar. Sonuçlar ürünün kalitesiyle sınırlı değildir, finansal, işlemsel ve destek fonksiyonlarının ölçümü ile ilgilidirler. Temel hedef müşteri tatminidir ve tüm faaliyetler bunu gerçekleştirmeye yöneliktir.

Bugünkü iş çevrelerinde model, yeniliğin hızlı değişimine karşı ayakta kalabilmek, temel yetkinliklere, yeteneklere odaklanmaya karşılık vermek, tedarik zinciri yönetimi ve outsourcing hakkında yeniliklerin yaratılmasına yardımcı olmaktadır. MBNQA kriterleri firmaların organizasyonel özdeğerlendirmelerine temel teşkil etmekle birlikte Amerikan rekabet gücünün artırılmasında üç önemli role sahiptir. Bunlar:

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

MBNQA muhasebe, bilgi sistemleri, ürün geliştirme, üretim ve stratejik planlama gibi fonksiyonel disiplinleri de dikkate alır. Model aynı zamanda liderlik, stratejik planlama, pazarlama, bilgi sistemleri, insan kaynakları ve üretim yönetimi gibi çeşitli disiplinleri içine alan entegre bir model uygulamasına imkan tanır. MBNQA kullanıcıların modeli anlamasına yardımcı olur ve bir değerlendirme havası içinde uygulanır. MBNQA temelli özdeğerlendirmeler genellikle teşhis ve uygulanabilir iyileştirme fırsatları üzerinde önemle

durur. Anahtar stratejik başarı faktörleriyle bağlantılı olan kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlara liderlik eden firmanın yaklaşımlarının yayılımı üzerine odaklanır Ford ve Evans (2002)³⁹.

Ödülün amaçları şunlardır:

- Rekabette önemi giderek artan bir bileşen olan kalite bilincini,
- Kalite mükemmelliği için gerekenlerin anlaşılmasını,
- Başarı kalite stratejileri hakkındaki bilgilerin paylaşılmasını ve bu stratejilerin uygulanmasıyla sağlanan yararları artırmaktadır.

Üretim ve hizmet sektöründeki şirketler ödül başvurusunu doldurarak ödül adayları arasına katılabilirler. Başvuruda bulunan şirketlerden, kalite prosesleri ve kalite geliştirme sonuçları ile ilgili olarak ayrıntılı bilgi sağlaması beklenir. Sunulan ayrıntılı bilgi, başvuru sahibi şirketin yaklaşımlarının diğer iş kolları tarafından da uygulanabilir veya adapte edilebilir olduğunu gösterebilmelidir.

Ödül başvurusu, yalnızca ödül vermek için güvenilir bir temel sağlamaya değil, başvuran şirketin tüm kalite yönetimi ile ilgili bir teşhis koymaya da hizmet etmektedir. Ödüle başvuran tüm şirketlere ABD kalite uzmanları tarafından hazırlanan geri besleme raporları gönderilir. Değerlendirmede finale kalan şirketlere, başvuru raporlarında verdikleri bilginin geçerliliğini yerinde görmek üzere ziyaretler düzenlenir. Diğer modellerde de olduğu gibi ödülü kazanan kuruluşların başarı hikâyelerini diğer firmalarla paylaşmaları gerekmektedir.

2.2.4 Avrupa Kalite Ödülü Modeli (EFQM Mükemmellik Modeli)

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli, 15 Eylül 1988'de Batı Avrupa'da yer alan 14 büyük şirketin (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Elektrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer ve Volkswagen) girişimiyle kurulan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından, Avrupa Kalite Organizasyonu ve Avrupa Komisyonu'nun desteği ile Amerika kıtasındaki kalite hareketine karşılık olarak 1991'de oluşturulmuştur. EFQM Mükemmellik Modeli (EFQMMM), kuruluşundan bu yana Avrupalı kuruluşların global rekabet avantajı yakalamaları amacıyla kullandıkları bir strateji olarak hizmet etmektedir. Diğer modellerin aksine EFQMMM bölgesel bir model olup, ödül sürecine ancak Avrupa'da faaliyet gösteren firmaların başvuruları kabul edilmektedir.

³⁹ Ford W. M., Evans R. J., 2002. Models for Organizational Self-Assessment, Business Horizons.

EFQMMM; sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sisteminin çerçevesini çizer. Esnek ve gelişmeye açık yapısı, modelin üstün yönüdür. Modelin temel mantığı, vizyondan başlayarak organizasyonu hizaya sokacak olan politika ve stratejilerin oluşturulması, bu doğrultuda operasyonel ve destek süreçlere yönelik temel yaklaşımların uygulanması ve iyileştirilmesi esasına dayanmaktadır.

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

Diğer yandan EFQMMM, sadece kalite konusuyla ilgilenmekle kalmaz, aynı zamanda, yönetimin her aşamasına nüfuz eden etkili bir yönetim sistemi kurulması için önemli araçlar sunmaktadır.

EFQMMM yaklaşımının amacı; firmalara global rekabet avantajı sağlamak, kalite geliştirme faaliyetlerini desteklemek ve teşvik etmektir. 1998 yılından itibaren EFQM ödülü, büyük ölçekli işletmeler, operasyonel birimler, kamu kuruluşları küçük ve orta ölçekli işletmeler dalında olmak üzere dört ayrı kategoride verilmektedir.

EFQMMM, 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.

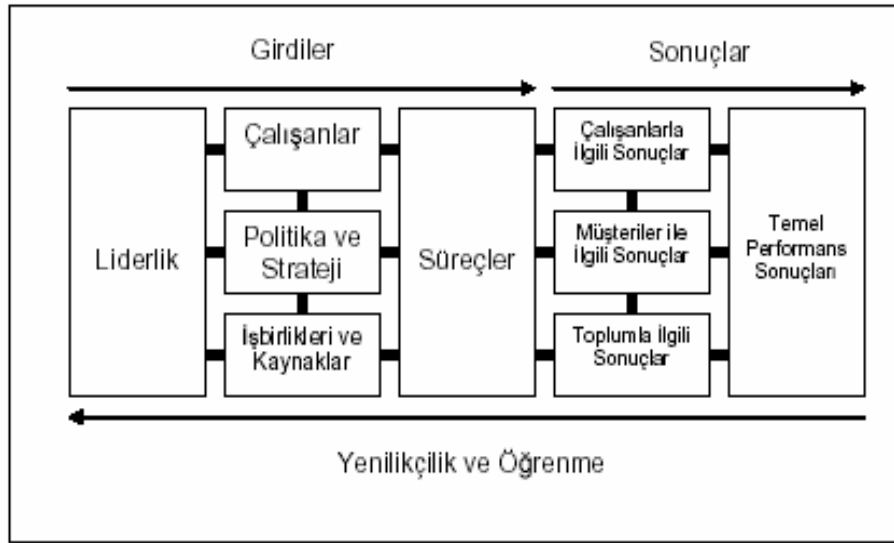
EFQMMM’de MBNQA gibi reçete tarzı bir yaklaşımı içermeyen yapıya sahip olup sürdürülebilir mükemmelliğin yakalanmasında birçok farklı yaklaşımın izlenmesinin mümkün olacağını belirtmektedir. Söz konusu mükemmelliğe ulaşılması için izlenmesi gereken temel ilkeler, modelin temel değer ve kavramları olarak ele alınmıştır. Bu ilkeler Toplam Kalite Yönetimi’nin de temel prensipleri olarak görülmekte ve şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Sonuç yönelimli olmak,
2. Müşteri odaklılık,
3. Liderlik ve amaç tutarlılığı,
4. Süreçlerle ve gerçeklerle yönetim,
5. İnsan kaynağını geliştirme ve katılımını sağlama,

6. Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme,
7. Ortaklık geliştirme ve
8. Toplumsal sorumluluktur.

EFQMMM, 9 ana kriter, 32 alt kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir (Şekil 2.7) (Ek 3). Bu kriterlerden beşi “girdi” kriterlerini, dördü ise “sonuç” kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. “Sonuçlar” girdilerden kaynaklanır ve “girdiler” sonuçlardan alınan geri bildirim ile iyileştirilir. Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model, aşağıdaki ifadeye dayanır:

“Performans, Müşteriler, Çalışanlar ve Toplum ile ilgili Mükemmel Sonuçlar; Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynaklar ve Süreçler ile hayata geçirilen Politika ve Stratejinin uygun bir Liderlik anlayışı ile yönetilmesiyle sağlanmaktadır.”



Şekil 2.7 EFQM Mükemmellik Modeli

Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere, modelin temelinde yatan belirgin özellik; kısıtlayıcı, katı bir çerçeve değil yol gösterici bir çerçeve sunmasıdır. Aynı zamanda liderlik, yapının ve işleyişin temelini oluşturmaktadır.

EFQMMM, müşteri tatmini ve performans sonuçlarından başka toplumsal tatmin ve sosyal etkileri de araştırmaktadır. Modelde kullanılan kriterler, kalitenin ve uzun dönemli stratejik küresel rekabet gücüne sahip olmanın yaşamsal parçalarıdır.

1992 yılından itibaren verilmekte olan EFQM Kalite Ödülü'nü kazanan işletmeler arasında British Telecom, Volvo ve Ericsson gibi ünlü şirketler bulunmaktadır. Ülkemizden ise Brisa, Netaş, Eczacıbaşı, Bosch Sanayi ve Ticaret A.Ş. ödül kazanan şirketler arasındadır.

2.2.4.1 Mükemmelliğin Temel Kavramları

Mükemmelliğin temel kavramları sektör, endüstri veya büyüklük söz konusu olmadan tüm kuruluşlar için geçerlidir ve EFQMMM'in temelini oluşturmaktadırlar. Temel kavramlar ve uygulamaya yönelik özellikleri şunlardır (El Kitabı, 2003)⁴⁰:

I. Sonuçlara Yönlendirme

Kavram: Mükemmellik, kuruluşun tüm paydaşlarını memnun edecek sonuçları elde etmektir.

Uygulamaya Yönelik Özellikleri: Günümüz dünyasında hızlı değişen çevrede, paydaş gereksinimleri ile beklentileri sıkça ve hızlı bir biçimde değişen mükemmel kuruluşlar çevik, esnek ve duyarlıdırlar. Mükemmel kuruluşlar paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini ölçmekte ve önceden tahmin etmekte, onların deneyim ve algılamalarını izlemekte, diğer kuruluşların da performanslarını izlemekte ve gözden geçirmektedirler. Bilgi mevcut ve gelecekteki paydaşlardan toplanmaktadır. Bu bilgi kısa, orta ve uzun vade için politikaların, stratejilerin, hedeflerin belirlenmesi, uygulanması ve gözden geçirilmesi için kullanılmaktadır. Toplanan bilgiler kuruluşun paydaşları için dengeli sonuçlar geliştirmesine ve başarmasına da yardımcı olmaktadır.

II. Müşteri Odaklılık

Kavram: Mükemmellik, sürdürülebilir müşteri değeri yaratmaktır.

Uygulamaya Yönelik Özellikleri: Mükemmel kuruluşlar kendi müşterilerini bilir ve onları yakın bir biçimde anlarlar. Ürün ve hizmetlerin kalitesini en son değerlendirenin müşterileri olduğunun farkındadırlar. Müşteri bağlılığının, onu elde tutmanın ve pazar payı kazanmanın en üst düzeye çıkarılabilmesinin yolunun güncel ve potansiyel müşterilerin gereksinim ve beklentilerine açık bir biçimde odaklanma olduğunun da farkındadırlar. Bu duyarlılıklarının etkililiğini arttırmak için uygun olan durumlarda müşterileri kırımlandırır. Rakiplerin faaliyetlerini izler, onların rekabetteki farklılıklarını anlamaya çalışırlar. Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentilerini etkili bir biçimde öngörmeye çalışırlar ve bunları karşılamak hatta aşabilmek için bugünden harekete geçerler. Müşterilerin deneyim ve algılamalarını izler ve gözden geçirir; işlerin uygun gitmediği durumlarda çabuk ve etkili karşılık verirler. Tüm müşterileri ile mükemmel bir ilişki kurar ve sürdürürler.

⁴⁰ El Kitabı, 2003. Kamu ve Sivil Toplum İçin Mükemmellik Modeli El Kitabı, İstanbul.

III. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Kavram: Mükemmellik, amacın tutarlılığı ile eşleştirilmiş vizyoner ve esinlendirici liderliktir.

Uygulamaya Yönelik Özellikleri: Mükemmel kuruluşlarda kuruluşları için açık yön belirleyen ve bunu iletebilen liderler vardır. Böyle yaparak kuruluştaki diğer liderleri de çalışanlarını harekete geçirmek üzere birleştirirler ve motive ederler. Kuruluşlarına paydaşları için seçkin bir kimlik ve çekicilik oluşturacak değerleri, etiği, kültürü ve yönetim altyapısını kurarlar. Bu kuruluşlardaki her düzeydeki diğerlerini mükemmelliğe doğru yönlendirir ve esinlendirirken kendi davranış ve performansları ile de buna örnek model oluştururlar. Örnek olarak yönetirler, paydaşlarını tanırlar ve iyileştirme çalışmalarını onlarla birlikte yürütürler. Belirsizlik durumlarında amaca bağlılıkları paydaşlarına güven ve adanmışlık esini verir. Aynı zamanda hızla hareket eden ve durmadan değişen dış çevre koşullarına kuruluşlarının yönünü adapte edebilme becerisini gösterirler ve kuruluş çalışanlarını da beraberinde götürürler.

IV. Süreçler ve Verilerle Yönetim

Kavram: Mükemmellik, kuruluşu birbiri ile bağımlı ve ilişkili bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetmektir.

Uygulamaya Yönelik Özellikleri: Mükemmel kuruluşların tüm paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve bunları karşılamak üzere tasarlanmış etkili yönetim sistemleri vardır. Kuruluşun politika, strateji, hedef ve planların sistematik olarak uygulanabilmesi bir dizi açık ve bütünlük süreçle mümkün olur ve garanti altına alınır. Bu süreçler etkili bir biçimde yayılır, yönetilir ve iyileştirilir. Kararlar güncel ve geleceğe ilişkin tahmini performansa, süreçlere, sistem kapasitesine, paydaş gereksinimlere, beklentilere ve deneyimlere, başka kuruluşların performanslarına ve uygun olan durumlara rakiplere ilişkin güvenilir veri ve bilgilere dayanılarak alınır. Riskler sağlam performans ölçümlerine göre belirlenir ve etkili bir biçimde yönetilir. Kuruluş tüm kurumsal dış gerçekler karşılanacak hatta aşılacak şekilde oldukça yüksek bir profesyonel düzeyde yönetilir. Paydaşların yüksek düzeyde güvenini sağlayacak önleyici önlemler belirlenir ve uygulanır.

V. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

Kavram: Mükemmellik, çalışanların katkısını onların gelişimi ve katılımı ile en üst düzeye çıkarmaktır.

Uygulamaya Yönelik Özellikleri: Mükemmel kuruluşlar politika, strateji, hedef ve planlarını yaşama geçirebilmeleri için bugün ve gelecekteki çalışan yetkilerini belirler ve anlarlar. Çalışanlarını bu yetkinliklere göre seçer işe alır ve geliştirirler; onları durmadan,

aktif ve olumlu bir biçimde desteklerler. Kişisel gelişim, bireylerin kendi potansiyellerinin tümünün farkına varmalarına ve kullanmalarına ortam yaratacak şekilde, desteklenir ve teşvik edilir. Çalışanları, kendilerinden gerek operasyonel değişimler gerekse kişisel beceriler bakımından beklenen değişimleri karşılama ve onlara uyum gösterebilme bakımından hazırlanırlar. Çalışanların oluşturduğu entelektüel sermayenin ve onların sahip oldukları bilginin kuruluşun çıkarına kullanılabilmesinin giderek artan önemini farkındadırlar. Çalışanlarını, onların adanmışlıklarını ve kuruluşa bağlılıklarını teşvik edecek şekilde gözetme, ödüllendirme ve tanıma yollarını ararlar. Paylaşılmış değerler, güven, açıklık ve yetkilendirme kültürü ile çalışanlarının potansiyellerini ve aktif katılımlarını en üst düzeye taşırlar. Bu katılımı iyileştirmeler için fikir üretimine ve uygulamasına yönlendirirler.

VI. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme

Kavram: Mükemmellik, statüko ile mücadeleye girme, yenilikleri ve iyileştirme fırsatlarını yaratmak üzere öğrenmeyi kullanarak değişimi gerçekleştirmektir.

Uygulamaya Yönelik Özellikleri: Mükemmel kuruluşlar hem kendi faaliyet ve performanslarından hem de diğerlerinden sürekli öğrenirler. Güçlü bir biçimde hem iç hem dış kıyaslamalar yaparlar. Öğrenmeyi kurumun her boyutunda en üst düzeyde sağlamak için çalışmalarının sahip oldukları bilgiyi keşfeder ve paylaşırlar. Tüm paydaşların fikirlerini kabul edecek ve kullanacak kadar açıklık söz konusudur. Çalışanlar bugünün ve güncel becerilerin ötesine bakmaya teşvik edilirler. Fikri mülkiyet haklarını korumaya dikkatlidirler ve uygun durumlarda bu hakları ekonomik kazanım doğrultusunda kullanırlar. Çalışanlar statüko ile sürekli mücadele eder, katma değer yaratacak sürekli yenilikçilik ve iyileştirme fırsatlarını ararlar.

VII. İşbirliklerinin Geliştirilmesi

Kavram: Mükemmellik, değer katan işbirliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesidir.

Uygulamaya Yönelik Özellikleri: Mükemmel kuruluşlar, günümüzün sürekli değişen ve isteklerin giderek arttığı dünyamızda başarının geliştirebildikleri işbirliklerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Diğer kurumlarla işbirliği fırsatları ararlar ve geliştirirler. Bu işbirlikleri paydaşlarına temel yetkinliklerini iyileştirerek daha zenginleşmiş değer sağlamalarına olanak verir. Bu işbirlikleri müşterilerle, toplumla, tedarikçilerle ve hatta karşılıklı açıkça tanımlanmış kazanımlar sağlamak koşu ile rakipleriyle olabilir. İşbirliği ortakları paylaşılmış hedeflere ulaşmak için, birbirlerini uzmanlıkları, kaynakları ve bilgileri ile destekleyerek birlikte çalışır ve birbirleri arasında karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayanan sürdürülebilir bir ilişkiyi kurarlar.

VIII. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kavram: Mükemmellik, kuruluşun içerisinde faaliyet gösterdiği düzenlenmiş minimum çerçeveyi aşmak ve toplumda yer alan paydaşlarının beklentilerini anlamaya ve onlara karşılık vermeye uğraşmaktır.

Uygulamaya Yönelik Özellikleri: Mükemmel kuruluşlar paydaşlarına karşı, sorumluluk sahibi kuruluşlar olarak, şeffaf ve hesap verebilir olarak yüksek düzeyde bir etik yaklaşımı benimsemişlerdir. Bugün ve yarın için, sosyal sorumluluğa ve ekolojik sürdürülebilirliğe önem vermekte bu yönde çaba sarf etmektedirler. Kuruluşun Kurumsal Sosyal Sorumluluğu değerleri ile ifade edilir ve kuruluşla bütünleşiktir. Paydaşların açık katılımları ile yerel ve gerektiğinde global kamuoyunun beklenti ve kurallarını karşılar ve aşarlar. Riskleri yönetmelerinin yanı sıra topluma karşılıklı yarar sağlayacak projelerde çalışma fırsatlarını araştırarak ve teşvik ederek, paydaşlarına da esin kaynağı oldukları gibi onların güvenlerini de yüksek düzeyde kazanırlar. Kuruluşlarının toplumun bugünü ve geleceği üzerindeki etkisinin bilincindedirler ve olumsuz etkileri minimize etmek için özen gösterirler.

