

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**AVRUPA MÜKEMMELLİK MODELİNİN
ÇALIŞANLAR KRİTERİNDE YAPILAN
ÖZDEĞERLENDİRME ÇALIŞMASININ
İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİNE ETKİSİ
BİR UYGULAMA**

Berna POYRAZ

Danışman
Yrd. Doç Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

2008

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Avrupa Mükemmellik Modelinin Çalışanlar Kriterinde Yapılan Özdeğerlendirme Çalışmasının İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Etkisi - Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15 / 12 / 2008

Berna POYRAZ

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAGI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Berna POYRAZ
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı : İnsan Kaynakları
Tez Konusu : Avrupa Mükemmellik Modelinin Çalışanlar Kriterinde Yapılan Özdeğerlendirme Çalışmasının İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Etkisi - Bir Uygulama
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OYBİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTMESİNE	<input type="radio"/>	OYÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	Evet <input type="radio"/>
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="radio"/> Başarılı	<input type="radio"/> Düzeltme	<input type="radio"/> Red
.....	<input type="radio"/> Başarılı	<input type="radio"/> Düzeltme	<input type="radio"/> Red
.....	<input type="radio"/> Başarılı	<input type="radio"/> Düzeltme	<input type="radio"/> Red

ÖZET

Avrupa Mükemmellik Modelinin Çalışanlar Kriterinde Yapılan Özdeğerlendirme Çalışmasının İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Etkisi - Bir Uygulama

Berna POYRAZ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı

İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı

Bu tez; Avrupa Mükemmellik Modeli'nin "Çalışanlar" kriterinde yapılan özdeğerlendirme çalışmasının insan kaynakları faaliyetleri üzerine etkisi hakkındadır.

Tez, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, Kalite ve Avrupa Mükemmellik Modeli, ikinci bölüm; Özdeğerlendirme ve Avrupa Mükemmellik Modeli'nin yapısı, üçüncü bölüm; özdeğerlendirme çalışması ve insan kaynakları faaliyetleri arasındaki ilişki ve dördüncü bölüm ise; özel bir şirkette yapılan uygulama çalışması hakkındadır.

Anahtar Kelimeler

1- Avrupa Mükemmellik Modeli

2-EFQM

3- İnsan Kaynakları Yönetimi

4- Kalite

ABSTRACT

The Effects of Self-Assessment Study Which is Made on People Criteria of European Excellence Model On Human Resources Activities A Case Study

Berna POYRAZ

**Dokuz Eylül University
Social Sciences Institute
Department of Labor Economics and Industrial Relationships
Human Resources Program**

This thesis is about the effects of self-assessment study which is made on “People” criteria of European Excellence Model on human resources activities.

It consists 4 chapter. The first chapter is about “Quality and European Excellence Model”. Second chapter is about “Self-Assessment and The Structure of European Excellence Model”. The third chapter is about “The Relavent Between Self Assessment and Human Resources Activities”, the last chapter is about “application in a private company”.

Key Words

- 1- European Excellence Model**
- 2-EFQM (European Foundation for Quality Management)**
- 3- Human Resources Management**
- 4-Quality**

**AVRUPA MÜKEMMELLİK MODELİNİN ÇALIŞANLAR KRİTERİNDE YAPILAN
ÖZDEĞERLENDİRME ÇALIŞMASININ İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİNE ETKİSİ -
BİR UYGULAMA**

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	ii
Yüksek Lisans Tez Sınav Tutanağı	iii
Özet	iv
Abstract	v
İçindekiler	vi
Kısaltmalar	xi
Şekiller Listesi	xii
Tablolar Listesi	xiii
Giriş	xiv

**BİRİNCİ BÖLÜM
KALİTE KAVRAMI ve
AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ**

1.1. Kalite Kavramı	2
1.1.1. Kalitenin Tanımı ve Önemi	2
1.1.2. Kaliteyi Oluşturan Temel Unsurlar	3
1.1.3. Kalitenin Tarihsel Gelişimi	4
1.1.4. Evrensel Kalite Kuruluşları	7
1.1.4.1. A.S.Q.C. (Amerika Kalite Kontrol Kurumu)	7
1.1.4.2.E.O.Q. (Avrupa Kalite Organizasyonu)	8
1.1.4.3.J.U.S.E. (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği)	9
1.1.4.4.E.F.Q.M. (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)	10
1.1.5. Kalite Ödülleri	11
1.1.5.1.Deming Kalite Ödülü	11
1.1.5.2.Malcolm Baldrige Kalite Ödülü	12
1.1.5.3.E.F.Q.M. Kalite Ödülü	13

1.2.	Avrupa Mükemmellik Modeli	15
1.2.1.	Tanımı ve Amacı	15
1.2.2.	Mükemmelliğin Temel Kavramları	16
1.2.2.1.	Sonuçlara Yönlendirme	17
1.2.2.2.	Müşteri Odaklılık	17
1.2.2.3.	Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	18
1.2.2.4.	Süreçler ve Verilerle Yönetim	19
1.2.2.5.	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	19
1.2.2.6.	Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme	20
1.2.2.7.	İşbirliklerinin Geliştirilmesi	21
1.2.2.8.	Toplumsal Sorumluluk	21
1.2.3.	EFQM Mükemmellik Modeli Ödül Aşamaları	22
1.2.3.1.	Mükemmellikte Kararlılık	23
1.2.3.2.	Mükemmellikte Yetkinlik	23
1.2.3.3.	Avrupa Kalite Ödülü	24
1.2.4.	EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Şirketin Performans Sonuçları Üzerine Etkisi	24

İKİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ YAPISI ve ÖZDEĞERLENDİRME KAVRAMI

2.1.	EFQM Mükemmellik Modelinin Yapısı	31
2.1.1.	Avrupa Mükemmellik Modelinin Ana ve Alt Kriterleri	32
2.1.1.1.	Liderlik	32
2.1.1.2.	Politika ve Stratejiler	37
2.1.1.3.	Çalışanlar	39
2.1.1.4.	İşbirlikleri ve Kaynaklar	42
2.1.1.5.	Süreçler	46
2.1.1.6.	Müşteriler İle İlgili Sonuçlar	50
2.1.1.7.	Çalışanlar İle İlgili Sonuçlar	52
2.1.1.8.	Toplumla İlgili Sonuçlar	53
2.1.1.9.	Temel Performans Sonuçları	55