2.2.4.2 Temel Kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli İlişkisi

EFQM Mükemmellik Modeli'nin temeli olarak, her bir kavramın farklı kriterler ve alt kriterlerle doğrudan ve dolaylı çeşitli ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca her bir temel kavramın bir diğeri üzerinde etkisi vardır. Ek 4 bazı önemli ilişkileri göstermektedir.

Temel kavramlar ile kriter ve alt kriterlerle ilişkilere yönelik destekleyici açıklamalar aşağıda yer almaktadır:

I. Sonuçlara Yönlendirme

Bu kavram açıkça dört sonuç kriteri ile ilişkilidir; burada kuruluş her bir paydaş grubu için beklediği sonuçları dikkate almaktadır. Bu ilişki uygulayıcıyı Girdilerde Politika ve Stratejilere götürür:

- Politika ve stratejinin oluşturulmasında paydaşların beklentilerinin ve diğer performans göstergelerinin girdi oluşturmak üzere toplanması,
- Politika ve strateji geliştirirken, paydaşların gereksinim ve isteklerinin dengelenmesinin garanti altına alınması,
- Politika ve stratejinin istenilen sonuçlara ulaşmak için yayılımının sağlanması.

Çalışanlar kriterinde, istenilen sonuçları gerçekleştirmek için çalışanların geliştirilmesi gereksinimi dikkate alınır. Süreçler Kriterinde ise, elde edilen sonuçlar gelecekteki performansı iyileştirmek için geri bildirim olarak kullanılır.

II. Müşteri Odaklılık

Bir kuruluşun var olma nedeni müşterileri olduğu için, Modelin her tarafında müşteri ile ilişki güçlüdür. Daha açık ilişkiler 5c, 5d ve 5e alt kriterleri ile; bu alt kriterlerde doğrudan müşteri ile ilişkili süreçler dikkate alınmaktadır. Bunun yanı sıra 6. kriterle ilişkide oldukça açıktır. Burada da bir taraftan müşterinin ürün ve hizmetlerden tatmini ölçülürken bir yandan da kuruluşun bu yöndeki iç performans göstergeleri yer almaktadır. Ayrıca Liderlik kriterinde, liderin müşterilerle ilişkileri yürütmesi, Politika ve Stratejilerde de ihtiyaç ve gereksinimlerin belirlenerek toplanması ve dengelenmesi konuları ile ilişki vardır.

III. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Liderliğin önemi Modelin tümünde kapsamlı bir şekilde görülmektedir; örneğin Politika ve Stratejinin oluşturulmasında Mükemmellik Modeli ile bu kavram arasındaki esas ilişki Liderlik kriteri kapsamındadır. Liderliğin etkililiğinin ölçümünü Çalışanlarla ilgili sonuçlarda bulmak mümkündür.

IV. Süreçlerle ve Verilerle Yönetim

Süreçlerle ilgili olarak da Modelin tümünde kanıtlar bulmak mümkündür; ancak bu kavram ile ilgili daha açık ilişkiler şöyledir:

- 1b kriterinde liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, yaşama geçirilmesi ve iyileştirilmesi konusunda amaca uygunluğu garanti altına almaktadırlar,
- 2a'da ve 2b'de politika ve stratejiyi oluşturmak üzere bilgi toplanmaktadır,
- 2d'de kilit süreçler belirlenmektedir,
- 5a ve 5b alt kriterlerinde kuruluşun süreç yönetimi ve iyileştirme sistemi dikkate alınmaktadır.

Ayrıca Sonuçların tümü çevrimi tamamlamaktadır; Sonuçlar, Girdilerde karar verilebilmesine olanak verecek bilgileri sağlamaktadır.

V. Çalışanların Gelişimi ve Katılımı

Bu kavrama ilişkin en açık ilişki Çalışanlar kriteri ile; bu kapsamda çalışanlar kriterinde çalışanların yönetimi, geliştirilmesi, desteklenmesi, takdir ve tanınması dikkate alınmaktadır. Çalışanlarla ilgili sonuçlarda da çalışanların kuruluştan memnuniyetleri ile kuruluşun çalışanları ile ilgili iç göstergeleri yer almaktadır. Ayrıca;

- Liderlerin çalışanları nasıl motive ettikleri, özendirdikleri ve desteklediklerine ilişkin 1d,
- Politika ve Stratejileri oluşturmada çalışanların gereksinim ve beklentilerinin dikkate alınması nedeniyle 2a,
- Bu gereksinim ve beklentilerin diğer paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile

dengelenmesinin sorgulandığı 2c alt kriterleri ilişkilidir.

VI. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme

Bu kavram modelin blok şemasına bakıldığında hemen görülmektedir. Bu şema Sonuç Kriterlerinin çıktılardan öğrenilmesinin önemini ve bu bilgiyi Girdilerdeki etkinliklerde yenilikçi ve yaratıcı olacak şekilde kullanılmasının gerekliliğini hatırlatmaktadır. Bu kavram bazı Girdi kriterlerinde de yer alır;

- Liderlik kriterinin ve alt kriterlerinin birçok bölümü iyileştirme, değişim ve öğrenme faaliyetlerinin belirlenmesi ve bu faaliyetlere katılımı ilgilidir,
- Politika ve stratejinin oluşturulmasında öğrenme faaliyetlerin temel alınmasından söz edilmektedir,
- 3. Kriterde çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin geliştirilmesinden, katılımlarının sağlanmasından ve onlara fikir ve bilgilerin paylaşılma fırsatı yaratılmasından söz edilmektedir,
- 5b'de yenilikçilik ve yaratıcılığın süreçlerin yönetimi ve iyileştirilmesinde kullanımı aranmaktadır,
- 5c'de ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde yenilikçilikten söz edilmektedir.

VII. İşbirliklerinin Geliştirilmesi

Bu kavram ile modelin açık ilişkisi, işbirliklerin yönetiminin dikkate alındığı 4a alt kriteri ile işbirliklerinin etkililiğinin ölçüm sonuçlarının çoğunlukla gözlemlendiği 9. kriterde görülmektedir. Ayrıca şu ilişkiler de vardır;

- Liderlerin işbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkileri yürütmesi ile ilgili 1c kriteri,
- Politika ve strateji oluşturmada temel alınmak üzere işbirliği yapılan kuruluşların gereksinim ve beklentilerinin toplanması,
- Bu gereksinim ve beklentilerin diğer paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile dengelenmesinin sorgulandığı 2c alt kriteri.

VIII. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Bu kavrama ilişkin kanıtlar modelin birçok bölümünde yer almaktadır:

- Liderlerin toplumun beklentisi olan etik kuralların etkili uygulanması, iyi yönetişimi sağlayacak düzenlemeler, fırsat eşitliği, farklılıkların yönetimi ve çevre politika ve programlarının oluşturulması gibi konuları geliştirdikleri, desteklendikleri ve garanti altına aldıkları 1. Kriter,
- 2a'da paydaşlardan birisi olarak toplumun beklenti ve gereksinimlerinin girdi olarak dikkate alınması,
- 2b'de diğer toplumsal ölçütlerin de dikkate alınması,

- Bu gereksinim ve beklentilerin diğere paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile dengelenmesinin sorgulandığı 2c,
- 3. kriterde çalışanlar için eşitlik ve adil olmanın çalışma koşulları ve kurallarına yansımaları; ayrıca çalışanların genel olarak gözetilmesi,
- 4. kriterde toplumsal işbirliklerinin, kuruluşun mali bakımdan iyi yönetişiminin, topluma etkisi olan kaynakların kullanımının ve atılmasının sorgulanması,
- 5a'da süreçlerin yönetiminde çevre, sağlık ve güvenlik konularını kapsayan standartların etkili uygulanmasının üzerinde durulması,
- 5c'de ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulduktan sonraki etkilerinin dikkate alınması,
- Son olarak da 8. kriterde toplum üzerinde yaratılan etki ile ilgili olarak toplumun memnuniyetinin ölçümleri ile kurumun iç performans göstergelerinin aranması.

2.2.4.3 EFQM Mükemmellik Modelinin Kriterleri

Kriter 1: Liderlik

Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.

Alt Kriter 1a: Liderler, kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun misyon, vizyon ve kültürünü oluşturma,
- Kurum kültürünü destekleyen değerler, etik kurallar ve toplumsal sorumlulukları geliştirme ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde örnek olma,
- Kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirme ve iyileştirme,
- İyileştirme çalışmalarında aktif biçimde rol alma,
- Yetkilendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında önderlik etme ve özendirme; örneğin, kuruluşun organizasyonel yapısını değiştirme, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlamak,
- Öğrenme faaliyetlerini özendirme, destekleme ve sonuçlara göre gereken önlemleri alma,

- İyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptama,
- Kuruluş içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme.

Alt Kriter 1b: Liderler, kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.

Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun organizasyonel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme,
- Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama,
- Süreçlerin net olarak sahiplenilmesini sağlama,
- Politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama,
- Kuruluşun etkin yönetişimi için bir sürecin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama,
- Temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama,
- Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama.

Alt Kriter 1c: Liderler, müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkilerini yürütürler.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve yanıtlama,
- İş birlikleri kurma ve iş birlikleri içinde yer alma,
- Ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma,
- Paydaşları birey ve ekip olarak örneğin, işe yaptıkları katkı ve bağlılıkları nedeniyle takdir etme,
- Meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle Mükemmellik anlayışının geliştirilmesi konularında yer alma,
- Çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını, gelecek nesillerin hak ve menfaatlerine saygı duyma düşüncesiyle, destekleme ve bu çalışmalarda yer alma.

Alt Kriter 1d: Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme,
- Erişilebilir olma, çalışanları aktif biçimde dinleme ve ilham verme, birlik olmalarını sağlama ve yanıtlama,
- Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma,
- Çalışanları iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma,
- Kuruluş içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme,
- Fırsat eşitliğini ve farklılıkları destekleme ve cesaretlendirme.

Alt Kriter 1e: Liderler, kurumsal değişim ihtiyaçlarını belirler ve değişime öncülük ederler.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun iç ve dış etkenlerini anlama,
- Kuruluşta, organizasyon modeli ve dış ilişkilerinde yapılmasına ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirleme ve seçme,
- Değişim planların geliştirilmesine liderlik yapma,
- Değişim için yatırım, kaynaklar ve desteği güvence altına alma,
- Değişim programlarının gerçekleştirilmesini ve risklerini yönetme,
- Değişimin etkin gerçekleşmesini sağlama ve ilgili paydaşları yönetme,
- Değişimi ve nedenlerini çalışanlara ve diğer paydaşlara iletme,
- Değişimi yönetmek için çalışanları destekleme ve olanak sağlama,
- Değişim etkenliğini ölçme, gözden geçirme ve kazanılan deneyimleri paylaşma.

Kriter 2: Politika ve Strateji

Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaç ve süreçler oluştururlar ve uygularlar.

Alt Kriter 2a: Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun mevcut durumda ve gelecekte içinde yer alacağı pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi,

- Müşteriler, çalışanlar, işbirlikleri, toplum ve hissedarlar (örneğin, devlet ve yönetim organı) gibi mevcut ve gelecekteki paydaşların gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önceden tahmin edilebilmesi,
- Rakiplerin faaliyetleri de dâhil olmak üzere pazardaki gelişmelerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önceden tahmin edilebilmesi.

Alt Kriter 2b: Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluş içi performans göstergeleri ile ilgili verilerin analiz edilmesi,
- Öğrenme faaliyetlerine ilişkin verilerin analiz edilmesi,
- Kurum imajı ve marka farkındalık verilerinin analiz edilmesi,
- Rakiplerin, karşılaştırılan kuruluşların ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarının analiz edilmesi,
- Mevcut ve potansiyel işbirliği ortaklarının temel yetkinlikleri ile ilgili verilerin analiz edilmesi,
- Kısa ve uzun vadeli sosyal, çevresel, güvenlik, yasal ve politik konularla ilgili verilerin analiz edilmesi,
- Ürün ve hizmetlerin ömür çevrimleri boyunca etkileri ile ilgili verilerin analiz edilmesi,
- Ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Yeni teknolojilerin ve iş modellerinin kuruluşun performansına etkisini belirlemeye yönelik verilerin analiz edilmesi.

Alt Kriter 2c: Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Politika ve stratejinin kuruluşun misyon, vizyon ve mükemmellik kavramları ile uyum içinde oluşturulması, gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi,
- Paydaşların uzun ve kısa vadeli gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi,
- Risklerin değerlendirmesi ve risklerle başa çıkabilme yollarının belirlenmesi,
- Mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün veya fırsatları değerlendirilebilme kapasitesinin belirlenmesi,
- Politika ve stratejinin hayata geçirilmesi için işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Mevcut pazarlardaki var oluşun veya pazar yaklaşımının değiştirilmesi talebinin doğrulanması,

- Kuruluşun stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların stratejileriyle uyumunun sağlanması,
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi,
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla sosyal ve çevresel standartlarının uyumlu hale getirilmesi ve sürekli geliştirilmesi,
- Politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi.

Alt Kriter 2d: Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi için gerekli kilit süreçler çerçevesinin belirlenmesi, oluşturulması ve duyurulması,
- Politika ve stratejinin paydaşlara duyurulması ve buna ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi,
- Plan, amaç ve hedeflerin uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması, üzerinde anlaşmaya varılması, yayılımın sağlanması, duyurulması ve gerçekleştirmelerin izlenmesi,
- Gelişmenin izlenmesi için kuruluşun bütününde raporlama mekanizmalarının oluşturulması.

Kriter 3: Çalışanlar

Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.

Alt Kriter 3a: İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması;
- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin katılımının sağlanması;
- İnsan kaynakları planlarının politika ve strateji, kuruluşun yapısı ve kilit süreçler çerçevesi ile içinde uyum içinde olmasının sağlanması;
- İşe alma, kariyer geliştirme ve yedekleme planlaması süreçlerinin yönetilmesi;
- İstihdamda fırsat eşitliği politika, strateji planları da dâhil olmak üzere, istihdamın her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması;

- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirme amacıyla çalışanların memnuniyeti anketlerinin yapılması, çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan yararlanılması;

- Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması, örneğin, tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması.

Alt Kriter 3b: Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkilerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla kuruluşun gereksinimleri arasında uyum sağlanması,

- Çalışanların, kuruluşun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması,

- Çalışanların tüm potansiyellerinin farkına varmaları ve bunu yaşama geçirmeleri için onların geliştirilmesi, kendilerine yardımcı olunması ve eğitilmeleri,

- Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımın özendirilmesi,

- Çalışanların iş deneyimi ile yetiştirilmesi,

- Ekip becerilerinin geliştirilmesi,

- Birey ve ekip düzenindeki hedeflerin kuruluşun hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanması,

- Birey ve ekip düzeyinde hedeflerin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi,

- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması.

Alt Kriter 3c: Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi,

- Kuruluş içi konferanslar, törenler ve toplumsal projeler yoluyla çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi,

- Katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması,

- Çalışanların kendi başlarına karar verebilmeleri için yetkilendirilmeleri amacıyla kural ve uygulamaları geliştirilmeleri için yöneticilerin eğitilmesi,

- Çalışanların ekip halinde çalışmaları için özendirilmesi.

Alt Kriter 3d: Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- İletişim gereksinimlerinin saptanması,
- İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerinin ve planlarının, geliştirilmesi,
- Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması,
- En iyi uygulamaların ve bilgi birikiminin paylaşılması için fırsatların belirlenmesi ve yaratılması.

Alt Kriter 3e: Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların, hükümet ve ilgili organların politikalarının sınırları içinde ve kuruluşun politika ve stratejisi ile uyum içinde olmasının sağlanması,
- Çalışanların katılımlarını ve yetke kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları,
- Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması,
- Yardımlaşma sandığı, sağlık ve çocuk bakımı gibi ücret dışı ek olanakların belirlenmesi,
- Sosyal ve kültürel faaliyetleri özendirerek çeşitliliklerin ve kültürel farklılıkların tanınması ve dikkate alınması,
- Yasal gereklilikleri karşılayan ve bazı durumlarda bu gereklerin de ötesinde kaynakların ve servislerin sunulması.

Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimini dengelerler.

Alt Kriter 4a: Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun politika, strateji ve misyonu ile uyum içinde diğer kuruluşlarla ve toplumla temel iş birliklerinin ve stratejik iş birliği olanaklarının belirlenmesi,
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla ve tedarikçilerle ilişkilerin değer yaracak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilmesi,

- Müşterilere katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirliklerinin oluşturulması,
- İşbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlik alanlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi ve karşılıklı gelişimin desteklenmesi,
- İşbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi,
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması,
- Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarik zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışarak sinerji yaratılması.

Alt Kriter 4b: Finansal kaynaklar yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Finansal strateji ve süreçlerin finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması amacıyla geliştirilmesi ve uygulanması,
- Finansal planlama ve raporlama sürecinin finansal paydaşların beklentilerini kuruluş çapında yaymak üzere tasarlanması,
- Raporlama mekanizmalarının oluşturulması,
- Yatırımların, maddi ve maddi olmayan varlıkların en uygun biçimde kullanılması amacıyla değerlendirilmesi,
- Etkin ve verimli bir kaynak kullanımı yapısının oluşturulması amacıyla finansal mekanizmalar ve parametrelerin kullanılması,
- Kuruluşun uygun olan her düzeyinde finansal risklerin yönetimi amacıyla uygun yöntemler geliştirilmesi ve kullanılması,
- Kuruluşun uygun olan her düzeyinde temel yönetim süreçlerinin kurulması ve uygulanması.

Alt Kriter 4c: Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Binalar, donanım ve malzemelerin kuruluş politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması,
- Aktiflerin toplam ömürleri süresinde performanslarını, iyileştirmek amacıyla bakımı, kullanılması ve yönetilmesi,
- Aktiflerin güvenliğin yönetilmesi,
- Kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (ergonomi, sağlık ve güvenlik dâhil) ölçülmesi ve yönetilmesi,

- Kaynakların ürünün toplam ömrü süresince sağlam bir çevre bilinci içinde kullanılması,
- Malzeme stoklarının optimum düzeyde olmasının sağlanması,
- Yardımcı kaynakların optimum düzeyde kullanılmasının sağlanması,
- Atıkların azaltılması, geri dönüşümlerinin sağlanması,
- Ürünlerin üretim süreçlerinin ve hizmetlerin her türlü olumsuz küresel etkisinin minimize edilmesi,
- Nakliye işlemlerinin optimum düzeyde olmasının sağlanması.

Alt Kriter 4d: Teknoloji yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Teknolojinin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması,
- Politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Teknoloji portföyünün, eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileri ile değiştirilmesi konusunu da içerecek biçimde yönetilmesi,
- Mevcut teknolojiden olabildiğince yararlanılması,
- Yenilikçi ve çevre ile uyumlu teknolojilerin geliştirilmesi (örneğin, enerji ve kaynakların korunması, atıkların en aza indirilmesi, yeniden kullanılabilir maddelerin kullanılmasının özendirilmesi),
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kuruluşun etkili çalışmasının desteklenmesi ve iyileştirilmesi doğrultusunda kullanılması,
- Teknolojiden, iyileştirmeye destek olacak biçimde yararlanılması.