2.2. Avrupa Mükemmellik Modeli Değerlendirme Araçları	56
2.2.1. Radar Mantığı ve Uygulaması	56
2.2.2. Radar Puanlama Matrisi	59
2.3. Özdeğerlendirme Kavramı	65
2.3.1. Tanımı ve Özellikleri	65
2.3.2. Özdeğerlendirmenin Faydaları	66
2.3.3. Özdeğerlendirme Süreci	68
2.3.4. Özdeğerlendirme Yöntemleri	70
2.3.4.1. Soru Listesi Yöntemi	71
2.3.4.2. Matris Şema Yöntemi	72
2.3.4.3. Ekip Çalışması Yöntemi	73
2.3.4.3. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi	74
2.3.4.5. Ödül Benzetimi Yöntemi	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ "ÇALIŞANLAR" GİRDİ KRİTERİ ve İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ İLİŞKİSİ

3.1. Çalışanlar Girdi Kriteri ve İş Analizi İlişkisi	77
3.2. Çalışanlar Girdi Kriteri ve İnsan Kaynakları Planlaması İlişkisi	81
3.3. Çalışanlar Girdi Kriteri ve Personel Seçme ve Yerleştirme Faaliyeti İlişkisi	83
3.4. Çalışanlar Girdi Kriteri ve Eğitim Geliştirme Faaliyeti İlişkisi	84
3.5. Çalışanlar Girdi Kriteri ve Performans Değerlendirme İlişkisi	87
3.6. Çalışanlar Girdi Kriteri ve İşdeğerlendirme ve Ücret Sistemi İlişkisi	88
3.7. Çalışanlar Girdi Kriteri ve Kariyer Planlama Sistemi İlişkisi	90
3.8. Çalışanlar Girdi Kriteri ve Diğer İnsan Kaynakları Faaliyetleri İlişkisi	91

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
AVRUPA MÜKEMMELLİK MODELİNE GÖRE
ÖZDEĞERLENDİRME ÇALIŞMASI YAPAN BİR SANAYİ İŞLETMESİNDE
YAPILAN UYGULAMA ÇALIŞMASI

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	102
4.2. Araştırmanın Hipotezi	103
4.3. Araştırmanın Varsayımları	103
4.4. Araştırmanın Uygulama Alanı	104
4.5. Araştırmanın Yöntemi	105
4.6. Örnek Olay İncelemesi ve Bulgular	110
4.6.1. Özdeğerlendirme Çalışmaları Sonucunda Yıllara Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması	110
4.6.1.1. 2004 Yılına Ait Değerlendirme	111
4.6.1.2. 2005 Yılına Ait Değerlendirme	114
4.6.1.3. 2006 Yılına Ait Değerlendirme	119
4.6.1.4. 2007 Yılına Ait Değerlendirme	123
4.6.2. 2008 Yılına Kadar Yapılan Özdeğerlendirme Çalışmalarının Modelin Çalışanlar Kriterine Göre İKY Faaliyetlerine Etkisi	128
4.6.2. 1. Özdeğerlendirme Çalışmalarının Avrupa Mükemmellik Modelinin 3 a Alt Kriterine Göre İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Olan Etkileri	128
4.6.2. 2. Özdeğerlendirme Çalışmalarının Avrupa Mükemmellik Modelinin 3 b Alt Kriterine Göre İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Olan Etkileri	129
4.6.2. 3. Özdeğerlendirme Çalışmalarının Avrupa Mükemmellik Modelinin 3 c Alt Kriterine Göre İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Olan Etkileri	131
4.6.2. 4. Özdeğerlendirme Çalışmalarının Avrupa Mükemmellik Modelinin 3 d Alt Kriterine Göre İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Olan Etkileri	132

4.6.2.5. Özdeğerlendirme Çalışmalarının Avrupa Mükemmellik Modelinin 3 e Alt Kriterine Göre İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Olan Etkileri	133
4.6.3. 2008 Yılına Kadar Yapılan Özdeğerlendirme Çalışmalarının İKY Faaliyetlerine Etkileri	135
4.6.3.1. Özdeğerlendirme Çalışmalarının İş Analizi Sürecine Olan Etkileri	135
4.6.3.2. Özdeğerlendirme Çalışmalarının İnsan Kaynakları Planlaması Sürecine Olan Etkileri	136
4.6.3.3. Özdeğerlendirme Çalışmalarının Personel Seçme ve Yerleştirme Sürecine Olan Etkileri	137
4.6.3.4. Özdeğerlendirme Çalışmalarının Eğitim ve Geliştirme Sürecine Olan Etkileri	139
4.6.3.5. Özdeğerlendirme Çalışmalarının Performans Değerlendirme Sürecine Olan Etkileri	141
4.6.3.6. Özdeğerlendirme Çalışmalarının İş Değerlendirme ve Ücret Sistemi Sürecine Olan Etkileri	142
4.6.3.7. Özdeğerlendirme Çalışmalarının Kariyer Yönetimi Sürecine Olan Etkileri	143
4.6.3.8. Özdeğerlendirme Çalışmalarının Diğer İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Olan Etkileri	144
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	146
KAYNAKÇA	155
EKLER	163

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ASQC	Amerikan Kalite Kontrol Kurumu
ÇMA	Çalışan Memnuniyeti Anketi
EFQM	Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
EQQ	Avrupa Kalite Organizasyonu
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İSİG	İşçi Sağlığı İş Güvenliği
JUSE	Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Derneği
Kal-Der	Kalite Derneği
MBQA	Malcom Baldrige Kalite Ödülü
QRQC	İşletmenin Kendi Belirlediği Bir Yöntemle İSİG, Üretim, Tedarik, Proje, Kalite Problemlerine En Kısa Zamanda Çözüm Bulmak İçin Uyguladığı Bir Çözüm Bulma Toplantısı
TLM	Uygulama Çalışmasının Yapıldığı Özel Bir İşletme
TQM	Toplam Kalite Yönetimi
YBEÖ	Yılın Başarılı Ekibi Ödülü

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Performans Ölçütlerindeki Ortalama % Değişim	25
Şekil 2. Ödüllü Şirketlerin Mali Performanslarındaki Bir Yıllık Gelişimlerin % Değişim Oranları	26
Şekil 3. Ödüllü Şirketlerin Mali Performanslarındaki Üç Yıllık Gelişimlerin % Değişim Oranları	27
Şekil 4. Ödüllü Şirketlerin Mali Performanslarındaki Beş Yıllık Gelişimlerin % Değişim Oranları	28
Şekil 5. EFQM Mükemmellik Modeli Yapısı	31
Şekil 6. EFQM Mükemmellik Modelinin Yapısı ve Kriter Ağırlıklandırılması	32
Şekil 7. Modelde Sisteme İlişkin Faktörler ve Süreçler Cinsinden Gösterilen Şirket Sistemi, Kuruluşun Misyonlarını Yerine Getirmesi İçin Oluşturulmuştur	34
Şekil 8. RADAR Yaklaşımı	58
Şekil 9. RADAR Değerlendirme Aracı	59
Şekil 10. Özdeğerlendirme: Sürecin Gelen Adımları	70
Şekil 11 . İş Analizi ve İnsan Kaynakları Faaliyetleri Arasındaki İlişki	79

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Radar Puanlama Matrisi – Girdiler	62
Tablo 2. RADAR Puanlama Matrisi – Sonuçlar	63
Tablo 3. Toplam Puan Özet Tablosu - Girdi Kriterleri	64
Tablo 4. Sonuç Kriterleri - Toplam Puan Özet Tablosu	65
Tablo 5. Toplam Ağırlıklı Puanların Hesaplanması - Toplam Puan Özet Tablosu	65
Tablo 6. Özdeğerlendirme Seçenekleri	72
Tablo 7. Özdeğerlendirme Yöntemlerinin Değerlendirilmesi	77
Tablo 8. 2004 Yılında Gelişime Açık Olan Alanlar ve Alınan Aksiyonlar	119
Tablo 9. 2004 Yılı Kriter Puanları	120
Tablo 10. 2005 Yılında Gelişime Açık Olan Alanlar ve Alınan Aksiyonlar	124
Tablo 11. 2005 Yılı Kriter Puanları	125
Tablo 12. 2006 Yılında Gelişime Açık Olan Alanlar ve Alınan Aksiyonlar	129
Tablo 13. 2006 Yılı Kriter Puanları	130
Tablo 14. 2007 Yılında Gelişime Açık Olan Alanlar ve Alınan Aksiyonlar	134
Tablo 15. 2007 Yılı Kriter Puanları	135
Tablo 16. RADAR Değerlendirme Yöntemine Göre 3 a Alt Kriterinin Yıllara Göre Puanlaması	128
Tablo 17. RADAR Değerlendirme Yöntemine Göre 3 b Alt Kriterinin Yıllara Göre Puanlaması	130
Tablo 18. RADAR Değerlendirme Yöntemine Göre 3 c Alt Kriterinin Yıllara Göre Puanlaması	131
Tablo 19. RADAR Değerlendirme Yöntemine Göre 3 d Alt Kriterinin Yıllara Göre Puanlaması	133
Tablo 20. RADAR Değerlendirme Yöntemine Göre 3 e Alt Kriterinin Yıllara Göre Puanlaması	134

GİRİŞ

Günümüzün zorlu rekabet ortamında, işletmeler mevcut pazarlara girebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için tüm üretim kaynaklarını en verimli şekilde kullanmalı, müşterilerin beklentilerine uygun hatta müşterilerin beklentilerini aşan ürünleri en kaliteli biçimde pazara sunmalıdır. Bu çalışmanın temelinde duran iki sebep vardır. İlki, bu zorlu rekabet ortamında firmaların ayakta kalabilmeleri için kaliteye verdikleri önemin her geçen gün artması ve şirketlerin genel performanslarının çeşitli şekillerde değerlendirilerek öngörüleme yapma ihtiyacıdır.

İşletmeler zorlu rekabet ortamında, birçok yeni teknik, araç ve model ile amaçlarına ulaşmak için çalışmakta, rekabette üstünlük sağlamak için uğraşmaktadırlar. Bu anlamda dünya üzerinde bir çok ülke çeşitli kalite ödülleriyle kurum ve kuruluşları kaliteli üretime özendirerek, teşvik etmek için bu yarışta değerlendirmekte ve başarılı olanları ödüllendirmektedir. Bu çalışmada adı geçen Avrupa Mükemmellik Modeli, Avrupa ülkelerindeki şirketler tarafından uygulanan bir değerlendirme modelidir.

Çalışmada adı geçen özdeğerlendirme kavramı ise, şirketlerin performanslarını değerlendirebilmeleri için kullandıkları bir araçtır. Avrupa'da bulunan birçok şirket Avrupa Mükemmellik Modelinin ışığında özdeğerlendirme yapmakta, kurumsal performanslarını değerlendirip, modeli uygulayan diğer şirketlerle de kendilerini kıyaslama fırsatı bulmaktadır.

Bu tez çalışmasında, Avrupa Mükemmellik Modeli'ne göre özdeğerlendirme çalışması yapan özel bir şirketin, geçmişe dönük dört yıllık verileri analiz edilmiştir. Bu analiz çalışması, modelin sadece "Çalışanlar" kriteri için yapılmış ve uygulama sonuçlarının İnsan kaynakları faaliyetleri üzerine etkisi araştırılmıştır. .

BİRİNCİ BÖLÜM
KALİTE KAVRAMI
VE
AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ

Günümüzün zorlu rekabet ortamında, bireylerin, örgütlerin ve toplumların var olmalarının, başarılı ve refah düzeyi yüksek bir yaşam sürdürmelerinin ön koşulu olan kalite, sanayi devriminden günümüze tüketicilerin ve üreticilerin bakış açısıyla oldukça değişikliğe uğramış ve kalite kavramının önemi her geçen gün artmıştır.