Alt Kriter 4e: Bilgi ve bilgi birikimi yönetir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Bilgi ve bilgi birikiminin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması,
- Kuruluşun bilgi ve bilgi birikimi gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Bilgi ve bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi,
- Kuruluş içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması,
- Bilgi teknolojisinin iç iletişimi, bilgi ve bilgi birikiminin yönetimini destekleyecek biçimde kullanılması,

- Bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması,
- Müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması,
- Bilgi birikimi kazanmanın, arttırmanın ve etkili bir biçimde kullanmanın yollarının aranması,
- İlgili bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla kuruluş içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması.

Kriter 5: Süreçler

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçleri tasarlar, yönetir ve iyileştirirler.

Alt Kriter 5a: Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere kuruluşun süreçlerinin tasarlanması,
- Süreç paydaşlarının belirlenmesi ve süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için kendi içinde ve işbirliği yaptığı kuruluşlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması,
- Süreç yönetim sisteminin kurulması,
- Süreç yönetiminde kalite yönetim sistemleri, çevre yönetim sistemleri, mesleki sağlık ve iş güvenliği sistemleri gibi sistem standartlarının kullanılması,
- Süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi,
- Kuruluşun politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi amacıyla kullanılan süreç çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi.

Alt Kriter 5b: Süreçler, müşteri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi,
- Performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerinin, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması,

- Çalışanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması,

- Yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması,

- Değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması,

- Yeni yada değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasının sağlanması ve uygulanmanın denetimi,

- Süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi,

- Çalışanların yeni yada değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce eğitim almış olmalarının sağlanması,

- Süreç değişikliklerinin uygulanmasıyla öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması.

Alt Kriter 5c: Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerinin mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması,

- Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının öngörülmesi ve belirlenmesi,

- Müşterilere katma değer yaratacak yeni ürün ve hizmetlerin, müşterilerle ve işbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte tasarlanması ve geliştirilmesi,

- Yeni teknolojilerin ürün ve hizmetler üzerindeki mevcut ve olası etkisinin anlaşılması ve tahmin edilmesi,

- Hem mevcut pazardaki gereksinimleri karşılamak hem de diğer pazarlara girmek için yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,

- Rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için hem kuruluşta çalışanların hem de işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinden, yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması.

Alt Kriter 5d: Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Tasarımlara ve geliştirmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi ya da sağlanması,
- Ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere pazarlanması, tanıtılması, değer teklifinin iletilmesi,
- Ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulması,
- Uygun durumlarda tekrar işlemek için geri dönüşümü de dahil olmak üzere, ürün ve hizmetler için servis sağlanması.

Alt Kriter 5e: Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir,

- Müşterilerin kuruluşla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması;
- Şikâyetler dâhil olmak üzere güncel iletişimlerde elde edilen geri bildirimlerin değerlendirilmesi,
- Müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması,
- Müşterilerin ürün, hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların, servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi,
- Satış, tanıtım ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi,
- Tedarik zincirlerine katma değer sağlamak amacıyla, müşterilerle işbirliklerinin oluşturulması,
- Düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kuruluşlarla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması,
- Müşterilere ürünlerin sorumluluk bilinci içerisinde kullanmalarını tavsiye edilmesi.

Kriter 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Alt Kriter 6a (Algılama ölçümleri): Bu ölçümler dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikâyet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir. Müşterilerin algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

Genel imaj; erişilebilirlik, iletişim, şeffaflık, esneklik, önleyici davranış, yanıt verebilme, adil olma, nezaket ve anlayış.

Ürün ve hizmetler; kalite, değer, güvenilirlik, tasarımda yenilik, teslimat ve sunum, çevre üzerindeki etki, ürün ve hizmetlerin uygunluğu.

Hizmet/ürünün sunumu sonrası destek; çalışanların yeterlilik ve davranışları, tavsiye ve destek, müşteriye bilgilendirme ve teknik dokümanlar, şikâyetleri ele alma, ürüne ve servise ilişkin eğitim, yanıt verme süresi, teknik destek, garanti kapsamındaki karşılıklar.

Müşteri sadakati; hizmeti/ürünü tekrar talep etme eğilimi, kuruluşun diğer ürün ve hizmetlerini talep etme istemi, kuruluşu başkalarına önerme isteği.

Alt Kriter 6b (Performans Göstergeleri): Bu göstergeler kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

Genel imaj; alınan ödül ve unvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme, basında yer alma.

Ürün ve hizmetler; rekabet gücü, hizmetin-ürünün ödentiyi karşılama düzeyi (value for money), kusur, hata ve ret oranları, müşteri odaklı amaçlara yönelik performans, şikâyetler, lojistik göstergeler, ürün ömrü, tasarımda yenilik, pazara sunma süresi.

Satış ve satış sonrası destek; eğitim talebi, şikâyetlerin ele alınması, yanıt verme oranı.

Müşteri sadakati; ilişkinin sürekliliği, etkin öneriler, siparişlerin sıklığı ve değeri, şikâyet ve övgülerin sayısı, kazanılan ve/veya kaybedilen işler, müşteriye elde tutma.

Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Alt Kriter 7a (Algılama ölçümleri): Bu ölçümler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir. Çalışanların algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

Motivasyon; kariyer geliştirme, iletişim, yetkilendirme, fırsat eşitliği, katılım, liderlik, öğrenme ve başarıma fırsatı, tanınma, hedef belirleme ve performans değerlendirilmesi, kuruluşun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi, eğitim ve geliştirme.

Tatmin; kuruluşun yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma

arkadaşlarıyla ilişkiler, değişimin yönetimi, kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi, kuruluşun yerel ve genel toplum içindeki rolü, çalışma ortamı.

Alt Kriter 7b (Performans Göstergeleri): Bu göstergeler kuruluşun, çalışanlarının performanslarını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

Başarılar; yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, üretkenlik, hedeflere erişmek amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çalışmalarının başarı oranları, dış ödüller ve övgüler.

Motivasyon ve katılım; iyileştirme ekiplerine katılım, öneri sistemlerine katılım, eğitim ve gelişme düzeyleri, ekip çalışmasının ölçülebilir yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları.

Tatmin; devamsızlık ve hastalık oranı, iş kazaları düzeyi, şikâyetler, işe alma eğilimleri, personel devir oranı ve kuruluşa bağlılık, grevler, kuruluşun sağladığı olanaklardan ve ücret dışı haklardan yararlanma.

Kuruluş tarafından çalışanlarına sağlanan hizmetler; çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık, iletişimin etkinliği, isteklerin yanıtlanma hızı, eğitimin değerlendirilmesi.

Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Alt Kriter 8a: Algılama Ölçümleri; bu ölçümler toplumun kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin (örneğin; anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen) verilerdir.

Toplumun algılamasına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

Genel imaj; kuruluş dışından yapılan başvuru ve aramalara karşı; bir iş veren veya toplumun sorumluk bilincinde bir üyesi olarak yanıt verebilme.

Sorumluluk sahibi kurumsal bir vatandaş olarak performans; toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması, fırsat eşitliği uygulamaları, yerel, bölgesel, ulusal ve dünya ekonomisi üzerindeki etki, ilgili yetkililerle ilişkiler, etik davranış.

Faaliyetlerin yürütüldüğü yerdeki topluma katılım; eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım, yerel toplum kuruluşlarında yer alma, muhtaç durumda olanlara sağlık ve maddi konulardaki destek, spor ve eğlence faaliyetlerine destek, gönüllü çalışmalar ve

hayır işleri, kuruluş faaliyetleri ve/veya ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesi, sağlık riskleri ve kazalar, gürültü ve koku, tehlikeler (güvenlik), kirlilik ve zehirli atıklar, tedarik zincirinin analizi, çevresel performansın değerlendirilmesi/ürün ömrünün değerlendirilmesi.

Kaynakların korunması ve sürdürülebilir biçimde kullanımına yardımcı olmak için faaliyetlerin raporlanması; nakliye biçimin seçimi, ekonomik etki, atıkların ve ambalajlanmanın azaltılması ve kaldırılması, hammadde ve diğer girdilerin ikamesi, gaz, su, elektrik gibi yardımcı kaynakların kullanılması, geri dönüşümlü malzemelerin kullanılması.

Alt Kriter 8b: Performans Göstergeleri; Bu göstergeler kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirme; toplumun kuruluşa ilişkin algılamaları tahmin etmek amacıyla kullanıldığı iç göstergelerdir. Performans göstergeleri, 8a'da sıralanan konuların yanı sıra kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- İstihdam düzeyindeki değişikliklerin ele alınması,
- Yetkili ve resmi kurumlarla ilişkiler; belgelendirme, onay ve izinler, ithalat/ihracat, planlama, hizmet/ürünü topluma sunma izni,
- Kazanılan unvan ve ödüller; toplumsal sorumluluk iyi uygulamaları, denetimleri ve raporları ile ilişkili bilgi paylaşımı.

Kriter 9: Temel Performans Sonuçları

Mükemmel kuruluşlar politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır.

Alt Kriter 9a: Temel performans çıktıları; Bu göstergeler kuruluş tarafından tamamlanmış, politika ve stratejiler kapsamında karşılaştırılmış temel sonuçlardır. Kuruluşun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, temel performans çıktıları kapsamında verilmiş olan bazı ölçümler temel performans göstergeleri kapsamında değerlendirilebilir yada tersi bir durum söz konusu olabilir.

Finansal sonuçlar şunları içerebilir:

- Bütçenin gerçekleşme düzeyi,
- Gelirler, bağışlar, harcamalar ve denetlenmiş hesaplar,
- Yatırımların getirisi,
- Artı değer/kar.

Finansal olmayan sonuçlar şunları içerebilir:

- Pazar payı,
- Misyon ve vizyon doğrultusunda başarı düzeyi,

- Yasa, yönetmelik vb. ile uyumluluk; yasa ile tanımlanan ve diğer kurumsal denetim ve değerlendirmelerin sonuçları.

Alt Kriter 9b: Temel performans göstergeleri; Bu göstergeler kuruluşun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.

Temel performans göstergeleri kuruluşun amaç, hedef ve süreçleriyle ilişkili olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

Finansal göstergeler:

- Nakit akışı,
- Amortisman,
- Bakım giderleri,
- Proje giderleri,
- Kredi notu.

Finansal olmayan göstergeler:

- Süreçler (performans değerlendirmeler, yenilikler, çevrim süreleri),
- İşbirlikleri de dâhil dış kaynaklar (tedarikçi performansı, tedarikçi fiyatı,
- iş birliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin yarattığı katma değer),
- Binalar, donanım ve malzemeler (hata oranları, stok devir hızı, yararlanma),
- Teknoloji (yenilik oranı, entelektüel mülkiyetin değeri, patentler, kullanım hakları),
- Bilgi ve bilgi birikimi (erişilebilirlik, bütünsellik, entelektüel birikimin değeri).

2.2.4.4 EFQM Mükemmellik Modelinin Yöntemleri

1. Soru Listesi Yöntemi
2. Matris Şema Yöntemi
3. Ekip Çalışması Yöntemi
4. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi
5. Ödül Benzetimi Yöntemi

2.2.4.4.1 Soru Listesi Yöntemi

Soru listesi yönteminin kullanımı kolaydır ve başlatmak için temel biçimlendirme eğitimine gerek yoktur. Çok sayıda çalışanın katılımı hemen sağlanabilir ve geri bildirim

imkân sağlaması gibi avantajları vardır. Bunların yanında bu yöntem, işletmenin kuvvetli ve zayıf olduğu alanların listesini vermez, soruların kalitesine bağlıdır ve çok sayıda gönderilen soru listelerinin geri dönüşümü az olur (EFQM, 2000)⁴¹.

- Kullanımı kolaydır,
- Hızlı uygulanabilir,
- Soruların kalitesi önemlidir,
- Soru listeleri ne düşünüldüğünü gösterir, niçin öyle düşünüldüğünü değil.

2.2.4.4.2 Matris Şema Yöntemi

Bu yöntem, genel olarak 1 ile 10 arasında değişen ya da benzer bir aralık üzerinde bir dizi başarı ifadesini içermektedir. Matris şema yöntemi kuruluşun herhangi bir düzeyinde,yönetim ekipleri ya da özdeğerlendirmenin başlatıldığı birimin temsilcileri tarafından kullanılabilir.

1. Adım: Açılış

Ekip üyelerine matris şema yöntemini tanıtmak ve beklentilerinin açıklama amacıyla açılış toplantısı düzenlenir.

2. Adım: Bireysel Puanlama

Açılış toplantısında her bireye matrisin kopyası dağıtılır. Toplantıya katılanlar matris üzerinde işaretleme yaparak birim hakkında kendi puanlamalarını yaparlar.

3. Adım Uzlaşma Toplantısı

Beli bir süre geçtikten sonra ekip bir rehber eşliğinde uzlaşma çalışması yapar. Ekip üyelerinin puanlama üzerinde anlaşmaya varmaları için gerekli sorular sorulur.

4. Adım: Faaliyet Planlama

Değerlendirme ekibinin uzlaşma puanlarını ve tartışma notlarını esas alarak uygulanacak iyileştirme planının hazırlandığı planlama toplantısıdır.

Matris Şema Yöntemi Avantajlar:

- Kullanımı kolay olup temel bir bilinçlendirme eğitimi yeterlidir.
- Kuruluştaki herkesin özdeğerlendirme sürecine katılımını sağlamak amacıyla kullanılabilir.
- Modelin kriterlerini anlamak için pratik bir yoldur.
- Ekiplerin ilerlemeleri değerlendirmesini ve görsel olarak izlemesini kolaylaştırır, boşlukların ve olası sonraki adımların görülebilmesini sağlar.

⁴¹ EFQM, 2000. Assessing For Excellence A practical Guide For Self-Assessment.

- Ekip tartışmalarını yönlendirmek ve ekip oluşturmaya kolaylaştırmak için iyi bir yaklaşımdır.
- Kuruluşun yönetim ekibinin kendi matris şemalarını oluşturma işine katmak kuvvetli bir stratejik süreç olabilir. Bu yaklaşım yöneticileri tartışmaya, fikir birliğine ulaşmaya, ortak vizyonlarını dile getirmeye ve her dokuz kriter alanında bunu gerçekleştirmek için adım atmaya zorlar.

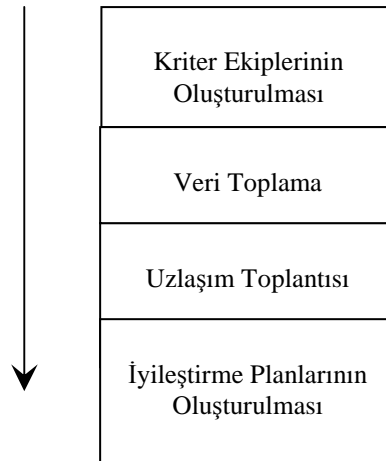
Matris Şema Yöntemi Dezavantajlar:

- Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlara ilişkin bir liste ortaya çıkmaz.
- Avrupa Kalite Ödülü için başvuruda bulunan kuruluşlarla karşılaştırma yapılmasına uygun değildir.
- Matris şeması'ndaki adımlar ile EFQM Mükemmellik Modeli'nin alt kriterleri arasında doğrudan bir ilişki yoktur.

2.2.4.4.3 Ekip Çalışması Yöntemi

Bu süreç beş kademeden oluşmaktadır. Bu kademeler; eğitim, veri toplama, puanlama, iyileştirme planı üzerinde uzlaşma ve gözden geçirmedir.

- Doğru bilgi, doğru kişilerden temin edilmelidir.
- Geniş katılım sağlanabilir. Farklı bölümlerde ve kademelerdeki çalışanın veri toplama sürecine katılımlarını sağlama potansiyeli vardır.
- Yönetim ekibinin modeli anlaması, kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar üzerinde tartışmaları, uygulama konusunda kararlılıklarının sağlanması için mükemmel bir yoldur.



Şekil 2.8 Ekip Çalışması Yöntemi (EFQM, 2000)

2.2.4.4.4 Özdeğerlendirme Formu Yöntemi

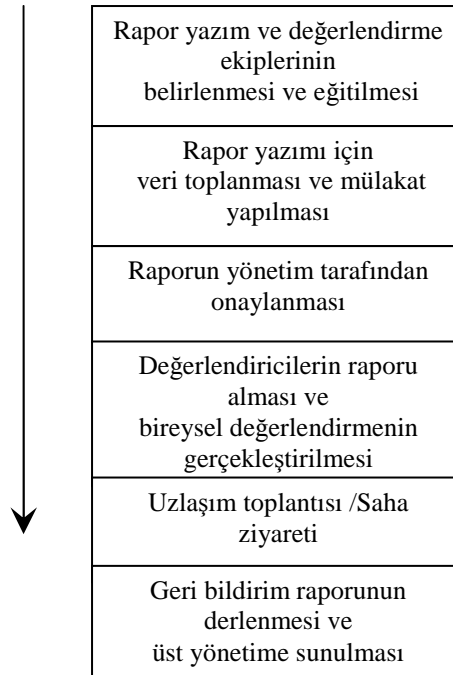
Özdeğerlendirme formu işletme içinde kişiler ya da ekiplerce hazırlanabilir. Hazırlanan bu form eğitimli değerlendiriciler tarafından değerlendirilir. Görüşme teknikleri konusunda uzman olan görüşmeciler, konunun kendisi ile görüşülen çalışanın kişisel durumuna koymamasına, alt kriter ve onun alanları üzerinde yoğunlaşmasına çok dikkat etmelidir.

Özdeğerlendirme formu yönteminde her alt kriter için bir sayfadan oluşan 32 sayfalık bir özdeğerlendirme formu hazırlamayı gerektirir. Alt kriterlerin tanımlanması sayfanın en başında yapılır ve ele alınacak konular bunun altında sıralanır. Sayfanın kalan kısmı ise, kuvvetli yönlerin, iyileştirmeye açık alanların ve kanıtların yazılacağı şekilde düzenlenir.

Her kriter için şu bilgiler kaydedilir: Kanıtlar, Kuvvetli Yönler, İyileştirmeye Açık Alanlar ve Puan.

2.2.4.4.5 Ödül Benzetimi Yöntemi

Bu yöntem Avrupa Kalite Ödülü başvurma sürecinin bir kopyasıdır. Başvuru kitapçığında açıklanan kuralara uygun olarak düzenlemeleri kapsayan bir rapor oluşturulur. Sonra bu rapor eğitimli bir grup değerlendirici tarafından gözden geçirilir. İzlenmesi gereken adımlar Şekil 2.9'da sıralanmaktadır.



Şekil 2.9 Ödül Benzetimi Yönetimi (EFQM, 2000)

Özdeğerlendirme konusunda belirlenen yöntemlerin tümü geçerlidir, şu anda kullanılmaktadır ve hiçbiri için “en iyi” yöntem denilemez. İşletme için hangi yöntemin iyi olduğu, bu süreçten ne gibi faydalar elde etmek istediğine bağlı olacaktır. Tablo 2.3’de beş yöntemin olumlu ve olumsuz yönleri bir özet halinde gösterilmiştir (Şimşek, 2007)⁴².

Tablo 2.3 Özdeğerlendirme Yöntemlerinin Kısa Bir Değerlendirilmesi (Şimşek, 2007)

	Kuvvetli Yönler ve İyileştirmeye Açıl Olanlar	Puanlama Doğruluğu	Model Hakkında Bilgi	Saha Ziyareti	Eğitilmiş Değerlendirici İhtiyacı	Kaynak İhtiyacı
SORU LİSTESİ	HAYIR	DÜŞÜK	HAYIR	HAYIR	HAYIR	DÜŞÜK ORTA
EKİP ÇALIŞMASI	EVET	ORTA	HAYIR	HAYIR	EVET	ORTA
ÖDÜL BENZETİMİ	EVET	YÜKSEK	EVET	EVET	EVET	YÜKSEK
MATRİS ŞEMA	HAYIR	DÜŞÜK	HAYIR	HAYIR	HAYIR	DÜŞÜK ORTA
ÖZDEĞERLENDİRME FORMU	EVET	ORTA YÜKSEK	HAYIR	HAYIR	EVET	ORTA

2.2.4.4 Radar Mantığı ve Uygulaması

EFQM Kalite Modeli’nin kalbinde RADAR olarak tanımlanan mantık yer almaktadır.