Kalite geçmişten günümüze birçok şekil değiştirmiş, kusursuzluğu hedef alan daha geniş kapsamlı bir yapıya bürünmüştür. İşletmeler bu zorlu ortamda, birçok yeni teknik, araç ve model ile amaçlarına ulaşmak için çalışmakta, rekabette üstünlük sağlamak için uğraşmaktadırlar.

Üretilen mal ve hizmette kaliteyi yakalamak isteyen bir kurumun sağlıklı bir yapıya sahip olmasının yanında, iyi organize olmuş bir yönetim anlayışına sahip olması da gerekmektedir. Bugün bir organizasyonun kalitesiz üretime rağmen uzun süre ayakta kalması mümkün değildir.

Ulusal ve uluslar arası piyasa ortamında işletmeler, birincil hedefleri olan karlılığa ulaşmak için sağlanması gereken “müşteri memnuniyeti”ni sağlamak için, uluslar arası piyasalarda rekabet edebilecek maliyet, kalite ve hizmet ağına sahip olmak zorundadırlar. Bu nedenle işletmeler, bu amaçlarına ulaşabilmek için odak noktasına insan kaynağını koyarak farklı uygulama ve yöntemler denemektedirler.

Bu uygulamaları öncelikle ürün kalitesini hedef alarak gerçekleştiren işletmeler, gün geçtikçe bu uygulamaların yetersizliğini görmüş ve işletmelerin kalite anlayışları evrim geçirmiştir. Bu gelişmelerde öncelikle ürün kalitesini sağlama anlayışı yerini Toplam Kalite Yönetimi anlayışına bırakmış, günümüzde ise ürün kalitesinin yanında süreç ve yönetim kalitesini de değerlendiren yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Bu gelişmeler arasında Kalite Ödülleri önemli bir yer tutmaktadır. Ödül modelleri, TKY felsefesinin ve uygulamalarının benimsenilip yaygınlaşması amacıyla oluşturulmuştur. 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.

1.1. Kalite Kavramı

1.1.1. Kalitenin Tanımı ve Önemi

Genel olarak kalite, mal ve hizmette üstün nitelikli olmayı ifade eder (Kuruşçu, 2003: 224). Kalitenin klasik tanımı "standartlara uygunluk" olarak yapılmaktadır. Ancak günümüzde; dünyanın globalleşmesi, artan rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler, insan gereksinimlerindeki değişimler v.b. nedenlerle artık bu tanım yetersiz kalmaktadır (Kavrakoğlu, 1994: 53). Bu nedenlerle, kalitenin tanımı ile ilgili bir çok yeni görüşler ileriye sürülmüş ve kalite kavramı çeşitli açılardan değerlendirilerek değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bu görüşler belirli noktalarda birbirine uymakta, belirli noktalarda birbirinden ayrılmakta ve belirli noktalarda da birbirini tamamlamaktadır. Bu tanımlardan bazı örnekler şöyle özetlenebilir (Efil, 1995: 5)

- **Kalite; önemlidir.** Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur. Ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katar.
- Kalite; **müşteri tatminidir.** Ürün ya da hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunluktur.
- Kalite; **verimliliğdir.** İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklene personelden elde edilir.
- Kalite; **esnekliktir.** Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- Kalite; **etkili olmaktır.** İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- Kalite; **bir programa uymaktır.** İşleri zamanında yapmaktır.
- Kalite; **bir süreçtir.** Süregelen bir gelişmeyi kapsar.

- Kalite; **bir yatırımdır**. Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı daha sonradan düzeltmekten daha kolaydır.
- Kalite; **kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır**.

Dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış kalite tanımları ise aşağıdaki gibidir (Efil, 1995: 5);

- Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. (TS - ISO 9005)
- Kalite, bir mal veya 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, bir ürün ya da hizmeti, ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (Japon Sanayi Standartları Komitesi - JIS)
- Kalite, kullanıma uygunluktur. (J. Joseph Juran)
- Kalite, şartlara uygunluktur. (Philip Crosby)
- Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürün geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir. (Kaoru Ishikawa)

1.1.2. Kaliteyi Oluşturan Temel Unsurlar

Kalitenin temel unsurlarını; tasarım kalitesi (üretim öncesi aşama), uygunluk kalitesi (üretim aşaması), performans kalitesi (üretim sonrası aşama) oluşturur. Bu temel unsurları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Sevim, 1999: 5).

Tasarım Kalitesi: Müşterilerin ürün ya da hizmetlerden olan beklentilerinin karşılanabilmesi için, ürünün hangi parçalardan oluşacağını ve bunların özelliklerinin belirlenmesidir. Tasarım kalitesinin belirlenmesinde; biri kalitenin

değerini, diğeri de maliyetini oluşturan iki parasal faktör arasında en uygun olan optimal noktanın bulunmasına çalışılır.

Uygunluk Kalitesi: Tasarım ile belirlenen özelliklere üretim sırasında uyma derecesi olarak tanımlanabilir. Belirli bir kalitenin uygunluk kalitesinin gerçekleştirilmesinde, çeşitli maliyetlerin optimize edilmesine çalışılır.

Performans Kalitesi: işletmenin ürünlerinin ya da hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları, satış ya da hizmet ziyaretleri ve analizleri ile belirlenmesidir. Bu belirleme çalışmaları; satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin, işletmenin ürün ya da hizmetlerini neden satın aldıklarını araştırmalarını içerir.

Tüm bu tanımlamalardan hareketle, kaliteyi iki boyutu ile de değerlendirmek ve tanımlamak mümkündür. Bu iki boyut; “gerçek kalite” ve “algılanan kalite” olarak açıklanabilir (Sevim, 1999: 5).

Gerçek Kalite; bir ürün ya da hizmeti sunan bir kişi ya da kuruluşun, ürün ya da hizmeti sunmak amacıyla harcadığı çaba ve katlandığı maliyetler sonucunda ürün ya da hizmetlerin beklenen spesifikasyonlara ulaşması durumunda elde edilen kalitedir.

Algılanan Kalite ise; sübjektif bir kavram olup, müşterilerin algıladığı ve benimsediği kalitedir. Bir ürün ya da hizmet, müşteri beklentilerini karşıladığında algılanan kalite gerçekleşmiş olur. Yani; müşterilerin elde ettiğinin beklediğini karşılaması ya da beklendiğinden daha iyi olduğuna inanmasıdır.