RADAR 4 boyuttan oluşur:

- Sonuçlar - Results
- Yaklaşım - Approach
- Yayımlım - Deployment
- Değerlendirme - Assesment
- Gözden geçirme - Reviev

Radar mantığında sonuçlar kuruluşun neler elde ettiğini içermektedir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişebilir olmalıdır. Kuruluş diğer kuruluşlarla

⁴² Şimşek A., 2007. Sağlık Hizmetlerinin EFQM Mükemmellik Modeli ile Değerlendirilmesi ve Gazi Üniversitesi Hastanesi Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Ankara.

karşılaştırıldığında daha yüksek performansla sahip olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanıyor olmalıdır. Ayrıca sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri de kapsmalıdır. Modelin değerlendirme ve puanlama amacıyla kullanımı sırasında uygulayıcılara yardımcı olmak için EFQM, destekleyici iki yöntem geliştirmiştir. Bunlar pusula kartı ve radar puanlama matrisidir.

Yaklaşım boyutu kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunun sebeplerini içermektedir. Mükemmelliğe ulaşmış bir kuruluşta yaklaşım iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşlarının gereksinimlerine odaklanmış ve bütünleşmiş olmalıdır. Ayrıca yaklaşımın kuruluşun politika ve stratejisiyle de uyumlu olması gerekmektedir.

Yayımlı boyutu bir kuruluşun yaklaşımın hayata geçirmek için neler yaptığı anlamına gelmektedir.

Değerlendirme ve gözden geçirme boyutu ise, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını gözden geçirmek için neler yaptığını içermektedir. Mükemmelliğe ulaşmış bir kuruluşta yaklaşım ve yaklaşımın yayılımının düzenli olarak ölçümü ve öğrenme ve faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirilme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenmektedir.

Bu mantık bir kuruluşun aşağıdaki hususları yapması gerektiğini belirtmektedir:

Sistemin kullanımı için bir kriter seçilmelidir. Pusula kartının ilgili sonuç ya da girdi bölümünde bulunan ve soru listesinde yer alan sorular sorulmalıdır. İyileştirme faaliyetine görüş ayrılığı olan noktalarda başvurulmalıdır.

Sonuçlar:

- İlgili tüm paydaşları kapsamaktadır.
- Algılama ve performans göstergelerini de içerecek biçimde tüm ilgili yaklaşımları ve bunların yayılımını ölçmektedir.

- Olumlu eğilimler mevcuttur ve/veya mükemmel performans sürdürülmektedir. (ne kadar süredir),

- Hedefler mevcuttur

Örneğin: rakipler, endüstri ortalamaları veya sınıfın en iyileri ile karşılaştırmalar yapılmaktadır,

- Kuruluşun sonuçları, dış kuruluşlara oranla iyi durumdadır,
- Sonuçlar yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır,
- Mevcut ve gelecekteki başarıyı etkileyen etmenler ölçülmektedir,
- Bütünsel görüntü sergilemektedir.

Yaklaşım:

- Sağlam temelli,
- Paydaşların gereksinimlerine odaklanmış,
- Politika ve stratejiyi desteklemekte,
- Uygun diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş,
- Sürdürülebilir,
- Yenilikçi,
- Esnek,
- Ölçülebilir,

Yayılm:

- Kuruluştaki tüm potansiyel alanlarda uygulanmış,
- Kuruluştaki tüm potansiyeline/yeterliliklerine uygulanmış,
- Planlanan tüm yararları sağlamış,
- Sistematik,
- Tüm paydaşlar tarafından anlaşılmiş ve kabul edilmiş,
- Ölçülebilir,

Değerlendirme ve gözden geçirme:

- Faaliyetlerin etkinliği düzenli olarak ölçülmekte,
- Öğrenme olanakları sağlanmakta,
- Rakiplerle, endüstri ortalamaları ve sınıfında en iyilerle kıyaslama yapılmakta,
- İyileştirmeler, performans ölçümleri ve öğrenme faaliyetlerinde elde edilen sonuçlar

doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

2.2.4.3.1 Radar Puanlama Matrisi

RADAR Puanlama Matrisi, EFQM Kalite Ödülü ve Avrupa'daki Ulusal Kalite Ödülü süreçlerinin pek çoğunda ödül başvurularını değerlendirmek amacıyla kullanılan bir değerlendirme aracıdır. RADAR kuruluşu özdeğerlendirme, kıyaslama ve diğer amaçlarla kullanılmak üzere bir puanlama yapma olanağı sağlar.

Herhangi bir kuruluş puanlama amacıyla RADAR Puanlama Matrisi kullanılarak değerlendirildiğinde her kriter için aşağıda belirtilen ağırlıklar kullanılır. Bu ağırlıklar 1991 yılında Avrupa çapında yapılan geniş bir araştırmanın sonucunda belirlenmiştir. Ağırlıklar çok geniş bir çevrede kabul görmüştür ve EFQM tarafından zaman zaman (son olarak 2002 yılında) gözden geçirilmektedir. Genel olarak her alt kriter eşit ağırlıktadır. Örneğin, 1a kriteri Liderlik kriteri için belirlenmiş olan ağırlığın %20'si kadardır.

Ancak bu kuralın üç istisnası vardır:

- 6a alt kriteri 6.kriterin %75'ine, 6b alt kriteri geri kalan %25'ine etki etmektedir,
- 7a alt kriteri 7.kriterin %75'ine, 7b alt kriteri geri kalan %25'ine etki etmektedir,
- 8a alt kriteri 8.kriterin %25'ine, 8b alt kriteri geri kalan %75'ine etki etmektedir.

RADAR Puanlama Matrisi'ni kullanmanın ilk aşaması her alt kriter için bir puanın verilmesidir. Modeldeki tüm alt kriterler matristeki boyutlar ve unsurlar göz önüne alınarak puanlanır. Toplam Puan Özet Tablosu verilen puanların birleştirilerek 0 ile 1000 arasındaki genel topla puanın belirlenmesi amacıyla kullanılır. Tablo 2.4'de her kriter için tahsis edilen puan durumu görülmektedir.

Tablo 2.4: EFQM Kalite Ödülü Kriter Puanları (www.efqm.org)

KRİTERLER	PUANLAR
Liderler	100
Çalışanlar	90
Politika ve Strateji	80
İşbirlikleri ve Kaynaklar	90
Süreçler	140
GİRDİ KRİTERLERİ TOPLAMI	500
Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	90
Müşterilerle İlgili Sonuçlar	200
Toplumla İlgili Sonuçlar	60
Temel Performans Sonuçları	150
SONUÇ KRİTERLERİ TOPLAMI	500
TOPLAM PUAN	1000

2.2.5 Tüsiad - Kalder Kalite Ödülü Modeli

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının Toplam Kalite modeli göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bulunan bu ödül, 1993 yılından itibaren ulusal çapta verilmeye başlanmıştır.

Tüsiad - Kalder Kalite Ödülü geliştirilirken dikkat edilen amaçlar şunlardır:

- Türkiye' de kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması,
- Başarılı kalite stratejilerinin tüm ülke yararına sunulması,

- Kuruluşların kaliteye dönük çabalarının özendirilmesi,
- Kalite seviyemizin uluslararası ortamda saygınlık kazanmasının sağlanması,
- TKY sistemlerini kurmuş olan firmaları gündeme çıkarmak bulunmaktadır.

Ödül, üç ana kategoride verilmektedir;

- İşletme Kategorileri
- Kamu Kategorileri
- Sivil Toplum Kuruluşları Kategorisi

Kamu Kategorileri üç alt kategoriden oluşmaktadır;

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

İşletme Kategorileri dört alt kategoriden oluşmaktadır.

- Büyük Ölçekli Kuruluşlar (Çalışan sayısı 250'nin üstünde)
- Operasyonel Birimler
- Bağımsız KOBİ (Çalışan sayısı 250'den az, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler)
- Bağlı KOBİ (Çalışan sayısı 250'den az ve hisselerinin %25 veya daha fazlası bir

holding veya gruba ait olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler)

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın dokuz kriteri bu ödül içinde bazı küçük değişikliklerle uygulanmaktadır. Tablo 2.5'de kriterlere verilen oranlar karşılaştırmalı olarak görülebilir.

Tablo 2.5: EFQM Kalite Ödülü ve Tüsiad-Kalder Ödülü Kriter Oranları
(www.kalder.org)

KRİTER	EFQM	KALDER
LİDERLİK	%10	%12
ÇALIŞANLAR	%9	%8
POLİTİKA VE STRATEJİ	%8	%7
İŞ BİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	%9	%8
SÜREÇLER	%14	%15
ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR	%9	%10
MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR	%20	%20
TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR	%6	%6
TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI	%15	%14

2.2.6 Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi

Her üç model de Liderlik, Stratejik Planlama, Ölçme ve Analiz, İnsan Kaynakları Yönetimi, Süreç Yönetimi, Sürekli İyileştirme, Toplumsal Sorumluluk ve çıktılarının performansına odaklı yönetim alanlarında asgari gereklere sahiptir.

Liderlik kriteri, Deming Modeli'nde diğer modellere göre daha az bir etkiye sahip olup tek bir kriter olarak yer almamakta, sadece politikaların oluşturulması ve yayılımı konusunda ele alınmaktadır. Buna karşılık MBNQA'da liderlik, organizasyonel liderlik ve toplum sorumluluk anlamında düşünülmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli ise, diğer modellere nazaran konuya daha detaylı yaklaşmakta ve liderliğin 4 temel gerekliliğine alt madde olarak yer vermektedir.

Stratejik Planlama, Deming Modeli'nde Politikalar ve Gelecek Planları maddelerinde detaylı olarak incelenmektedir. Japonların kaliteye olan stratejik yaklaşımları Politikalar kriterinde göze çarpmaktadır. MBNQA'da stratejilerin oluşturulması ve yayılımına odaklanılmakta, EFQM Mükemmellik Modeli'de MBNQA'a benzer bir yaklaşım sergilemektedir.

Müşteri ve Pazar odaklılık kavramı Deming ve EFQM Mükemmellik Modellerinde açıkça yer almamaktadır. Deming Modeli'nde Bilgi kriterinin alt kriterlerinde harici bilgilerle ilgili maddenin içinde yer alması mümkün görünse de, kalite yönetiminin hareket noktası olan müşteri ve pazarın isteklerine odaklı olma ilkesinin bu modelde yer almaması modelin bir eleştiridir. Buna karşın MBNQA bir ana kriter ile konuya verdiği önemi göstermektedir.

Ölçme ve analize verilen önem her 3 modelde de göze çarpmaktadır. Deming Modeli'nde bu ihtiyaç Bilgi, İyileştirme ve Etkiler maddelerinde ele alınırken, MBNQA'da konuyla ilgili ana bir madde bulunmakta, EFQMMM'de her bir girdi kriterinin ölçülebilir hale getirilmesi ve çıktılar kriterlerinin de ölçüm sonuçlarına odaklı olması istenmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi kriterleri de her üç modelde benzer yaklaşımlar içermektedir. Deming Modeli'nin diğer modellere göre farklı yanları olarak, insan kaynaklarının istatistikî kavram ve metotları anlamaları, kalite çemberi ve iyileştirme önerileri ile ortak çalışılan kuruluşlardaki insan kaynaklarının geliştirilme ihtiyaçlarının tespit edilmesi konusundaki çalışmalar gösterilebilir. MBNQA ise, iş sistemlerinin organizasyonu, performans değerlendirme, işe alma ve kariyer geliştirme ve çalışma ortamı gibi, diğer modellerde olmayan konulara yer vermektedir. EFQM Mükemmellik Modeli'nde de diğer modellerden farklı olarak insan kaynakları planlaması, yetkinliklerin tanımlanması ve yetkilendirme kriterleri ele alınmaktadır.

Süreç Yönetimi MBNQA’da ve EFQM Mükemmellik Modeli’nde ana kriterler olarak yer almakta, buna karşılık Deming Modeli’nde ana kriterler bazında böyle bir gerekliliğe rastlanmamaktadır. Konuyla ilgili olarak Kalite Güvence kriteri altında “Süreç kontrollerinin durumu” ve “Süreç analizi ve süreç iyileştirmenin durumu” maddeleri yer almaktadır.

Modeller karşılaştırıldığında görülmektedir ki, her üç model de sürekli iyileştirme temeli üzerine inşa edilmişlerdir. MBNQA her iki yılda bir yapılan büyük iyileştirmelerle her yıl gözden geçirilmekte, EFQM Mükemmellik Modeli de, uygulayıcılardan gelen geribildirimler ve EFQM’in yaptığı gözden geçirmelerle sürekli analiz edilmekte ve iyileştirilmektedir. Her üç modelin temel ilkelerinde, varsayımlarında ve yapılarında sürekli iyileştirme kavramına rastlanmakta, performans trendlerinin pozitif bir seyir izlemesi beklenmektedir. Bunun yanında madde bazında bir değerlendirme yapıldığında, bir ana kriterini bu alana yer vermesiyle Deming Modeli’nin diğer modellere göre konuya daha fazla önem verdiğini söylemek mümkündür.

Toplumsal Sorumluluk kavramına her üç model de yer vermektedir. Deming Modeli’nde Etkiler ana kriteri altında “İlgili şirketler üzerinde etki” ve “Yerel ve uluslararası toplumlar üzerinde etki” konuları ele alınmaktadır. MBNQA’da Liderlik kriteri altında “Sosyal sorumluluk” maddesinde ve İş Sonuçları kriterinde konuya yer verilmekte, EFQM Mükemmellik Modeli’nde ise çıktılar bölümünde bu alanda bir ana kriter yer almaktadır.

Kaynakların Yönetimi, EFQM Mükemmellik Modeli dışındaki modellerde açıkça yer almamaktadır. Deming Modeli’nde Politikalar kriterinin 5 nolu alt maddesi “Politikaların gerçekleştirilmesinin yönetimi” içinde konunun yer alması mümkün görünmekle birlikte MBNQA’da konuyla ilişkili herhangi bir ifadeye rastlanmamaktadır.

Ortaklarla İlişkiler kriteri açısından modeller incelendiğinde görülmektedir ki, Deming Modeli’nde Etkiler kriterinin alt maddesi olarak 5 nolu alt madde “İlgili şirketler üzerinde etki” ortak şirketler olmaları durumunda bu ihtiyacı bir ölçüde karşılar görünmektedir. Ancak, EFQM Mükemmellik Modeli’ndeki gibi bu alanda net bir yaklaşım sergilememektedir. MBNQA’da de ana kriterler içinde ortaklarla ilişkiler konusu ele alınmamakta, ancak modelin temel değerleri içinde “iş ortaklarını değerlendirme” kavramına yer verilmektedir.

Her üç modelde de yapılan ölçüm ve gözlemlerden elde edilen bilgilerin stratejik planlama süreçlerine bilgi göndermesi gerekliliği göze çarpmaktadır. Deming Modeli’nde Etkiler ve Gelecek Planları kriterleri, gelecek planları ile politikalar arasındaki bilgi alışverişi, MBNQA’da Stratejik Planlama kriteri, stratejilerin belirlenme şekilleri, EFQM Mükemmellik Modeli’nde Politika ve Strateji kriteri bu alandaki ihtiyacı karşılamaktadır.

Modellerin benchmarking uygulamalarına yer verip vermemesine göre yapılan bir karşılaştırmada görülmektedir ki, Deming Modeli'nde böyle bir uygulamaya rastlanmamakta, MBNQA'nın temel ilkeleri arasında en iyi uygulamalara yer verilmesi gerekliliği belirtilmekte, EFQM Mükemmellik Modeli'nde ise çıktılar kriterlerinin her birinde benchmarking sonuçlarına yer verileceği önemle belirtilmektedir.

Ödül kazanan firmaların uygulamalarını diğer kuruluşlarla paylaşmaları yönünde yapılan bir karşılaştırmada, her üç modelde de böyle bir gerekliliğin olduğu göze çarpmaktadır. Amaç, iyi uygulamaların diğer kuruluşlar tarafından da öğrenilmesi ve kendi kuruluşlarında da benzer sistemlerin kurulmasıdır. Modeller bu yönleriyle bilginin paylaşılmasını desteklemektedir.

Deming Modeli'nin genel yaklaşımı ürün ya da hizmetlerin kalitesini etkileyen süreçleri kontrol altına almaktır. Buna karşılık MBNQA en büyük önemi, rekabetçi başarının elde edilmesi amacıyla müşteri memnuniyetine vermektedir. Deming Modeli diğer ödüllere nazaran daha çok süreci değerlendirmeye ve toplam kalite kontrol ilkelerini göz önünde tutmaya dayalı bir modeldir. MBNQA ve EFQM Mükemmellik modelleri ise özellikle yönetim ve firma genelinde performans mükemmelliği üzerine odaklanmaktadır.

Saha ziyaretleri her üç modelde de ödül değerlendirme sürecinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Doküman bazında yapılan ön değerlendirmelerden sonra, başvuru kitapçıklarında yazılanlar ile uygulamanın uyumunu görmek için saha ziyaretleri yapılmaktadır. Firmalar özdeğerlendirme süreçlerinde de saha ziyaretleri uygulamasını yapmaktadırlar.

Her üç modelin bir arada değerlendirilmesi sonucu modellerin birbirlerine göre iyileştirmeye açık yönlerini ortaya koymak mümkündür. Buna göre modellerin sahip oldukları kriterlere göre bir değerlendirme yapıldığında, Deming Modeli'nin Liderlik, Süreç Yönetimi ve Müşteri Odaklılık konularında gelişime açık olduğunu söylemek mümkündür. MBNQA ise Bakım, Kalite Güvence, Standardizasyon ve Organizasyon konuları üzerinde çalışmalıdır. EFQM Mükemmellik Modeli de, MBNQA'daki duruma benzer bir şekilde Deming Modeli'nde yer alan Bakım, Kalite Güvence, Standardizasyon ve Organizasyona ilave olarak İyileştirme ve MBNQA'daki Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi konularına eğilmelidir. Burada belirtilen iyileştirmeye açık alanlar, modeller arası farklılıkların ortadan kaldırılması ve ortak bir yapının oluşturulması amacıyla ortaya konmaktadır. Ancak, her bir modelin farklı amaç ve uygulama alanına sahip olduğu düşünüldüğünde bu alanların göz ardı edilebileceği açıktır. Ayrıca kaliteye ulaşmak için birden fazla yolun olduğu hatırlandığında da görülmektedir ki, bu alanda farklı yaklaşım ve uygulamaların olması son derece doğaldır.

Üstelik kaliteye ulaşmada tek bir yolun olmasından ziyade farklı yaklaşımların ortaya konması, çalışmaların zenginliğini göstermektedir. Dolayısıyla her bir modelin kendine özgü yapıları içinde iyileştirilmeleri ve geliştirilmeleri beklenmelidir. Tablo 2.5’de Deming, MBNQA ve EFQM Kalite Modellerinin karşılaştırılmaları görülmektedir.