1.1.3. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Günümüzde kalite kavramı klasik anlamından farklı olarak sadece ürün ve hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış, yönetim kalitesi anlamında da kullanılmaya başlanmıştır (Efil, 1995: 16). Örgütsel alanda ise kalitenin yönetime ilk girişini ve “kalite yönetimi” ile ilgili ilk sistematik çalışmaları 1932 yılına, W. Shewhart’ın çalışmalarına kadar götürmek mümkündür (Tamer, 2003: 378). 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 (Koçel, 2003: 378).

Başka bir ifade ile kalite, teknik bir kavram olmaktan çıkıp felsefe haline dönüşmüştür. Bu dönüşüm genel olarak; "Denetleme (Gözetim - Muayene), İstatistiksel Kalite Kontrol, Kalite Güvencesi, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olmak üzere dört evreden oluşmaktadır (Mike ve Anderson, 1999: 1). Bu evreleri kısaca açıklamak gerekirse;

Denetleme (Gözetim - Muayene) : Sanayi devrimi ile birlikte gündeme gelen kalite ile ilgili ilk yaklaşım, gözetimdir. 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 Uzmanlık Grubu, 2002: 13).

İstatistiksel Kalite Kontrol : Birinci Dünya Savaşı seri üretimi ortaya çıkarmış, artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği ile birlikte kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılması zorunluluk haline gelmiştir. 1924 yılında bir matematikçi olan Walter Shewhart, seri üretim yapan işletmelerde kalitenin ekonomik olarak kontrol edilebilmesi için İstatistiksel Kalite Kontrol kavramını gündeme getirmiştir. Kalite kontrol, mal ya da hizmetleri oluşturan süreçlerin performansları ile bu mal ve hizmetlerin spesifikasyonlara uygunluğunun değerlendirilmesine ve karşılaştırılmasına olanak veren planlı etkinliklerdir. Gözetim ile kalite kontrol arasındaki temel fark bu geribildirimdir. Ortak noktaları ise her ikisinde de kalite sorumluluğunun, görevi sadece gözetim ya da kontrol olan elemanların üzerinde olmasıdır (TKY Uzmanlık Grubu, 2002: 13-14).

Kalite Güvencesi : 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 Savaşından 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 (Şimşek ve Nursoy, 2002: 87). 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 (TKY Uzmanlık Grubu, 2002: 14).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) : TKY, kalite anlayışını bütün çalışanların ilgi ve sorumluluk alanına yayarak, müşteri memnuniyetine ulaşmak için, ürün ve süreçlerin kalitesini sürekli olarak geliştirmeyi hedefleyen bir yönetim felsefesidir. TKY'nin asıl hedefi ürün ve hizmetlerin kalitesini yükselterek öncelikle daha memnun çalışanlar ve müşteriler elde etmek ve ardından her alanda performansı yükselterek kârlılığı ve uzun vadeli rekabet gücünü elde etmektir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 92).

TKY'nin metodundan çok, felsefesine bakıldığında bu yaklaşımın temelde 3 prensibe dayandığı görülmektedir. Bunlar, her karar müşteri ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılması gerektiğinden **müşteri odaklılık**, işletmenin ürün ve hizmetlerini iyileştirmesi için sürekli çaba harcanması gerektiğinden **sürekli iyileştirme** ve bu anlayış işletmenin ve çevresinin tamamına dönük bir yaklaşım olduğundan **bütünsel yaklaşımdır** (Geraedts, Montenarie, Rijk, 2000: 218).

Özetle; TKY; tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin, en üst yöneticiden en alttaki çalışana kadar tüm çalışanların tam katılım yolu ile geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının sağlanması amacıyla, işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmetin bünyesinde oluşturan, hataların ortaya çıkmadan önlenmesi yaklaşımını benimseyen modern bir yönetim anlayışıdır (Ardıç, 2004: 136-137).

TKY anlayışını benimseyen işletmeler, TKY anlayışı kapsamında aynı zamanda;

- Kalite kontrol çemberleri
- Öğrenen organizasyonlar
- Toplam verimli bakım
- 5 S
- Sinerjik yönetim
- Tam zamanında üretim
- Kıyaslama
- Yalın yönetim
- Zaman yönetimi
- Öneri sistemleri
- Hedeflerle yönetim
- Kalite fonksiyon yayılımı
- Altı Sigma

gibi yönetim tekniklerinden de yararlanılabilmektedir. Bu teknikler, TKY'nin alt uygulamaları olarak görülüp, yorumlanabilir. Dolayısıyla bu yönetim teknikleri, müşteri odaklılık, çalışan katılımı ve sürekli iyileştirme ilkelerinden oluşan TKY anlayışını işletmelerin benimseyebilmesi açısından büyük önem taşımakta özellikle çalışan katılımı ve gönüllük ilkesinin TKY'nin vazgeçilmez bir unsuru olduğu bir kez daha önemle vurgulanabilir. Çalışan katılımı da ancak işletmelerde İnsan Kaynakları faaliyetlerinin hayata geçirilmesi ile mümkün olabilir (Güler, 2006: 13-14).

1.1.4. Evrensel Kalite Kuruluşları

1.1.4.1 A.S.Q.C (The American Society For Quality Control - Amerika Kalite Kontrol Kurumu)

1946 yılında, savunma malzemelerinin kalitesinin geliştirilmesi çabalarının bir sonucu olarak kurulmuştur. A. B. D' nin önde gelen kalite

kuruluşudur. Günümüzde kullanılmakta olan kalite yöntemlerinin çoğu ASQC başkanları ve üyeleri tarafından geliştirilmiştir (Alptekin, 1993: 21).

A.B.D, Kanada ve 63 ülkeden yaklaşık 60.000 kişisel ,500 adet ise kuruluş üyesi vardır. Kişisel üyeleri arasında Deming, Juran, Crosby, Feingenbaum, Shewhart gibi bu alanda önder olan kişiler yer almaktadır. Bünyesinde 13 teknik bölüm, 12 teknik komite ve 200 bölüm ya da yerel birim aracılığıyla görev yapmaktadır. ASQC'nin başlıca görevleri şunlardır (Alptekin, 1993: 21):

1. Kalite teknolojisindeki yeni gelişmeleri tanıtmak
2. Varolan teknoloji uygulamalarını geliştirmek.
3. Kalite ve kaliteyi meslek seçenler için standartlar hazırlamak
4. Kalite ve kaliteyle ilgili bilimlerde eğitim imkânları sağlamak
5. Konferanslar ve seminerler düzenlemek, düzenlenmesini teşvik etmek.
6. Yayım ve enformasyon programı yürütmek

ASQC ,” NASA Kalite ve verimlilik başarı ödülü” vermektedir. Bu ödül, NASA'nın ürün ve hizmet kalitesini sağlamak ve geliştirmek için tutarlı bir uygulama gösteren yan sanayicilere yönelik olarak uygulanmaktadır. ASQC 'nin önemli girişimlerinden biri de Amerikan Kalite Kurumu'dur. Bu kurum, Amerikan ürün ve hizmetlerinin dünya çapında rekabet üstünlüğü sağlamasını amaçlayan araştırma bursları, burs programları, belgesel filmler vb. faaliyetlerinde bulunur (Alptekin, 1993: 21).

1.1.4.2. E.O.Q (European Organization For Quality - Avrupa Kalite Organizasyonu)

E.O.Q. 1957 yılında Batı Avrupalı beş ülkenin kalite uzmanlarınca, EOQC-Avrupa kalite kontrol örgütü adıyla kuruldu. Sonraki yıllarda 25 ülkeden birer kalite kuruluşunun üye olduğu EOQC, büyük bir Avrupa örgütüne dönüştü. 1980'li yıllarda adındaki “Kalite Kontrol” ifadesinin sınırlayıcı olduğu kanısıyla 1988 yılında EOQ-Avrupa Kalite Ödülü olarak değiştirildi (Kalite Broşürü, 1997:20).

EOQ'nin temel amacı, ürün veya hizmet kalitesinde etkili gelişme sağlayacak bilimsel ve teknik bir Avrupa kuruluşu olmaktır. Ürün ve hizmetlerin güvenilirliğini geliştirmek için kalite kontrol konusundaki düşünce ve teknikleri uygun araçlar kullanarak kaliteyi geliştirmek, tanıtmak, geniş şekilde duyurmak ve özendirmek ise EOQ'nun yakın hedefleridir (Kalite Broşürü, 1997:21).

Ürün ve hizmetlerin kalite güvenilirliği ile ilgilenen kuruluşlar, gruplar ve kişilerle ilişki kurar ve bu ilişkileri korur. Araştırma, talimat,görüş,deneyim, doküman ve yayım alışverişi konusunda işbirliğini özendirir. Konferanslar, seminerler ve kurslar düzenler. Genel kurul niteliğindeki EOQ yıllık konferanslarında en yeni kalite eğilimlerine ve uluslararası ün kazanmış uzmanlara yer verilir. EOQ' nun 7 bölümü ve 11 komitesi bu çalışmalarını yürütür. TSE, ülkemiz adına 1976 yılından bu yana EOQ 'nun tam üyesi olarak kuruluşun çalışmalarına katılmaktadır. EOQ genel sekreterliği Bern-İsviçre'dedir (Kalite Broşürü, 1997:21).

1.1.4.3. J.U.S.E. (Japanese Union Of Scientists And Engineers - Nippon Kagaku Gijutsu Renmei - Japon Bilim Adamaları ve Mühendisleri Birliği)

JUSE, Japon bilim adamları ve mühendislerinin girişimiyle 1946 'da kuruldu. 1962 'de ise bir kamu kuruluşuna dönüştürüldü. JUSE 'nin amaçları:

1. Çeşitli bilim ve teknoloji alanlarında işbirliği yaptığı bilim adamları ve mühendislerin bilimsel ve teknolojik ilerlemelerine ilgi uyandırmak, geliştirmek ve bu yeniliklerin uygulanmasını sağlamak.
2. İleri bilim ve teknoloji konusunda yurt içi ve yurt dışında bilgi alışverişinde bulunarak sanayinin gelişmesine katkıda bulunmak.
3. Bu etkinlikler yoluyla dünya barışına ve insan soyunun çıkarlarına hizmet etmek.

JUSE' ye kayıtlı kuruluşların sayısı 1989 yılında 1825'i bulmuştur. JUSE' nin bilim adamı ve mühendisiyle işbirliği yaparak 250 komite aracılığıyla yürüttüğü çalışmaları, araştırma geliştirme, eğitim, tanıtmak, uluslar arası ilişkiler, sempozyum ve konferanslar ana faaliyetleri altında toplayabiliriz.

1.1.4.4. EFQM (European Foundation Quality Management - Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da Sürdürülebilir Mükemmelliğin İtici Gücü Olma" misyonu ve "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur (EFQM Mükemmellik Modeli, 2003: 2).

EFQM Avrupa'daki kurum ve kuruluşlarda sürdürülebilir mükemmelliğin yaygınlaştırılmasını desteklemek üzere, Avrupa'da ki benzer ulusal kuruluşlarla işbirliği içindedir. Ocak, 2003 itibariyle kuruluşun üye sayısı, pek çok Avrupa ülkesinde ve pek çok sektörde faaliyet gösteren kuruluşların katılımıyla yaklaşık 800'ü aşmış durumdadır. Ulusal kuruluşlarla üyelik ağı binlerce kurumu ve bu kuruluşlarda çalışan milyonlarca bireyi kapsar hale gelmiştir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, EFQM Mükemmellik Modeli'nin sahibi olmasının ve Avrupa Kalite Ödülü sürecini yönetmesinin yanı sıra, üyelerine danışmanlık, eğitim ve geliştirme gibi hizmetlerde sunmaktadır (EFQM Mükemmellik Modeli, 2003: 2). Avrupa'ya uzun vadeli gelen DuPont, 3M, American Express, Kodak, Exxon ve IBM gibi Amerikan şirketleri de üye olarak kabul edilmiştir. Sadece şirketler değil, üniversiteler, okullar ve danışmanlık kurumları da vakıfa katılmışlardır.