Tablo 2.6: Kriterlere Göre Modellerin Karşılaştırılması (Pakdil, 2003)

Kriterler/Modeller	Deming	MBNQA	EFQM
Liderlik	✓	✓	✓
Stratejik Planlama	✓	✓	✓
Müşteri ve Pazar Odaklılık		✓	✓
Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi	✓	✓	✓
İnsan Kaynakları Yönetimi	✓	✓	✓
Süreç Performansına Odaklılık	✓	✓	✓
Sürekli İyileştirme	✓	✓	✓
Toplumsal Sorumluluk	✓	✓	✓
Kaynakların Yönetimi			✓
Ortaklarla ilişkiler	✓	✓	✓
Çıktı performansına odaklılık	✓	✓	✓
Stratejik planlamaya bilgi göndermesi	✓	✓	✓
Benchmarking’e yer vermesi		✓	✓
Uygulamaları paylaşma gerekliliği	✓	✓	✓
Amaç	Kurum genelinde istatistikî kalite kontrole dayalı olarak kalite kontrolü ve kalite güvenceyi başarıyla uygulayan ve sağlayan firmaları ödüllendirmek ve gelecekte de aynı başarıları sürdürmelerini sağlamak	Kalite bilincini ve kalite mükemmelliği için gereklerin anlaşılmasını arttırmak, Amerikan şirketlerinin kalite başarılarını tanımak ve başarılı kalite stratejileri hakkındaki bilgileri paylaşmak	Avrupalı kuruluşların global rekabet avantajı yakalamaları
Başvurmaya uygun coğrafi bölgeler	Temelde Japonya olmak üzere Dünya geneli	Kuzey Amerika	Avrupa
Saha ziyareti	✓	✓	✓
Kalite tanımlamaları	Üretici bakış açısıyla tanımlar. Kalite, spesifikasyonlara uygunluktur. (Nakhai ve Neves, 1994: 36)	Kalite müşteri tarafından tanımlanır.	Müşteriler kadar çalışanlar ve toplum da kaliteyi tanımlar.
Yürütücü kuruluşlar	Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE)	Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü (NIST) ve Amerikan Kalite Derneği (ASQ)	Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM)

3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

Bu araştırmada, Sayın Komutanım Hakan Emanet tarafından 2007 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda "EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği" adıyla hazırlanan Doktora Tezi'nden yararlanılmıştır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

EFQM Kalite Ödülü, Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan kuruluşların seviyelerini ölçmek, motivasyonlarını sağlamak ve Toplam Kalite Yönetimi sürecine yarış havası kazandırmak amacıyla verilen kalite ödülleri içinde, ülkemizde Kalder tarafından da kullanılması sebebiyle büyük bir öneme sahiptir. Son yıllarda, ülkemizden çok sayıda ödüle başvuran ve kazanan kuruluşların (2004 yılında Kocaeli Sanayi Odası, EMAR Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri A.Ş. ve SKF Türk Sanayi ve Ticaret Ltd. Şirketi, 2003 yılında Bosch Sanayi ve Ticaret A.Ş.) olması, durumu net bir şekilde izah etmektedir.

Bu araştırmada, EFQM Kalite Mükemmellik Modeli ile ilgili herhangi bir hazırlık ve uygulama yapmayan bir kamu kuruluşu ile EFQM Kalite Mükemmellik Modeli'ni uygulamaya başlayan başka bir kamu kuruluşu üzerinde, daha önce yapılan inceleme ve değerlendirmeler vasıtasıyla, 2005 ve 2006 yılı verilerine dayanılarak, aradaki fark ortaya koyulmuş, EFQM Mükemmellik Modeli'nin etkinliği test edilmiştir. Bu maksatla;

- Eğer bu iki kuruluş EFQM Kalite Ödülü'ne başvuruda bulunmuş olsalardı, kaç puan alabilecekti?
- EFQM Mükemmellik Modeli'nin kuruluşlar üzerindeki etkinliği nedir?
Sorularının cevapları aranarak araştırmanın amacı ortaya çıkmıştır.

3.2 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama amacıyla anket uygulanmasından yararlanılmış ve ölçek olarak temelde EFQM Mükemmellik Modeli'nin sadece girdi kriterlerinden olan (liderlik, çalışanlar, politika ve strateji, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler) tavsiye niteliğindeki sorularından uyarılma yapılmıştır. Ankette yeralan önermelerin değerlendirilmesi, ilk 5 değişken için; 1 ile 5 arasında "1: en düşük", "5: en yüksek" not olmak üzere kıymetlendirme şeklinde yapılmıştır. Ölçekte "1: Hiçbir zaman", "2: Nadiren", "3: Bazen", "4: Çoğu zaman" ve "5: Her zaman" anlamında kullanılmıştır.

Yararlanılan anket üç bölümden oluşmakla beraber, Ek 5’de görüldüğü üzere araştırmada bir ve üçüncü bölümleri kullanılmıştır. Birinci bölümde, EFQM Mükemmellik Modeli’nin girdi kriterlerinden uyarlanan toplam 121 önerme bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise ankete katılanların profili tespit amacıyla hazırlanan sorulara (cinsiyet, yaş, görev yaptığı bölüm, eğitim durumu).yer verilmiştir.

3.3 Anakütle ve Örneklem

Araştırma için yararlanılan kaynaktan ana kütle olarak Kara Kuvvetleri’ne bağlı Askeri Dikimevleri seçilmiştir. 1 ve 2 Numaralı Dikimevi Müdürlüğünde çalışan 565 personele anket formları doldurtulmuştur. Doldurulan formların incelenmesi neticesinde 27 adedi eksik ve yanlış doldurma nedeniyle çalışmanın kapsamından çıkartılmış ve toplam 538 adet anket formu analize tabii tutulmuştur. Anketleri cevaplayanlara ait demografik özellikler Şekil 3.1’de gösterilmiştir.

	Karakteristikler	2 Numaralı Dikimevi		1 Numaralı Dikimevi	
		Sayısal Değerler	Yüzde Değerler	Sayısal Değerler	Yüzde Değerler
Ünvan	Yönetici	8	3,0	2	0,7
	Memur	14	5,2	-	-
	İşçi Yönetici	9	3,4	5	1,8
	İşçi Makineci	132	49,4	202	74,5
	İşçi Makine Yrd.	53	19,9	32	11,8
	İşçi Kesimci	16	6,0	1	0,4
	İşçi Diğer	35	13,1	29	10,7
Bölüm	İdari Birim	23	8,6	3	1,1
	Melbusat Atölyesi	145	54,3	157	57,9
	Çadır/Hiz. Atölye	53	19,9	87	32,1
	Diğer	46	17,2	24	8,9
Yaş	25 ve altında	-	-	-	-
	26-30	8	3,0	4	1,5
	31-35	68	25,5	43	15,9
	36-40	57	21,3	42	15,5
	41-45	58	21,7	89	32,8
	46 ve üstü	76	28,5	93	34,3
Eğitim Durumu	İlkokul	140	52,4	189	69,7
	Ortaokul	53	19,9	54	19,9
	Lise	59	22,1	25	9,2
	Önlisans	7	2,6	2	0,7
	Lisans	6	2,2	-	-
	Lisansüstü	2	0,7	1	0,4
Cinsiyet	Erkek	235	88,0	223	82,3
	Kadın	32	12,0	48	17,7
Çalışma Süresi	1 yıldan az	-	-	-	-
	1-5 yıl	12	4,5	12	4,4
	6-10 yıl	101	37,8	69	25,5
	11-15 yıl	11	4,1	16	5,9
	16-20	89	33,3	131	48,3
	21 yıl ve üstü	54	20,2	43	15,9

Şekil 3.1: Örneklem Ait Demografik Özellikler (Emanet, 2007)

3.4 Araştırmanın Yöntemi ve Bulgular

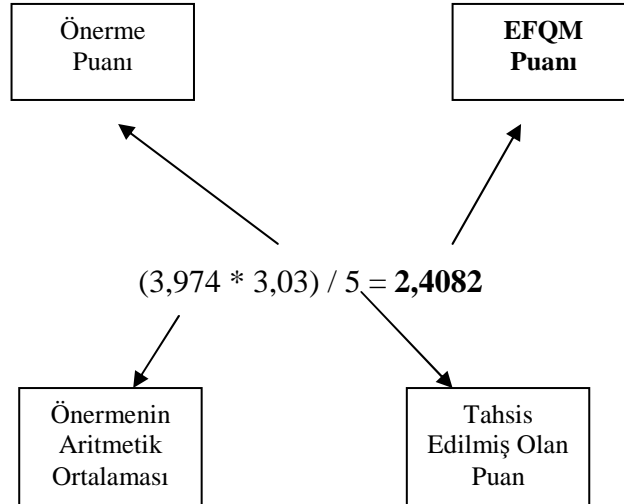
Yöntem olarak, EFQM Kalite Ödülü başvurularını değerlendirmek amacıyla kullanılan Radar Puanlama Matrisi örnek alınarak Tablo 3.1’de görülen puanlama sistemi uygulanmıştır.

Tablo 3.1: Araştırmanın Puanlama Sistemi

KRİTER	TOPLAM PUAN	ÖNERME ADEDİ	ÖNERME PUANI
LİDERLİK	100	33	3,03
ÇALIŞANLAR	90	23	3,91
POLİTİKA VE STRATEJİ	80	20	4
İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	90	26	3,46
SÜREÇLER	140	19	7,37
	500	121	

Her kriter için tahsis edilen toplam puan, önerme (soru) adedine bölünerek herbir alt kriterin puanı hesaplanmıştır. Örneğin; Liderlik kriteri, Radar Puanlama Matrisi tarafından 100 puan üzerinden değerlendirilmiştir ve ankette bu kriterle ilgili 33 önerme bulunmaktadır. Dolayısıyla, her önerme $100/33 = 3.03$ puana eşittir.

Ayrıca yararlanılan ankette, her önerme için verilen cevapların aritmetik ortalaması alınarak 5 puan üzerinden değeri bulunduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle Tablo 3.1’deki veriler kullanılarak örneklem olarak seçilen kuruluşların EFQM Puanları hesaplanmıştır. Örneğin; Liderlik kriterinin birinci önermesinin (1a1) aritmetik ortalaması 3,974 önerme puanı ise 3,03’tür. Şekil 3.2’deki formül kullanılarak 1a1 önermesinin EFQM Puanı bulunmuştur.



Şekil 3.2: Örnek Puanlama

Faydalanılan anket verileri doğrultusunda, her kriter ve alt kriterlere bu formül uygulanarak aşağıdaki bulgular saptanmıştır (Tablolarda 1 rakamı EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili herhangi bir hazırlık ve uygulama yapmayan kuruluşu, 2 rakamı ise EFQM Mükemmellik Modeli’ni uygulamaya başlayan kuruluşu ifade etmektedir):

Liderlik Kriteri ile İlgili Bulgular: 100 puan üzerinden değerlendirilen liderlik kriteri bölümünde; 1 No.lu kuruluş 2005 yılında 72,4673, 2006 yılında 78,0825 puan almış ve **%7,75**’lik artış göstermiştir. 2 No.lu kuruluş 2005 yılında 64,8444, 2006 yılında 77,9007 puan almış ve **%20,13**’lük artış göstermiştir. Kuruluşlar arasında yapılan mukayesede ise; 2005 yılında **%11,76**’lık puan farkı 2006 yılında **%0,23**’e düşmüştür (Tablo 3.2).

Tablo 3.2: Liderlik Kriteri Puanları

KRİTER 1 : LİDERLİK (33 Soru, 100 Puan) Her soru 3,03 puan									
Soru No.	Soru İçeriği	1				2			
		2005		2006		2005		2006	
		Ort.	Puan	Ort.	Puan	Ort.	Puan	Ort.	Puan
Alt Kriter 1a: Liderler, kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.									
1a 1	Amirlerim, kurumumuzun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar.	3,5500	2,1513	3,9740	2,4082	3,2060	1,9428	3,9930	2,4198
1a 2	Amirlerim, kurumumuzun gelişmesini destekler, ahlaki kurallar ve toplumsal sorumlulukları geliştirir ve bunların uygulanması konusunda örnek olurlar.	3,8520	2,3343	4,1070	2,4888	3,4080	2,0652	4,1570	2,5191
1a 3	Amirlerim gerektiğinde kendi davranışlarını, gözden geçirir ve iyileştirirler.	3,5760	2,1671	3,8410	2,3276	3,0940	1,8750	3,8390	2,3264
1a 4	Amirlerim, kurumumuzun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmalarına aktif olarak katılırlar.	4,0330	2,4440	4,3100	2,6119	3,5210	2,1337	4,3630	2,6440
1a 5	Amirlerim, bizlere yenilikçilik ve yaratıcılık konularında önderlik eder ve teşvik ederler.	3,5830	2,1713	3,9780	2,4107	3,2400	1,9634	4,0410	2,4488
1a 6	Amirlerim, bizleri yeni şeyler öğrenmemiz için destekler ve teşvik ederler.	3,4690	2,1022	3,8010	2,3034	3,1650	1,9180	3,9180	2,3743
1a 7	Amirlerim, kurumumuzun geliştirilmesi çalışmalarında öncelikleri saptarlar.	3,7600	2,2786	4,0890	2,4779	3,3070	2,0040	4,1160	2,4943
1a 8	Amirlerim, bizleri birlikte çalışmamız için teşvik ederler.	4,0110	2,4307	4,3030	2,6076	3,6480	2,2107	4,2770	2,5919
Alt Kriter 1b: Liderler, kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.									
1b 1	Amirlerim, kurumumuzu kurumumuzun amaçları doğrultusunda düzenlerler.	3,9370	2,3858	4,2180	2,5561	3,4760	2,1065	4,0220	2,4373
1b 2	Amirlerim, faaliyetlerimize ilişkin bir sistem oluşturur ve bunun uygulanmasını sağlarlar.	3,7080	2,2470	4,0260	2,4398	3,3630	2,0380	3,9590	2,3992
1b 3	Amirlerim, faaliyetlerin net olarak sahiplenilmesini sağlarlar.	3,8410	2,3276	4,1180	2,4955	3,2430	1,9653	3,8050	2,3058
1b 4	Amirlerim kurumumuzda politika ve strateji oluşturur ve bunların uygulanmasını sağlar.	3,7160	2,2519	3,9590	2,3992	3,3370	2,0222	3,8950	2,3604
1b 5	Amirlerim başarılı bir yönetim usulü oluşturur ve uygulanmasını sağlarlar.	3,7420	2,2677	3,9670	2,4040	3,3260	2,0156	3,9060	2,3670
1b 6	Amirlerim üretim sonuçlarımızın ölçülmesini, gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlarlar.	3,9340	2,3840	4,1550	2,5179	3,4340	2,0810	4,1800	2,5331
1b 7	Amirlerim, kurumumuzun iyileştirilmesi amacıyla planlar yapar ve bu planların uygulanmasını sağlarlar.	4,0150	2,4331	4,2470	2,5737	3,3260	2,0156	4,1760	2,5307

Tablo 3.2'nin devamı

Alt Kriter 1c: Liderler, müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkilerini yürüttürler.									
1c1	Amirlerim kurum dışından gelen ihtiyaç ve beklentileri belirler ve yanıtlarlar.	3,8270	2,3192	4,1250	2,4998	3,3180	2,0107	3,7870	2,2949
1c2	Amirlerim kurum dışında yeni işbirlikleri oluşturur veya bu işbirliklerinin içinde yer alır.	3,2690	1,9810	3,4460	2,0883	2,9960	1,8156	3,5240	2,1355
1c3	Amirlerim kurum dışı ile ortak iyileştirme çalışmaları başlatır ve bu çalışmaların içinde yer alır.	3,4060	2,0640	3,6860	2,2337	2,9480	1,7865	3,5660	2,1610
1c6	Amirlerim çevrenin iyileştirilmesi, kurumumuzun topluma yaptığı katkıların artırılması ve gelecek nesillerin hak ve çıkarlarının gözetilmesini sağlarlar.	3,9630	2,4016	4,1960	2,5428	3,5880	2,1743	4,2250	2,5604
Alt Kriter 1d: Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.									
1d 1	Amirlerim kurumumuzun değerlerini, hedeflerini ve planlarını çalışanlara bizzat iletirler.	3,9740	2,4082	4,1960	2,5428	3,4120	2,0677	4,1160	2,4943
1d 2	Amirlerime kolaylıkla ulaşabilirim ve beni dinlerler.	3,0260	1,8338	3,3650	2,0392	2,9180	1,7683	3,7340	2,2628
1d 3	Amirlerim her birimizin şahsi sorunları ile ilgilenir ve yardımcı olurlar.	3,0770	1,8647	3,3730	2,0440	2,9100	1,7635	3,5540	2,1537
1d 4	Amirlerim kendimizi geliştirmemiz konusunda bize yardımcı olur ve bizleri desteklerler.	3,0810	1,8671	3,3990	2,0598	2,9100	1,7635	3,5540	2,1537
1d 5	Amirlerim bizleri uygun biçimde takdir eder ve desteklerler.	3,1110	1,8853	3,3580	2,0349	2,9510	1,7883	3,4380	2,0834
1d 6	Amirlerim bizlere fırsat eşitliği sağlarlar.	2,7120	1,6435	3,0150	1,8271	2,6850	1,6271	3,1420	1,9041
Alt Kriter 1e: Liderler, kurumsal değişim ihtiyaçlarını belirler ve değişime öncülük ederler.									
1e 1	Amirlerim değişim konusunda, kurum içinden ve dışından gelen etkileri anlarlar.	3,4430	2,0865	3,8490	2,3325	3,1310	1,8974	3,7640	2,2810
1e 2	Amirlerim kurumumuzda ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirlerler.	3,6940	2,2386	3,9670	2,4040	3,3370	2,0222	4,0340	2,4446
1e 3	Amirlerim değişim için planlamada önderlik yaparlar.	3,9190	2,3749	4,2070	2,5494	3,3780	2,0471	4,0260	2,4398
1e 4	Amirlerim değişim programlarını yönetirler.	3,9410	2,3882	4,1660	2,5246	3,4760	2,1065	4,0370	2,4464
1e 5	Amirlerim değişimin başarılı olmasını sağlarlar ve ilgilileri yönlendirirler.	3,8120	2,3101	4,0770	2,4707	3,3710	2,0428	3,9850	2,4149
1e 6	Amirlerim değişim ihtiyacını ve nedenlerini kurum çalışanlarına ve diğer ilgililere iletirler.	3,7120	2,2495	3,9590	2,3992	3,3900	2,0543	3,9630	2,4016
1e 7	Amirlerim değişim için çalışanları destekler ve imkân sağlarlar.	3,4650	2,0998	3,6750	2,2271	3,1570	1,9131	3,7830	2,2925
1e 8	Amirlerim değişimin başarısını ölçer ve kazanılan tecrübeleri bizimle paylaşırlar.	3,4240	2,0749	3,6970	2,2404	3,0340	1,8386	3,6700	2,2240
			72,4673	>	78,0825		64,8444	>	77,9007

- **Çalışanlar Kriteri ile İlgili Bulgular:** 90 puan üzerinden değerlendirilen çalışanlar kriteri bölümünde; 1 No.lu kuruluş 2005 yılında 57,6725, 2006 yılında 62,4990 puan almış ve **%8,37**'lik artış göstermiştir. 2 No.lu kuruluş 2005 yılında 50,7823, 2006 yılında 61,2470 puan almış ve **%20,61**'lik artış göstermiştir. Kuruluşlar arasında yapılan mukayesede ise; 2005 yılında **%13,57**'lik puan farkı 2006 yılında **%2,04**'e düşmüştür (Tablo 3.3).