EFQM 2000 yılına girerken vizyonunu, misyonunu ve değerlerini yenilemiştir. Buna göre EFQM'in yeni misyon ve vizyonu (The EFQM in Action Brussels, 2003: 3);

EFQM'in yeni vizyonu: Avrupa'daki kuruluşların mükemmelere eriştikleri bir dünya.

EFQM'in yeni misyonu: Avrupa'daki kuruluşlarda sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olmak.

Ülkemizde EFQM'in üyesi olan Kal-Der (Kalite Derneği), çağdaş kalite sistemlerini uygulayan veya bu tür bir uygulamanın hazırlığı içinde olan kuruluşları, çatısı altında bir araya getirmek ve Avrupa Mükemmellik Modeli'nin ülke çapında yaygın ve etkin kullanımını sağlayarak dünyada örnek ve önder bir kuruluş olmak amacındadır.

13 Kasım 2007’de başlayan 16. Kalite Kongresine konuşmacı olarak katılan Kal-Der Yönetim Kurulu Başkanı Çetin NUHOĞLU EFQM Mükemmellik Modeline ilişkin açıklaması şu şekildedir. “Sektör, büyüklük yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yöntem kullanması gereklidir. EFQM Mükemmellik Modeli her kurum ve kuruluş tarafından çeşitli şekillerde kullanılacak pratik bir araçtır.” (Dünya Gazetesi, 13 Kasım 2007: 6)

1.1.5. Kalite Ödülleri

Kalite ödülleri kuruluşları sadece ciro, verimlilik, fire göstergeleri gibi tek boyutlu parametrelere göre değil, bütün süreçleri, hedefleri ve rekabet ortamındaki konumuna göre ele aldığı ve kuruluşların bütünsel yönetim sistemini ölçtüğü için, iş dünyasında mükemmelliği sembolize eder hale gelmiştir (Ulusal Kalite Ödülü, 2005: 9). Dünyada kalite ödüllerinin içinde üç tanesi göze çarpmaktadır. Bunlar (Ulusal Kalite Ödülü, 2005: 9);

- Deming Ödülü - Japonya (1951)
- Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü - ABD (1988)
- Avrupa Kalite Ödülü – Avrupa (1992)

Bugün bunların dışında Kanada, İngiltere, Almanya, Fransa, Polonya, Brezilya gibi birçok ülkede ulusal kalite ödülleri oluşturulmuş veya oluşturulma aşamasındadır. Avrupa, ödülünü 1992 yılında ortaya çıkartmış olup geliştirilen ödül modeli hızla kabul görmüş ve birçok şirkette uygulanmaya başlamıştır (Ulusal Kalite Ödülü, 2005: 9).

1.1.5.1. Deming Kalite Ödülü

Edwards Deming kalite konusunda en çok tanınan ve saygı duyulan kaliteci yazar ve danışmanlardan birisidir. Deming, Japonya’da kalite kontrol sistemi hakkında işletmelere seminerler vermiş ve seminerlere katılan firmaların kalite kontrol konusunda bilgilendirilmesini sağlamıştır. Günümüz Japon dünyasında bir şirketin ulaşabileceği en yüksek paye Deming Ödülü’dür. TKY

için önemli bir motivasyon aracı olan bu ödül, Japon kalite anlayışının gelişmesinde çok önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Halis, 2000: 60).

Deming'in Kalite Ödülleri üç kriterde verilmektedir (Halis,2000:60):

- Bireylere verilen "Deming Ödülü" ve belirli projeler bazında firmalara verilen "Deming Uygulama Ödülleri",
- Fabrikalara verilen "Deming Fabrika Ödülü"
- 1951 yılında verilmeye başlanan ve diğer Deming Ödülleri'nin tümünü kapsayan bir ödüdür.

1.1.5.2. Malcolm Baldrige Kalite Ödülü (M.B.N.Q.A)

Malcolm Baldrige Kalite Ödülü, Amerika'da faaliyet gösteren işletmelerin kalite ile ilgili çabalarını ödüllendirmek için 1987 yılında başkan Reagan tarafından imzalanarak yürürlüğe sokulmuştur. Ödül bir süre sonra ulusal sınırları aşmış ve manevi fayda sağlar hale gelmiştir. 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. Bu kriterler 7 başlıktan oluşmakta ve ağırlıklandırma puanları aşağıda bulunmaktadır. Bunlar: (Aksu , 2000:130).

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

1.1.5.3. E.F.Q.M Kalite Ödülü (European Foundation Quality Management of Quality Award)

EFQM tarafından verilen ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin temel referans olarak kullanıldığı Avrupa Kalite Ödülü, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşların değerlendirilmesinde, dünyada verilen diğer kalite ödülleri göre, en iyi çerçeveyi oluşturan yapı olarak nitelendirilmektedir (Kal-Der Öğrenen Organlar Uzmanlık Grubu, 2000: 2).

EFQM Kalite Ödülü için model geliştirilmeden önce, var olan ödül modelleri incelenmiştir. İlk önce Deming Ödülü ve sonra Malcolm Baldrige Amerikan Ulusal Kalite Ödülü incelenmiş son olarak NASA Kalite ve Verimlilik için Mükemmellik Ödülü hakkında bilgi toplanmıştır. 1990 yılında gerçekleştirilen çalışma grubu toplantılarından sonra modelin iskeleti oluşturulmuştur. Çalışmalar sırasında taslaklar yüzlerce uzmanın katkısı ve önerisiyle sürekli geliştirilmiştir. Ödül Modeli'nin en büyük özelliği TKY uygulayan kuruluşların kendilerini değerlendirmeleri için bir model oluşturmuş olmasıdır (Kal-Der Öğrenen Organlar Uzmanlık Grubu, 2000: 2).