Tablo 3.3: Çalışanlar Kriteri Puanları

KRİTER 2 : ÇALIŞANLAR (23 Soru, 90 Puan) Her soru 3,91 puan									
Soru No.	Soru İçeriği	1				2			
		2005		2006		2005		2006	
		Ort.	Puan	Ort.	Puan	Ort.	Puan	Ort.	Puan
Alt Kriter 3a : İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.									
2a 1	Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin politika ve planlar oluşturulur.	3,1000	2,4242	3,4500	2,6979	2,8540	2,2318	3,4640	2,7088
2a 2	Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin politika ve planlar oluşturulurken çalışanlar ve temsilcilerinin katılımı sağlanır.	3,0520	2,3867	3,3210	2,5970	2,9030	2,2701	3,4940	2,7323
2a 3	Kurumumuzun insan kaynakları politika ve planları ile kurumumuzun yapısı ve temel faaliyetleri uyum içindedir.	3,2660	2,5540	3,5310	2,7612	3,1870	2,4922	3,6590	2,8613
2a 5	Kurumumuzun insan kaynakları politikası adil ve dürüsttür.	3,0300	2,3695	3,3100	2,5884	2,7900	2,1818	3,2660	2,5540
2a 6	Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin uygulamalar hakkında çalışan memnuniyeti anketleri yapılır.	2,9700	2,3225	3,4650	2,7096	2,5390	1,9855	3,6590	2,8613
2a 7	Kurumumuzda yeni uygulamalara geçileceği zaman yenilikçi yaklaşım ve yöntemlerden yararlanılır.	3,4940	2,7323	3,8380	3,0013	2,8650	2,2404	3,7940	2,9669
Alt Kriter 3b : Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.									
2b 1	Kurumumuzda çalışanların kabiliyet ve tecrübeleri ile kurumumuzun amaçları arasında uyum sağlanmıştır.	3,2840	2,5681	3,6010	2,8160	2,6250	2,0528	3,2730	2,5595
2b 2	Kurumumuzda çalışanların geliştirilmesi için eğitim ve geliştirme planları oluşturulur ve uygulanır.	3,1880	2,4930	3,4650	2,7096	2,3710	1,8541	2,8950	2,2639
2b 3	Kurumumuzda çalışanların potansiyellerinin farkına varmaları için çalışanlara yardımcı olunur.	2,9150	2,2795	3,1620	2,4727	2,4040	1,8799	2,9100	2,2756
2b 5	Kurumumuzda çalışanlara tecrübe kazandırılır.	3,2580	2,5478	3,5170	2,7503	2,8090	2,1966	3,3450	2,6158
2b 6	Kurumumuzda çalışanlar ekip olarak yetiştirilirler.	3,5130	2,7472	3,7010	2,8942	2,9440	2,3022	3,3370	2,6095
2b 7	Kurumumuzda çalışanların hedefleri ile kurumumuzun hedeflerinin uyumlu olması sağlanır.	3,6270	2,8363	3,8600	3,0185	3,1610	2,4719	3,7270	2,9145
2b 9	Kurumumuzda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve onlara daha iyi performans göstermeleri için yardımcı olunur.	3,1000	2,4242	3,2730	2,5595	2,7150	2,1231	3,3780	2,6416

Tablo 3.3'ün devamı

Alt Kriter 3c: Çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi sağlanır.									
2c 1	Kurumumuzda iyileştirme çalışmalarına bütün çalışanlar özendirilir ve desteklenir.	3,2840	2,5681	3,6050	2,8191	2,9100	2,2756	3,5580	2,7824
2c 2	Kurumumuzda sosyal faaliyetlerle çalışanlar özendirilir ve desteklenir.	2,9450	2,3030	3,1370	2,4531	2,6820	2,0973	3,1090	2,4312
2c 3	Kurumumuzda yenilikçi ve yaratıcı girişimler desteklenir.	3,2100	2,5102	3,4800	2,7214	2,8050	2,1935	3,4530	2,7002
2c 5	Kurumumuzda çalışanlar ekip halinde çalışmalarını için özendirilir.	3,5500	2,7761	3,8080	2,9779	3,1050	2,4281	3,6250	2,8348
Alt Kriter 3d: Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.									
2d 1	Kurumumuzda iletişim ihtiyaçları saptanır ve buna göre bir plan geliştirilir.	3,3060	2,5853	3,6200	2,8308	2,4720	1,9331	3,0150	2,3577
2d 3	Kurumumuzda çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim vardır.	2,9740	2,3257	3,2100	2,5102	2,7450	2,1466	3,4100	2,6666
Alt Kriter 3e: Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.									
2e 1	Kurumumuzda çalışanların özlük hakları ile yasal mevzuat uyum içindedir.	3,3730	2,6377	3,5570	2,7816	3,3070	2,5861	3,6700	2,8699
2e 3	Kurumumuzda çalışanlar sağlık, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilinçlendirilir.	3,4870	2,7268	3,7450	2,9286	3,2550	2,5454	3,8460	3,0076
2e 5	Kurumumuzda çalışanların kültürel farklılıkları dikkate alınır ve önemsenir.	3,1010	2,4250	3,3360	2,6088	2,7420	2,1442	3,1910	2,4954
2e 6	Kurumumuzda çalışanlara yasal haklarından daha fazla haklar verilir.	2,7230	2,1294	2,9300	2,2913	2,7490	2,1497	3,2430	2,5360
			57,6725	>	62,4990		50,7823	>	61,2470

• **Politika ve Strateji Kriteri ile İlgili Bulgular:** 80 puan üzerinden değerlendirilen politika ve strateji kriteri bölümünde; 1 No.lu kuruluş 2005 yılında 57,9328, 2006 yılında 62,3968 puan almış ve **%7,71**'lik artış göstermiştir. 2 No.lu kuruluş 2005 yılında 50,9512, 2006 yılında 59,8272 puan almış ve **%17,42**'lik artış göstermiştir. Kuruluşlar arasında yapılan mukayesede ise; 2005 yılında **%13,7**'lik puan farkı 2006 yılında **%4,3**'e düşmüştür (Tablo 3.4).

Tablo 3.4: Politika ve Strateji Kriteri Puanları

KRİTER 3 : POLİTİKA VE STRATEJİ (20 Soru, 80 Puan) Her soru 4 puan									
Soru No.	Soru İçeriği	1				2			
		2005		2006		2005		2006	
		Ort.	Puan	Ort.	Puan	Ort.	Puan	Ort.	Puan
Alt Kriter 2a: P. ve S. paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini temel alır.									
3a 1	Kurumumuzda faaliyet alanımızla ilgili bilgiler toplanır ve değerlendirilir.	3,3910	2,7128	3,7200	2,9760	3,1200	2,4960	3,6820	2,9456
3a 2	Kurumumuzda, kurumumuzla ilgili olan bütün kesimlerin beklentileri belirlenir, değerlendirilir ve tahmin edilir.	3,4010	2,7208	3,7640	3,0112	2,9960	2,3968	3,5920	2,8736
3a 3	Kurumumuzda faaliyetimizle ilgili gelişmeler değerlendirilir ve tahminler yapılır.	3,4870	2,7896	3,7680	3,0144	3,1540	2,5232	3,7490	2,9992

Tablo 3.4'ün devamı

Alt Kriter 2b: P. ve S. ölçüm, araştırma ve öğrenme faaliyetlerini temel alır.									
3b 1	Kurumumuzda üretim ile ilgili verilerin analizleri yapılır.	3,9080	3,1264	4,2620	3,4096	3,4640	2,7712	4,1420	3,3136
3b 2	Kurumumuzda öğrenme faaliyetleri ile ilgili analizler yapılır.	3,2990	2,6392	3,5500	2,8400	2,7600	2,2080	3,3220	2,6576
3b 3	Kurumumuzun tanınmışlığı ile ilgili değerlendirmeler yapılır.	3,9480	3,1584	4,1730	3,3384	3,1120	2,4896	3,6630	2,9304
3b 4	Kurumumuzda, kurumumuzla ilgili başarılı kurumların performansları analiz edilir.	3,6050	2,8840	3,8490	3,0792	3,1090	2,4872	3,7300	2,9840
3b 8	Kurumumuzda ekonomik ve sosyal göstergeler takip edilir ve değerlendirilir.	3,3210	2,6568	3,5200	2,8160	2,9100	2,3280	3,4720	2,7776
3b 9	Kurumumuzda yeni teknolojilerin ve iş modellerinin başarıma etkisine yönelik veriler analiz edilir.	3,9340	3,1472	4,1620	3,3296	3,1090	2,4872	3,8130	3,0504
Alt Kriter 2c: P. ve S. oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.									
3c 1	Kurumumuzda politika ve stratejilerin amaçlara uygunluğu değerlendirilir.	3,5420	2,8336	3,8520	3,0816	3,0820	2,4656	3,6140	2,8912
3c 2	Kurumumuzda, kurumumuzla ilgili her kesimin kısa ve uzun vadeli ihtiyaç ve beklentileri dengeli olarak gözetilir	3,4280	2,7424	3,7230	2,9784	2,9330	2,3464	3,4380	2,7504
3c 3	Kurumumuzda faaliyet kurumumuzla ilgili tehlikeler değerlendirilir, tedbirler belirlenir.	3,7420	2,9936	3,9820	3,1856	3,4790	2,7832	3,9930	3,1944
3c 4	Kurumumuzun faaliyetimizle ilgili fırsatları değerlendirme kapasitesi değerlendirilir.	3,4650	2,7720	3,7560	3,0048	3,0190	2,4152	3,5540	2,8432
3c 5	Kurumumuzun politika ve stratejilerinin uygulanması için ilişki olduğumuz kurumların olanakları belirlenir	3,4280	2,7424	3,7010	2,9608	2,9660	2,3728	3,6030	2,8824
3c 7	Kurum stratejimiz işbirliği içinde olduğumuz kurumların stratejisiyle uyumludur.	3,6680	2,9344	4,0150	3,2120	3,2550	2,6040	3,6520	2,9216
3c 8	Kurumumuzda asgari üretim miktarı ve kalitesi belirlidir.	4,2550	3,4040	4,4720	3,5776	3,9140	3,1312	4,3450	3,4760
Alt Kriter 2d: P. ve S. duyurulur ve kilit süreçlerle yayılımı gerçekleştirilir.									
3d 1	Kurumumuzun politika ve stratejilerinin uygulanması için gerekli faaliyetler belirlidir ve tüm çalışanlara duyurulur.	3,8190	3,0552	4,0890	3,2712	3,6220	2,8976	4,1050	3,2840
3d 2	Kurumumuzun politika ve stratejileri tüm ilgililere duyurulur ve onların bu konudaki düşünceleri değerlendirilir.	3,3580	2,6864	3,6380	2,9104	3,0110	2,4088	3,5020	2,8016
3d 3	Kurumumuzun politika ve stratejilerinin amaçlarımıza uygunluğu sağlanır ve gerçekleşme düzeyi değerlendirilir.	3,5170	2,8136	3,7930	3,0344	3,1120	2,4896	3,6590	2,9272
3d 4	Kurumumuzun gelişme düzeyi takip edilir ve raporlanır.	3,9000	3,1200	4,2070	3,3656	3,5620	2,8496	4,1540	3,3232
			57,9328	>	62,3968		50,9512	>	59,8272

• **İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri ile İlgili Bulgular:** 90 puan üzerinden değerlendirilen işbirlikleri ve kaynaklar kriteri bölümünde; 1 No.lu kuruluş 2005 yılında 67,4382, 2006 yılında 71,4144 puan almış ve %5,9'luk artış göstermiştir. 2 No.lu kuruluş

2005 yılında 58,692, 2006 yılında 66,7489 puan almış ve **%13,73**'lük artış göstermiştir. Kuruluşlar arasında yapılan mukayesede ise; 2005 yılında **%14,9**'luk puan farkı 2006 yılında **%6,99**'a düşmüştür (Tablo 3.5).

Tablo 3.5: İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri Puanları

KRİTER 4 : İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR (26 Soru, 90 Puan) Her soru 3,46 puan									
Soru No.	Soru İçeriği	1				2			
		2005		2006		2005		2006	
		Ort.	Puan	Ort.	Puan	Ort.	Puan	Ort.	Puan
Alt Kriter 4a: Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.									
4a 1	Kurumumuzun politika, strateji ve faaliyetleri ile uyumlu kurumlarla işbirlikleri imkânları belirlenir.	3,1440	2,1756	3,4320	2,3749	2,9290	2,0269	3,4420	2,3819
4a 2	Kurumumuz, kurumumuzla işbirliği halindeki kurumlarla en fazla fayda yaratacak şekilde ilişki halindedir.	3,4100	2,3597	3,6570	2,5306	3,1460	2,1770	3,6820	2,5479
4a 4	Kurumumuz ile kurumumuzun işbirliği halinde olduğu kurumlar birbirleri ile yardımlaşma halindedir.	3,5570	2,4614	3,7820	2,6171	3,3110	2,2912	3,7420	2,5895
4a 6	Kurumumuz işbirliği yaptığı kurumlarla bilgi paylaşımına gider ve kültürel uyum halindedir.	3,5280	2,4414	3,7050	2,5639	3,1570	2,1846	3,6180	2,5037
Alt Kriter 4b: Finansal kaynaklar yönetilir.									
4b 1	Kurumumuzun mali imkânları kurumumuzun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde kullanılır.	3,4430	2,3826	3,6830	2,5486	3,3780	2,3376	3,7980	2,6282
4b 3	Kurumumuzda raporlama sistemleri oluşturulmuştur.	3,7790	2,6151	4,0000	2,7680	3,5020	2,4234	3,9780	2,7528
4b 4	Kurumumuzdaki bütün varlıklar en uygun şekilde kullanılarak değerlendirilir.	3,8630	2,6732	4,0890	2,8296	3,5540	2,4594	4,0490	2,8019
Alt Kriter 4c: Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.									
4c 1	Kurumumuzda, binalar, makineler ve malzemeler kurumumuzun amaç ve politikalarını en iyi gerçekleştirecek şekilde kullanılır.	3,9450	2,7299	4,2440	2,9368	3,7490	2,5943	4,1650	2,8822
4c 2	Kurumumuzda, bina, makine ve malzemelerin bakım ve onarımı en üst düzeyde yapılır.	3,9520	2,7348	4,1400	2,8649	3,6930	2,5556	4,0040	2,7708
4c 4	Kurumumuzda, kullanılan makine ve teçhizatın toplum ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri ölçülür.	3,0590	2,1168	3,1590	2,1860	2,9960	2,0732	3,4640	2,3971
4c 5	Kurumumuzda kullanılan makine ve teçhizat çevreye zarar vermeyecek şekilde kullanılır.	3,9340	2,7223	4,1330	2,8600	3,7750	2,6123	4,1010	2,8379
4c 6	Kurumumuzda, hammadde stokları üretimimiz için uygundur/yeterlidir.	3,4760	2,4054	3,8340	2,6531	2,7940	1,9334	3,3030	2,2857
4c 8	Kurumumuzda atıklar en aza indirilir.	3,9960	2,7652	4,1700	2,8856	3,2660	2,2601	3,6440	2,5216
4c 9	Kurumumuzun çevreye zararı genel olarak en az seviyededir.	4,3620	3,0185	4,5090	3,1202	4,0670	2,8144	4,3560	3,0144
4c 10	Kurumumuzda lüzumsuz nakliye yapılmaz.	4,1510	2,8725	4,2580	2,9465	3,7750	2,6123	4,1240	2,8538

Tablo 3.5'in devamı

Alt Kriter 4d: Teknoloji yönetilir.									
4d 1	Kurumumuzda kullanılan teknoloji ile amaç ve politikalarımız uyumludur.	4,0330	2,7908	4,2250	2,9237	3,1720	2,1950	3,5470	2,4545
4d 2	Kurumumuzda faaliyet alanımızla ilgili teknolojik gelişmeler yakından takip edilir.	3,9370	2,7244	4,1620	2,8801	2,9780	2,0608	3,5130	2,4310
4d 3	Kurumumuzda kullanılan eski teknoloji belirlenir ve yenisi ile değiştirilir.	4,0260	2,7860	4,2990	2,9749	3,0070	2,0808	3,4310	2,3743
4d 4	Kurumumuzda mevcut olan teknolojiden en üst düzeyde faydalanılır.	4,1620	2,8801	4,4020	3,0462	3,4120	2,3611	3,7640	2,6047
4d 7	Kurumumuzda teknolojiden en üst seviyede faydalanılır.	4,0070	2,7728	4,1550	2,8753	2,9810	2,0629	3,3630	2,3272
Alt Kriter 4e: Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.									
4e 1	Kurumumuzun bilgi ve tecrübeleri amaç ve politikalarımızı destekleyecek biçimde oluşturulur.	3,5200	2,4358	3,8040	2,6324	3,1610	2,1874	3,5990	2,4905
4e 2	Kurumumuzun bilgi ve tecrübe ihtiyaçları belirlenir.	3,6790	2,5459	3,8820	2,6863	3,1090	2,1514	3,6140	2,5009
4e 3	Kurumumuzun bilgi ve tecrübelerinden amaç ve politikalarımızı destekleyecek biçimde faydalanılır.	3,6380	2,5175	3,8630	2,6732	3,1200	2,1590	3,5540	2,4594
4e 5	Kurumumuz mevcut bilgi teknolojilerinden iç iletişimi ve bilgi birikimini arttıracak şekilde faydalanılır.	3,6720	2,5410	3,8600	2,6711	2,9890	2,0684	3,4980	2,4206
4e 6	Kurumumuzda, tecrübe kazanılması, artırılması ve faydalı olarak kullanılmasının yolları aranır.	3,6570	2,5306	3,9670	2,7452	3,0000	2,0760	3,6970	2,5583
4e 9	Kurumumuzda var olan bilgi ve tecrübeden yararlanılarak kurum içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünceler oluşturulur.	3,5240	2,4386	3,7860	2,6199	2,7940	1,9334	3,4080	2,3583
			67,4382	>	71,4144		58,6920	>	66,7489

• **Süreçler Kriteri ile İlgili Bulgular:** 140 puan üzerinden değerlendirilen süreçler kriteri bölümünde; 1 No.lu kuruluş 2005 yılında 106,3064, 2006 yılında 112,2304 puan almış ve **%5,57**'lik artış göstermiştir. 2 No.lu kuruluş 2005 yılında 91,3615, 2006 yılında 107,0389 puan almış ve **%17,16**'lık artış göstermiştir. Kuruluşlar arasında yapılan mukayesede ise; 2005 yılında **%16,36**'lık puan farkı 2006 yılında **%4,85**'e düşmüştür (Tablo 3.6).

Tablo 3.6: Süreçler Kriteri Puanları

KRİTER 5 : SÜREÇLER (19 Soru, 140 Puan) Her soru 7,37 puan									
Soru No.	Soru İçeriği	1				2			
		2005		2006		2005		2006	
		Ort.	Puan	Ort.	Puan	Ort.	Puan	Ort.	Puan
Alt Kriter 5a: Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.									
5a 1	Çalışma ortamımız amaçlarımızı gerçekleştirecek şekilde düzenlenmiştir.	3,3280	4,9055	3,5460	5,2268	3,2770	4,8303	3,7380	5,5098
5a 3	Kurumumuzda üretimi yavaşlatan,aksatan süreçlerde düzeltici tedbirler alınır.	3,6720	5,4125	3,9150	5,7707	3,5620	5,2504	3,9550	5,8297
5a 4	Kurumumuzda tüm faaliyetlerde kalite yönetim sistemleri, sağlık ve iş güvenliği sistem ve standartları kullanılır.	3,4610	5,1015	3,6750	5,4170	3,3150	4,8863	3,7150	5,4759
5a 5	Kurumumuzun asgari üretim miktar ve kalitesi belirlenmiştir.	4,1990	6,1893	4,2920	6,3264	3,8950	5,7412	4,1990	6,1893
5a 6	Kurumumuzun amaç ve politikalarının uygulanması amacıyla faaliyetlerimizin başarısı değerlendirilir.	3,7380	5,5098	3,9520	5,8252	3,3600	4,9526	3,8460	5,6690
Alt Kriter 5b: Süreçler bütün paydaşları tatmin için iyileştirilir.									
5b 1	Kurumumuzda faaliyetlerimizde daha başarılı olmak için yeni yaklaşımlar denenir.	3,6200	5,3359	3,9590	5,8356	3,0040	4,4279	3,7490	5,5260
5b 2	Kurumumuzda elde edilen sonuçlar, faaliyetlerimizin ve hedeflerimizin yenilenmesi için kullanılır.	3,6200	5,3359	3,8300	5,6454	3,1240	4,6048	3,7490	5,5260
5b 3	Kurumumuzda çalışanların ya da işbirliği halinde olduğumuz kurumların çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı yeteneklerinden faydalanılır.	3,3280	4,9055	3,5420	5,2209	2,8280	4,1685	3,3070	4,8745
5b 4	Kurumumuzda yeni çalışma yöntemleri geliştirilir ve uygulanır.	3,4720	5,1177	3,7750	5,5644	2,8540	4,2068	3,5170	5,1841
5b 6	Kurumumuzda yeni uygulamalara başlanmadan önce pilot uygulamalar yapılır.	3,6270	5,3462	3,8450	5,6675	2,8390	4,1847	3,5170	5,1841
5b 7	Kurumumuzda yeni uygulamalara geçmeden önce bütün ilgililer haberdar edilir.	3,7080	5,4656	3,9230	5,7825	3,2810	4,8362	3,8160	5,6248
5b 8	Kurumumuzda yeni uygulamalara geçmeden önce çalışanlara eğitim verilir.	3,2210	4,7478	3,4100	5,0263	2,6290	3,8751	3,1840	4,6932
Alt Kriter 5c: Ürün ve hizmetler müşteri beklentileri temel alınarak tasarlanır.									
5c 1	Kurumumuzda üretilen ürünlerin, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı hakkında araştırmalar yapılır.	4,0330	5,9446	4,2880	6,3205	3,1760	4,6814	3,7980	5,5983
5c 2	Kurumumuzda üretilen ürünlerin, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılaması ve daha kaliteli olması için gerekli düzenlemeler yapılır.	4,2180	6,2173	4,4130	6,5048	3,3780	4,9792	4,1420	6,1053
5c 3	Kurumumuzda üretilen ürünlerin, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılaması için başka kurumlara birlikte yeni tasarımlar geliştirilir.	3,8380	5,6572	4,0960	6,0375	3,0260	4,4603	3,8240	5,6366
Alt Kriter 5d: Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.									
5d 1	Kurumumuzda standartları belirlemiş ürünler üretilir.	4,2770	6,3043	4,4720	6,5917	4,0070	5,9063	4,3670	6,4370
5d 3	Kurumumuzda üretilen ürünler müşterilere en iyi şekilde sunulur.	4,3580	6,4237	4,4610	6,5755	3,6550	5,3875	4,1010	6,0449
Alt Kriter 5e: Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.									
5e 2	Kurumumuzda üretilen ürünlerle ilgili şikâyetler dikkate alınır ve değerlendirilir.	4,1960	6,1849	4,3730	6,4458	3,3300	4,9084	4,0040	5,9019
5e 3	Ürünlerimizle ilgili şikâyetler değerlendirilip gerekli önleyici tedbirler derhal alınır.	4,2070	6,2011	4,3730	6,4458	3,4420	5,0735	4,0900	6,0287
			106,3064	>	112,2304		91,3615	>	107,0389

- Toplam 500 puan üzerinden değerlendirilen araştırmada; 1 No.lu kuruluş 2005 yılında 361,8168, 2006 yılında 386,6229 puan almış ve **%6,86**'lık artış göstermiştir. 2 No.lu kuruluş 2005 yılında 316,6314, 2006 yılında 372,7626 puan almış ve **%17,73**'lük artış göstermiştir. Kuruluşlar arasında yapılan mukayesede ise; 2005 yılında **%14,27**'lik puan farkı 2006 yılında **%3,72**'e düşmüştür (Tablo 3.7 ve Tablo 3.8)

Tablo 3.7: Genel Değerlendirme Puanları

	1			2		
	2005	2006	Artış(%)	2005	2006	Artış(%)
LİDERLİK	72,4673	78,0825	7,75	64,8444	77,9007	20,13
ÇALIşANLAR	57,6725	62,4990	8,37	50,7823	61,2470	20,61
POLİTİKA VE STRATEJİ	57,9328	62,3968	7,71	50,9512	59,8272	17,42
İş BİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	67,4382	71,4144	5,90	58,6920	66,7489	13,73
SÜREÇLER	106,306	112,2303	5,57	91,3615	107,0389	17,16
	361,8168	386,6230	6,86	316,6314	372,7627	17,73

Tablo 3.8: Yıllara Göre Kuruluşlar Arası Fark Yüzdeleri

	2005	2006
LİDERLİK	%11,76	%0,23
ÇALIşANLAR	%13,57	%2,04
POLİTİKA VE STRATEJİ	%13,70	%4,30
İş BİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	%14,90	%6,99
SÜREÇLER	%16,36	%4,85
	%14,27	%3,72

3.5 Araştırmanın Sonucu

Araştırma sonucunda; EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulamayan 1 no.lu kuruluş 2005 yılında 361,8168, 2006 yılında 386,6229, EFQM Mükemmellik Modeli'ni 2005 yılı itibariyle uygulama başlayan 2 no.lu kuruluş ise 2005 yılında 316,6314, 2006 yılında 372,7626 puan almıştır.

4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

EFQM Kalite Ödülü için başvuruda bulunan kuruluşlar, Toplam Kalite Yönetimi'ne ilişkin sistem ile verilerini derleme, gözden geçirme fırsatı bulmakta ve çağdaş kalite anlayışına uygunluk açısından ciddi bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Kazanan kuruluşlar ise; önemli bir itibar kazanmakla beraber, Toplam Kalite Yönetimi'ndeki başarılarının bu suretle doğrulanmış olması, kendilerini mükemmel bir hizmet sağlayıcı kuruluş olarak tanıtabilmesini sağlamaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin bütün bu kazanımları ışığında; EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulamaya başlayan (2 no.lu kuruluş) ve uygulamayan (1 no.lu kuruluş) iki farklı kamu kuruluşunun, 2005 ve 2006 yıllarında EFQM Kalite Ödülü'ne başvurdukları varsayılarak ve bu süreçteki gelişimleri tespit edilmeye çalışılarak yapılan araştırmada elde edilen sonuçlara bakıldığında, her iki yılda da 1 no.lu kuruluşun daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Bu noktada asıl dikkat edilmesi gereken husus; 2005 yılında kuruluşlar arasındaki 45,1814 olan puan farkının 2006 yılında 13,8603'lere kadar gerilemesidir. Ayrıca 1 no.lu kuruluşun yıllık gelişimi 24,8062 puan iken, 2 no.lu kuruluşun 56,1313 puan olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1: Kuruluşların EFQM Puanları

	1	2
2005	361,82	316,63
2006	386,62	372,76

Kriterlere göre bir değerlendirme yapıldığında ise; işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler kriterleri dışında, iki kuruluşta diğer kriterler üzerinde aynı oranlarda gelişme göstermiştir. Özellikle her iki kuruluşun da çalışanlar kriteri üzerinde göstermiş olduğu gelişme dikkat çekicidir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin kuruluşlar açısından uzun ve sabır gerektiren bir süreç olduğu düşünüldüğünde araştırma sonucunda elde edilen bulgular, EFQM Mükemmellik Modeli'nin kuruluşlar üzerinde önemli oranda olumlu etkisinin olduğunu göstermektedir.

Uygulama yapılan kuruluşların, EFQM Mükemmellik Modeli'nin sadece girdi kriterlerine göre ve dolayısıyla 500 puan üzerinden değerlendirilmelerini, her iki kuruluşun da kamu sektöründe faaliyet göstermesini, radar puanlama sisteminin eldeki verilerin

yetersizliğinden dolayı tam olarak uygulanamamasını, araştırmanın sınırlamaları olarak sıralayabiliriz.

Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Modelleri konusunda çok fazla araştırma olmasına rağmen, kamu kuruluşlarında EFQM Mükemmellik Modeli ile Özdeğerleme çalışması kapsamında yapılan çalışma sayısının yeterli olmadığı görülmektedir. Bu çalışma ile bu eksiklik giderilmeye çalışılmıştır.

Gelecek dönemlerde konu ile ilgili yapılabilecek çalışma ve araştırmalar şunlar olabilir:

- Araştırmanın EFQM Mükemmellik Modeli’nin girdi kriterlerinin yanında sonuç kriterleri de kapsayacak şekilde geliştirilmesi,
- Farklı sektörlerden kuruluşlar üzerinde, çeşitli kombinasyonlar oluşturularak (özel sektör-kamu sektörü gibi) araştırmanın genişletilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Ardahan F., 1997. Toplam Kalite Yönetimi Dersi Çalışma Notları, Antalya.
- Aksu A., 2000. Malcolm Baldrige Kalite Ödülü, Standart Dergisi, 39(462), 128-135.
- Bolat T., 2000. Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul.
- Bozkurt R., 1994. Verimlilik Dergisi.
- Bozkurt R., Odaman A., 1995. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Ankara.
- Ceylan M., 1998. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti, Eğitim Yönetimi.
- Çetin C., 1998. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, İstanbul.
- Demirkan M., 1997. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri, Sakarya.
- Düren Z., 2000. 2000'li Yıllarda Yönetim, İstanbul.
- Efil İ., 1996. Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç – ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Bursa.
- EFQM, 2000. Assessing For Excellence Apractical Guide For Self-Assessment.
- El Kitabı, 2003. Kamu ve Sivil Toplum İçin Mükemmellik Modeli El Kitabı, İstanbul.
- Emanet H., 2007. EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Eren E., 2003. Yönetim Ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel yaklaşımlar), İstanbul.
- Ersen H., 1997. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul.
- Ford W. M., Evans R. J., 2002. Models for Organizational Self-Assessment, Business Horizons.
- Halis M., 2000. Paradigmadan Uygulamaya TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, İstanbul.
- Kalder, 2000. Önce Kalite Dergisi.
- Karyağdı N., 2001. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi.
- Kavrakoğlu İ., 1998. Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul.
- Kayan N., 1996. Kalite Kavramı ve Gelişimi I, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, 35(419).
- Kitapçı H. 2001. Toplam Kalite Yönetiminde Özdeğerleme ve Gebze Organize Sanayi Bölgesinde Çalışanların Tatmini Üzerine Bir Saha Araştırması, Doktora Tezi, GYTE, Gebze.

- Kobu B., 1994. Üretim Yönetimi, İstanbul.
- Koçel, T., 2003. İşletme Yöneticiliği, İstanbul.
- Kuruşçu, M., 2003. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri, İstanbul.
- Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı, 2005. Toplam Kalite Yönetimi.
- MBNQA Business Excellence Criteria, 2003.
- Ökmen Ö., Dönmez D., 2005. Kamu Kurumlarında Mükemmellik, İstanbul.
- Özdemir S., 1998. Eğitimde Örgütsel Yenileşme.
- Özevren M., 1996. Toplam Kalite Yönetimi – Temel Kavramlar ve Uygulamalar, İstanbul.
- Pakdil. F., 2003. Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi, MPM Dergisi, 37-66.
- Sinmazçelik T., 1999. Toplam Kalite Yönetimi: Bir Örnek, Yeni Türkiye, Kalite Özel Sayısı.
- Şimşek A., 2007. Sağlık Hizmetlerinin EFQM Mükemmellik Modeli ile Değerlendirilmesi ve Gazi Üniversitesi Hastanesi Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Ankara.
- Şimşek M. ve Nursoy M., 2002. Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü, İstanbul.
- Şişman M., Turan S., 2001. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara.
- Tekin M., 1996. Üretim Yönetimi Cilt 2, Geliştirilmiş ve Değiştirilmiş 3. Baskı, Konya.
- TKY Uzmanlık Grubu, 2002. Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerleme, İstanbul.
- Türkel, A., 1998. İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, İstanbul.
- Wood, C. G., 1997. Using Quality to Create a Viable Disaster Plan, Quality Progress.
- Yenersoy G., 1997. Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım, İstanbul.
- Youssef M A. and Zairi M., 1995a. Benchmarking Critical Factors for TQM, Part I: Theory and Foundations, Benchmarking for Quality Management & Technology.

EK 1: Deming Uygulama Ödülü Modeli Kriterleri

NO	KRİTERLER
1	POLİTİKALAR (HOSHİN PLANLAMASI)
	1. Kalite ve kalite kontrol politikaları ve bunların genel yönetimdeki yerleri
	2. Politikaların anlaşılabilirliği (hedefler ve öncelikli ölçüler)
	3. Politikaların yerleştirilmesi için metot ve süreçler
	4. Politikaların kısa ve uzun dönem planlarla olan ilişkisi
	5. Politikaların ve anlayışın yayılımı, politikaların gerçekleştirilmesinin yönetimi
	6. Üst yönetim ve yöneticilerin liderliği
2	ORGANİZASYON
	1. Organizasyonel yapının kalite kontrol ve çalışan katılımına uygunluğu
	2. Yetki ve sorumlulukların netliği
	3. Bölümlerarası koordinasyonun durumu
	4. Komite ve proje takımları faaliyetlerinin durumu
	5. Çalışanların aktivitelerinin durumu
	6. İlişkili olan organizasyonlarla ilişkiler (grup şirketler, satıcılar, müteahhitler, satış şirketleri,vb.)
3	BİLGİ
	1. Dahili bilgilerin toplanması ve iletişiminin uygunluğu
	2. Harici bilgilerin toplanması ve iletişiminin uygunluğu
	3. İstatistiksel tekniklerin veri analizine uygulanmasının durumu
	4. Bilgiyi elde tutmanın uygunluğu
	5. Bilgiden yararlanmanın durumu
	6. Verileri işlemek için bilgisayarlardan yararlanma durumları
4	STANDARDİZASYON
	1. Standartlar sisteminin uygunluğu
	2. Standartları oluşturma, revize etme ve yürürlükten kaldırma prosedürleri
	3. Standartları oluşturma, revize etme ve yürürlükten kaldırmadaki performans
	4. Standartların içeriği
	5. Standartlardan yararlanma ve uyma durumu
	6. Sistematik olarak geliştirme, toplama, kullanma ve faydalanma teknolojilerinin durumu
5	İNSAN KAYNAKLARI
	1. Eğitim ve öğretim planları, geliştirme ve sonuçların kullanımı
	2. Kalite bilincinin konumu, işleri yönetmenin bilinci ve kalite kontrolün anlaşılması
	3. Kişisel farkındalık ve kişisel gelişimin motive edilmesi ve geliştirilmesinin durumu
	4. İstatistiksel kavram ve metotların anlaşılması ve kullanımının durumu
	5. Kalite kontrol çemberi geliştirme ve iyileştirme önerilerinin durumu
	6. Ortak çalışılan kuruluşlarda insan kaynaklarını geliştirilmenin desteklenmesinin durumu
6	KALİTE GÜVENCE
	1. Kalite güvence etkinlikleri sistemi yönetiminin durumu
	2. Kalite kontrol teşhisi durumu
	3. Yeni ürün ve teknoloji gelişiminin konumu(kalite analizi, kalite yayılımı ve tasarımın gözden geçirilmesi aktivitelerini kapsar)
	4. Süreç kontrollerinin durumu
	5. Süreç analizi ve süreç iyileştirmenin durumu(süreç kabiliyeti çalışmalarını içerir)
	6. Muayene, kalite değerlendirmesi ve kalite denetiminin durumu
	7. Üretim ekipmanı, ölçüm aletleri ve satıcıların yönetiminin durumu
	8. Paketleme, depolama, taşıma, satış ve servis faaliyetlerinin durumu
	9. Ürün kullanımı, imhası, tafisi ve geri dönüşümü
	10. Kalite güvencesinin durumu
	11. Müşteri memnuniyetinin durumunun kavranması
	12. Güvenilirlik, güvenlik, ürün sorumluluğu ve çevresel korumanın durumu
7	BAKIM
	1. Yönetim (PCDA) döngüsü kontrol aktiviteleri dönüşümü
	2. Kontrol noktaları ve düzeylerini belirleme yöntemleri
	3. Dahili kontrol durumları (kontrol kartları ve diğer araçların kullanım durumu)
	4. Geçici ve sürekli ölçüleri kullanma durumu
	5. Maliyet, miktar, dağıtım vb. operasyon yönetim sistemlerinin durumu
	6. Kalite güvence sisteminin diğer operasyonel yönetim sistemleri ile ilişkisi

8	İYİLEŞTİRME
	1. Konuları seçme metotları (önemli faaliyetlerle ilgili problemler ve öncelikli konular)
	2. Analitik metodlar ve son teknolojilerin bağlantısı
	3. Analiz için istatistiki metodların kullanım durumu
	4. Analiz sonuçlarının kullanımı
	5. İyileştirme sonuçlarının teyid edilmesi ve bunların bakım/kontrol faaliyetlerine transferi
	6. Kalite kontrol çemberlerinin katkısı
9	ETKİLER
	1. Somut etkiler (kalite, dağıtım, maliyet, kar, güvenlik ve çevre gibi)
	2. Soyut etkiler
	3. Etkileri anlama ve ölçme metodları
	4. Müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti
	5. İlgili şirketler üzerinde etki
	6. Yerel ve uluslararası toplumlar üzerinde etki
10	GELECEK PLANLARI
	1. Mevcut durumun anlaşılması
	2. Problemlerin iyileştirilmesi için gelecek planları
	3. Sosyal çevre ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlerin tahmini ve bu değişimler üzerine kurulan gelecek planları
	4. Yönetim felsefesi, vizyon ve uzun dönemli planlar arasındaki ilişkiler
	5. Kalite kontrol faaliyetlerinin sürekliliği
	6. Gelecek planlarındaki somutluk

EK 2: MBNQA Kriterleri

NO	KRİTERLER
1	Liderlik 1.1.Organizasyonel Liderlik a.) Liderlik Yönelimi b.) Organizasyonel Yönetim c.) Organizasyonel Performansın Gözden Geçirilmesi 1.2.Sosyal Sorumluluk a.) Topluma Karşı Sorumluluklar b.) Etik Davranış c.) Önemli Toplulukların Desteği
2	Stratejik Planlama 2.1.Strateji Geliştirme a.) Strateji Geliştirme Prosesi b.) Stratejik Amaçlar 2.2.Strateji Yayılımı a.) Eylem Planı Geliştirme ve Yayma b.) Performans Tahmini
3	Müşteri ve Pazar Odaklılık 3.1.Müşteri ve Pazar Bilgisi a.) Müşteri ve Pazar Bilgisi 3.2.Müşteri İlişkileri ve Müşteri Memnuniyeti a.) Müşteri İlişkileri Kurma b.) Müşteri Memnuniyetinin Belirlenmesi
4	Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi 4.1.Organizasyonel Performansın Ölçümü ve Analizi a.) Performans ölçümü b.) Performans Analizi 4.2.Bilgi Yönetimi a.) Veri ve Bilginin Ulaşılabilirliği b.) Organizasyonel Bilgi
5	İnsan Kaynakları Odaklılık 5.1.İş Sistemleri a.) İşin Organizasyonu ve Yönetimi b.) İşgören Performans Yönetim Sistemi c.) İşe Alma ve Kariyer Gelişimi 5.2.Çalışanların Öğrenmesi ve Motivasyonu a.) Çalışan Eğitimi, Yetiştirme ve Geliştirme b.) Motivasyon ve Kariyer Geliştirme 5.3.Çalışanların Refahı ve Tatmini a.) Çalışma ortamı b.) Çalışanların Desteklenmesi ve Tatmini
6	Süreç Yönetimi 6.1.Değer Yaratma Süreçleri a.) Değer Yaratma Süreçleri 6.2.Destek Süreçler a.) Destek Süreçler
7	İş Sonuçları 7.1.Müşteri Odaklı Sonuçlar a.) Müşteri Odaklı Sonuçlar 7.2.Ürün ve Hizmet Sonuçları a.) Ürün ve Hizmet Sonuçları 7.3. Finans ve Pazar Sonuçları a.) Finans ve Pazar Sonuçları 7.4.İnsan Kaynakları Sonuçları a.) İnsan Kaynakları Sonuçları 7.5.Organizasyonel Etkililik Sonuçları a.) Organizasyonel Etkililik Sonuçları 7.6. İdari ve Sosyal Sorumluluk Sonuçları a.) İdari ve Sosyal Sorumluluk Sonuçları

EK 3: EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri

NO	KRİTERLER
1	Liderlik 1a. Liderler misyon, vizyon, değerler ve etik kuralları belirler ve mükemmellik kültürü için rol model olurlar. 1b. Liderler kişisel olarak organizasyon yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve sürekli iyileştirilmesi sürecinde yer alırlar. 1c. Liderler müşteriler, ortaklar ve toplum temsilcileri ile ilişki içindedirler. 1d. Liderler organizasyondaki kişileri motive eder, destekler ve başarılarını tanır. 1e. Liderler, kurumsal değişim ihtiyaçlarını belirler ve değişime öncülük ederler.
2	Politika ve Strateji 2a. Politika ve stratejiler paydaşların mevcut ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerine odaklanırlar. 2b. Politika ve stratejiler performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili faaliyetlerden gelen bilgilere dayanır. 2c. Politika ve stratejiler geliştirilir, gözden geçirilir ve güncellenir. 2d. Politika ve stratejiler anahtar süreçlere yayılır. 2e. Politika ve stratejiler kuruma uygulanır ve bilgilendirilirler.
3	İnsan Kaynakları 3a. İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve geliştirilir. 3b. İşgücünün bilgi ve yeterlilikleri tanımlanır, geliştirilir ve desteklenir. 3c. İnsan kaynakları yetkilendirilir. 3d. İnsan kaynakları ve organizasyon arasında diyalog vardır. 3e. İnsan kaynakları ödüllendirilir, tanınır ve önemsenir.
4	İşbirlikleri ve Kaynaklar 4a. Dış ortaklıklar yönetilir. 4b. Finansman süreci yönetilir. 4c. Bina, ekipman ve malzemeler yönetilir. 4d. Teknoloji yönetilir. 4e. Bilgi yönetilir.
5	Süreçler 5a. Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir. 5b. Süreçler ihtiyaç olduğunda, müşteriler ve paydaşlar için artan değeri arttırmak ve tam memnuniyeti sağlamak için yaratıcılığı ve yeniliği kullanarak iyileştirilir. 5c. Ürünler ve hizmetler müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre tasarlanır ve geliştirilir. 5d. Ürünler ve hizmetler geliştirilir, ulaştırılır ve sunulur. 5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve genişletilir.
6	Müşteri ile İlgili Sonuçları 6a. Algı ölçümleri 6b. Performans indikatörleri
7	İnsanla İlgili Sonuçlar 7a. Algı ölçümleri 7b. Performans indikatörleri
8	Toplumla İlgili Sonuçlar 8a. Algı ölçümleri 8b. Performans indikatörleri
9	Anahtar Performans Sonuçları 9a. Anahtar performans çıktıları 9b. Anahtar performans indikatörleri

Ek 5: Anket Formu (Emanet, 2007)

1. BÖLÜM:

Bu bölüm özdeğerleme ile ilgilidir. Her bir ifadenin 1'den 5'e kadar not ile kıymetlendirilmesi istenmektedir. Bu bölümdeki ifadeleri, içinde bulunduğunuz kuruma en az uyduğunu düşünüyorsanız 1 ile, en çok uyduğunu düşünüyorsanız 5 ile notlandırınız. Eğer her ikisinin arasında olduğunu düşünüyor iseniz 2, 3 ve 4 notlarından uygun olduğunu düşündüğünüz birisini işaretleyiniz.

EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri (EFQMMM, 2003) (sorular uyarlanmıştır)		ÖNCESİ					SONRASI				
1a1	Amirlerim, kurumumuzun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a2	Amirlerim, kurumumuzun gelişmesini destekler, ahlaki kurallar ve toplumsal sorumlulukları geliştirir ve bunların uygulanması konusunda örnek olurlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a3	Amirlerim gerektiğinde kendi davranışlarını, gözden geçirir ve iyileştirirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a4	Amirlerim, kurumumuzun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmalarına aktif olarak katılırlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a5	Amirlerim, bizlere yenilikçilik ve yaratıcılık konularında önderlik eder ve teşvik ederler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a6	Amirlerim, bizleri yeni şeyler öğrenmemiz için destekler ve teşvik ederler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a7	Amirlerim, kurumumuzun geliştirilmesi çalışmalarında öncelikleri saptarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a8	Amirlerim, bizleri birlikte çalışmamız için teşvik ederler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
1b1	Amirlerim, kurumumuzu kurumumuzun amaçları doğrultusunda düzenlerler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b2	Amirlerim, faaliyetlerimize ilişkin bir sistem oluşturur ve bunun uygulanmasını sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b3	Amirlerim, faaliyetlerin net olarak sahiplenilmesini sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b4	Amirlerim kurumumuzda politika ve strateji oluşturur ve bunların uygulanmasını sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b5	Amirlerim başanlı bir yönetim usulü oluşturur ve uygulanmasını sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b6	Amirlerim üretim sonuçlarımızın ölçülmesini, gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b7	Amirlerim, kurumumuzun iyileştirilmesi amacıyla planlar yapar ve bu planların uygulanmasını sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
1c1	Amirlerim kurum dışından gelen ihtiyaç ve beklentileri belirler ve yanıtırlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1c2	Amirlerim kurum dışında yeni işbirlikleri oluşturur veya bu işbirliklerinin içinde yer alır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1c3	Amirlerim kurum dışı ile ortak iyileştirme çalışmalarını başlatır ve bu çalışmaların içinde yer alır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1c6	Amirlerim çevrenin iyileştirilmesi, kurumumuzun topluma yaptığı katkıların artırılması ve gelecek nesillerin hak ve çıkarlarının gözetilmesini sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
1d1	Amirlerim kurumumuzun değerlerini, hedeflerini ve planlarını çalışanlara bizzat iletirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1d2	Amirlerime kolaylıkla ulaşabilirim ve beni dinlerler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1d3	Amirlerim her birimizin şahsi sorunları ile ilgilenir ve yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1d4	Amirlerim kendimizi geliştirmemiz konusunda bize yardımcı olur ve bizleri desteklerler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1d5	Amirlerim bizleri uygun biçimde takdir eder ve desteklerler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1d6	Amirlerim bizlere fırsat eşitliği sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

		ÖNCESİ					SONRASI				
1e1	Amirlerim değişim konusunda, kurum içinden ve dışından gelen etkileri anlatır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e2	Amirlerim kurumumuzda ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirlerler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e3	Amirlerim değişim için planlamada önderlik yaparlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e5	Amirlerim değişim programlarını yönetirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e6	Amirlerim değişimin başarılı olmasını sağlarlar ve ilgilileri yönlendirirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e7	Amirlerim değişim ihtiyacını ve nedenlerini kurum çalışanlarına ve diğer ilgililere iletirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e8	Amirlerim değişim için çalışanları destekler ve imkân sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e9	Amirlerim değişimin başarısını ölçer ve kazanılan tecrübeleri bizimle paylaşırlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
2a1	Kurumumuzda faaliyet alanımızla ilgili bilgiler toplanır ve değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2a2	Kurumumuzda, kurumumuzla ilgili olan bütün kesimlerin beklentileri belirlenir, değerlendirilir ve tahmin edilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2a3	Kurumumuzda faaliyet alanımızla ilgili gelişmeler değerlendirilir ve tahminler yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
2b1	Kurumumuzda üretim ile ilgili verilerin analizleri yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2b2	Kurumumuzda öğrenme faaliyetleri ile ilgili analizler yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2b3	Kurumumuzun tanınırlığı ile ilgili değerlendirmeler yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2b4	Kurumumuzda, faaliyet konumuzla ilgili diğer başarılı kurumların performansları analiz edilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2b8	Kurumumuzda ekonomik ve sosyal göstergeler takip edilir ve değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2b9	Kurumumuzda yeni teknolojilerin ve iş modellerinin başarımlarına etkisine yönelik veriler analiz edilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
2c1	Kurumumuzda politika ve stratejilerin amaçlara uygunluğu değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2c2	Kurumumuzda, kurumumuzla ilgili her kesimin kısa ve uzun vadeli ihtiyaç ve beklentileri dengeli olarak gözetilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2c3	Kurumumuzda faaliyet konumuzla ilgili tehlikeler değerlendirilir ve gerekli tedbirler belirlenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2c4	Kurumumuzda faaliyet konumuzla ilgili fırsatları değerlendirme kapasitemiz değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2c5	Kurumumuzun politika ve stratejilerinin uygulanması için ilişkide olduğumuz kurumların olanakları belirlenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2c7	Kurumumuzun stratejisi işbirliği içinde olduğumuz kuruluşların stratejisiyle uyumludur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2c8	Kurumumuzda asgari üretim miktarı ve kalitesi belirlidir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
2d1	Kurumumuzun politika ve stratejilerinin uygulanması için gerekli faaliyetler belirlidir ve tüm çalışanlara duyurulur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2d2	Kurumumuzun politika ve stratejileri tüm ilgililere duyurulur ve onların bu konudaki düşünceleri değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2d3	Kurumumuzun politika ve stratejilerinin amaçlarımıza uygunluğu sağlanır ve gerçekleşme düzeyi değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2d4	Kurumumuzun gelişme düzeyi takip edilir ve raporlanır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
3a1	Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin politika ve planlar oluşturulur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3a2	Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin politika ve planlar oluşturulurken çalışanlar ve temsilcilerinin katılımı sağlanır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3a3	Kurumumuzun insan kaynakları politika ve planları ile kurumumuzun yapısı ve temel faaliyetleri uyum içindedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3a5	Kurumumuzun insan kaynakları politikası adil ve dürüsttür.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3a6	Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin uygulamalar hakkında çalışan memnuniyeti anketleri yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3a7	Kurumumuzda yeni uygulamalara geçileceği zaman yenilikçi yaklaşım ve yöntemlerden yararlanır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

		ÖNCESİ					SONRASI				
3b1	Kurumumuzda çalışanların kabiliyet ve tecrübeleri ile kurumumuzun amaçları arasında uyum sağlanmıştır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3b2	Kurumumuzda çalışanların geliştirilmesi için eğitim ve geliştirme planları oluşturulur ve uygulanır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3b3	Kurumumuzda çalışanların potansiyellerinin farkına varmaları için çalışanlara yardımcı olunur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3b5	Kurumumuzda çalışanlara tecrübe kazandırılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3b6	Kurumumuzda çalışanlar ekip olarak yetiştirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3b7	Kurumumuzda çalışanların hedefleri ile kurumumuzun hedeflerinin uyumlu olması sağlanır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3b9	Kurumumuzda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve onlara daha iyi performans göstermeleri için yardımcı olunur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
3c1	Kurumumuzda iyileştirme çalışmalarına bütün çalışanlar özendirilir ve desteklenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3c2	Kurumumuzda sosyal faaliyetlerle çalışanlar özendirilir ve desteklenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3c3	Kurumumuzda yenilikçi ve yaratıcı girişimler desteklenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3c5	Kurumumuzda çalışanlar ekip halinde çalışmaları için özendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
3d1	Kurumumuzda iletişim ihtiyaçları saptanır ve buna göre bir plan geliştirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3d3	Kurumumuzda çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim vardır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
3e1	Kurumumuzda çalışanların özlük hakları ile yasal mevzuat uyum içindedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3e3	Kurumumuzda çalışanlar sağlık, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilinçlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3e5	Kurumumuzda çalışanların kültürel farklılıkları dikkate alınır ve önemsenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3e6	Kurumumuzda çalışanlara yasal haklarından daha fazla haklar verilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
4a1	Kurumumuzun politika, strateji ve faaliyetleri ile uyumlu kurumlarla işbirlikleri imkânları belirlenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4a2	Kurumumuz, kurumumuzda işbirliği halindeki kurumlarla en fazla fayda yaratacak şekilde ilişki halindedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4a4	Kurumumuz ile kurumumuzun işbirliği halinde olduğu kurumlar birbirleri ile yardımlaşma halindedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4a6	Kurumumuz işbirliği yaptığı kurumlarla bilgi paylaşımına gider ve kültürel uyum halindedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
4b1	Kurumumuzun mali imkânları kurumumuzun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde kullanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4b3	Kurumumuzda raporlama sistemleri oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4b4	Kurumumuzdaki bütün varlıklar en uygun şekilde kullanılarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
4c1	Kurumumuzda, binalar, makineler ve malzemeler kurumumuzun amaç ve politikalarını en iyi gerçekleştirecek şekilde kullanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4c2	Kurumumuzda, bina, makine ve malzemelerin bakım ve onarımı en üst düzeyde yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4c4	Kurumumuzda, kullanılan makine ve teçhizatın toplum ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri ölçülür.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4c5	Kurumumuzda kullanılan makine ve teçhizat çevreye zarar vermeyecek şekilde kullanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4c6	Kurumumuzda, hammadde stokları üretimimiz için uygundur/yeterlidir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4c8	Kurumumuzda atıklar en aza indirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4c9	Kurumumuzun çevreye zararı genel olarak en az seviyededir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4c10	Kurumumuzda lüzensüz nakliye yapılmaz.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

		ÖNCESİ					SONRASI				
4d1	Kurumumuzda kullanılan teknoloji ile amaç ve politikalarımız uyumludur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4d2	Kurumumuzda faaliyet alanımızla ilgili teknolojik gelişmeler yakından takip edilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4d3	Kurumumuzda kullanılan eski teknoloji belirlenir ve yenisi ile değiştirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4d4	Kurumumuzda mevcut olan teknolojiden en üst düzeyde faydalanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4d7	Kurumumuzda teknolojiden en üst seviyede faydalanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
4e1	Kurumumuzun bilgi ve tecrübeleri amaç ve politikalarımızı destekleyecek biçimde oluşturulur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4e2	Kurumumuzun bilgi ve tecrübe ihtiyaçları belirlenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4e3	Kurumumuzun bilgi ve tecrübelerinden amaç ve politikalarımızı destekleyecek biçimde faydalanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4e5	Kurumumuz mevcut bilgi teknolojilerinden iç iletişimi ve bilgi birikimini arttıracak şekilde faydalanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4e8	Kurumumuzda, tecrübe kazanılması, artırılması ve faydalı olarak kullanılmasının yolları aranır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4e9	Kurumumuzda var olan bilgi ve tecrübeden yararlanılarak kurum içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünceler oluşturulur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
5a1	Çalışma ortamımız amaçlarımızı gerçekleştirecek şekilde düzenlenmiştir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5a3	Kurumumuzda üretimi yavaşlatan veya aksatan süreçlerde derhal düzeltici tedbirler alınır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5a4	Kurumumuzda tüm faaliyetlerde kalite yönetim sistemleri, sağlık ve iş güvenliği sistem ve standartları kullanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5a5	Kurumumuzun asgari üretim miktar ve kalitesi belirlenmiştir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5a6	Kurumumuzun amaç ve politikalarının uygulanması amacıyla faaliyetlerimizin başarıları değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
5b1	Kurumumuzda faaliyetlerimizde daha başarılı olmak için yeni yaklaşımlar denenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5b2	Kurumumuzda elde edilen sonuçlar, faaliyetlerimizin ve hedeflerimizin yenilenmesi için kullanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5b3	Kurumumuzda çalışanların ya da işbirliği halinde olduğumuz kurumların çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı yeteneklerinden faydalanılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5b4	Kurumumuzda yeni çalışma yöntemleri geliştirilir ve uygulanır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5b6	Kurumumuzda yeni uygulamalara başlamadan önce pilot uygulamalar yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5b7	Kurumumuzda yeni uygulamalara geçmeden önce bütün ilgililer bilgilendirilir/haberdar edilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5b8	Kurumumuzda yeni uygulamalara geçmeden önce çalışanlara eğitim verilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
5c1	Kurumumuzda üretilen ürünlerin, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı hakkında araştırmalar yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5c2	Kurumumuzda üretilen ürünlerin, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılaması ve daha kaliteli olması için gerekli düzenlemeler yapılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5c3	Kurumumuzda üretilen ürünlerin, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılaması için başka kurumlarla birlikte yeni tasarımlar geliştirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
5d1	Kurumumuzda standartları belirlemiş ürünler üretilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5d3	Kurumumuzda üretilen ürünler müşterilere en iyi şekilde sunulur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		ÖNCESİ					SONRASI				
5e2	Kurumumuzda üretilen ürünlerle ilgili şikâyetler dikkate alınır ve değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5e3	Ürünlerimizle ilgili şikâyetler değerlendirilip gerekli önleyici tedbirler derhal alınır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

3. BÖLÜM:

Sayın katılımcı, bu bölümde yer alan soruları, kişisel durumunuza uygun olarak cevaplandırınız.

1. Unvanınız

<input type="checkbox"/>	Yönetici
<input type="checkbox"/>	Memur
<input type="checkbox"/>	İşçi Yönetici
<input type="checkbox"/>	İşçi, Makineci
<input type="checkbox"/>	İşçi, Makineci Yardımcısı
<input type="checkbox"/>	İşçi, Kesimci
<input type="checkbox"/>	İşçi, Diğer
<input type="checkbox"/>	

2. Bölümünüz

<input type="checkbox"/>	İdari Birim
<input type="checkbox"/>	Melbusat Atölyesi
<input type="checkbox"/>	Çadır / Hizmet Atölyesi
<input type="checkbox"/>	Diğer
<input type="checkbox"/>	

3. Yaşınız

<input type="checkbox"/>	25 ve daha altında	<input type="checkbox"/>	31 – 35 arası	<input type="checkbox"/>	41 – 45 arası
<input type="checkbox"/>	26 – 30 arası	<input type="checkbox"/>	36 – 40 arası	<input type="checkbox"/>	46 ve üzeri

4. Eğitim Durumunuz

<input type="checkbox"/>	İlkokul mezunu	<input type="checkbox"/>	Lise mezunu	<input type="checkbox"/>	Lisans (4 yıllık) mezunu
<input type="checkbox"/>	Ortaokul mezunu	<input type="checkbox"/>	Ön Lisans (2 yıllık) mezunu	<input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans Mezunu

5. Cinsiyetiniz

<input type="checkbox"/>	Erkek	<input type="checkbox"/>	Kadın
--------------------------	-------	--------------------------	-------

6. Ne kadar zamandan beri bu kuruluşta çalışmaktasınız?

<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

Değerli vaktinizi ayırıp bu çalışmaya verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Çorum Sungurlu'da doğdum. İlköğretimimi aynı yerde tamamladım. 1997 yılında Kuleli Askeri Lisesi'nden, 2001 yılında Kara Harp Okulu'ndan mezun oldum. Halen Türk Silahlı Kuvvetleri'nde görev yapmaktayım.