EFQM Kalite Ödülü'ne başvurabilmek için herhangi bir ülkenin, herhangi bir sektöründe faaliyet göstermek ancak son beş yıldır işlemlerinin en az 550'si Avrupa içinde yönetilmiş olmak gerekmektedir. Tüm ticari şirketler ya da 500 kişiden fazla çalışanı bulunan şirket bölümleri Avrupa Kalite Ödülü'ne başvurabilmektedirler. 1991 yılından beri EFQM, Avrupa Kalite Organizasyonu-EOQ ve Avrupa Komisyonu'yla işbirliği halinde Avrupa Kalite Ödülü'nü vermektedir. Ödül, Avrupa Kalite Ödülü (EFQM Quality Award) ve Avrupa Kalite Başarı Ödülü (EFQM Quality Prize) olarak iki kategoride verilmektedir. Ödül alan kuruluşlar ise dört kategoride değerlendirilmektedir (The EFQM in Action Brussels, 2006: 3):

- Büyük ölçekli işletmeler,
- Kamu kuruluşları,
- Operasyonel birimler,
- Küçük ve orta boy işletmeler.

Türkiye’de 1992 yılında duyurulan Ulusal Kalite Ödülü TÜSİAD ve Türkiye Kalite Derneği (Kal-Der)’nin ortak çabalarıyla ortaya çıkmıştır. Çeşitli ödül yapılarının incelenmesi sonucu Avrupa ile bütünleşmemize katkıda bulunabileceği, esnek yapısının uygulamada kolaylık yaratacağı göz önüne alınarak Avrupa Kalite Ödülü’nü esas alan “Avrupa Mükemmellik Modeli” KalDer tarafından benimsenmiştir. Kuruluşlarda mükemmelliği özendiren bu model, ödül için başvuran kuruluşların değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Ulusal Kalite Ödülünün en önemli amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Kal-Der Ulusal Kalite Ödülü, 2005: 9).

- Ülkemizdeki kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması,
- Kuruluşlarımızın kaliteye dönük çabalarının özendirilmesi,
- Başarılı kalite uygulamalarının tüm ülke yararına sunulması,
- Kalite düzeyimizin uluslararası ortamda saygınlık kazanması,
- TKY sistemlerini kurmuş olan kuruluşları gündeme çıkararak, TKY’ye olan talebin arttırılması.

1993 yılında genel ödül uygulaması ile başlayan Ulusal Kalite Ödüllerinde, Başarı Ödülü uygulaması 1997’de başlamıştır. 1998 yılında KOBİ Ödül kategorisi uygulamaya alınmıştır. Ulusal Kalite Ödülü Kamu Sektörü kategorisi ise 2001 yılında uygulamaya alınmıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarını tanımayı amaçlayan bu kategoride ödüller her yıl Haziran ayında yapılan Kamu Sempozyumu’nda sahiplerini bulmaktadır. 2002 yılında ise Ulusal Kalite Ödülü Sivil Toplum Kuruluşları (STK) kategorisi ilk kez uygulamaya alınmıştır. Ulusal Kalite Ödülü’nde tüm kategoriler için Avrupa Mükemmellik Modeli kullanılmaktadır. Avrupa Mükemmellik Modeli kamu ve sivil toplum kuruluşlarında sektöre özel bir takım değişikliklerle uygulanmaktadır (Kal-Der Ulusal Kalite Ödülü, 2005: 9).

1.2. Avrupa Mükemmellik Modeli

1.2.1. Tanımı ve Amacı

Günümüzde iç ve dış rekabet, bir çok kuruluşu yükselmekte olan kontrolsüz ve düşmanca bir ortamla karşı karşıya bırakmaktadır. Müşteriler daha talepkar, rekabet daha teferruatlı ve şiddetli, teknoloji değişimi ise çok hızlı olmaktadır. Bunun sonucunda bir çok kuruluş bu güçlere karşılık verebilmek için bazı düzenlemeler ve yaklaşımlar benimsemiştir. ISO 9000, toplam kalite yönetimi, iş proses mühendisliği, iş mükemmelliği, performans mükemmelliği, yalın düşünme gibi kalite yönetim sistemler oluşmuştur. (Oakland ve Porter, 2003: 1). 21. yüzyılda işletmelerce kullanılan bu yaklaşımların tümü toplam kalite yönetiminin soyağacındandır (Oakland ve Porter, 2003: 7).

TKY, ISO 9000 Kalite Sisteminin başarılı bir şekilde uygulanmasından sonra kullanmak için mükemmel bir modeldir. EFQM mükemmellik modeli ise, işletmenin kalite bakış açısını bütünsel bir bakış açısına yönlendirip, genişleterek, işletmenin ana hedeflerine odaklanılmasını sağlar (Geraedts, Montenarie, Rijk, 2000: 219).

EFQM Mükemmellik Modeli, en geniş temele sahip, en kapsamlı kalite modelidir. Kurum ve kuruluşlara performanslarını en iyi uygulama standartları ile karşılaştırarak değerlendirme olanağı sağlar (Andersan, Lawrie, Shulver, 2000: 510).

EFQM Mükemmellik Modeli, çalışanlarında içinde olduğu proseslerin performansını geliştiren basit, hedeflere ulaşmak için katı kuralları olmayan bir çalışmadır. (Oakland and Porter, 2003: 3). Bunun yanında, gelişim projelerinde önceliklendirme yapılmasına yardımcı olarak, gelişmelerin ve yeniliklerin değerlendirilmesi için kullanılabilecek elverişli bir modeldir (Geraedts, Montenarie, Rijk, 2000: 219).

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara özdeğerlendirme vasıtasıyla mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, kuruluşun güçlü ve zayıf taraflarının ve dar boğazlarının belirlenmesinde yol gösteren ve uygun çözümler sunan, pratik; ancak stratejik açıdan önemli bir araç olarak değerlendirilebilir (Yazıcı, 2000: 35).

EFQM Mükemmellik modelinin yönlendirme gücü, kuruluşları iş mükemmelliğine ulaştırmak üzere gelişmeye açık alanlarının belirlenerek güçlendirilmesini, güçlü alanlarının desteklenmesini ve bu yolla kuruluşun güçlenmesini sağlamaktadır (Ritche ve Dale, 2000: 599).

Bu model, doğru ve yanlış kesin sınırlar getirmeyi destekleyen kuralcı bir yaklaşım değil, öneriler getiren bir yaklaşımdır. Modelin nasıl kullanılacağı ve model önerilerini uygulayıp uygulamamak işletmelere bağlıdır. Model üst düzey yöneticilerin ve çalışanların dikkatini çekecek faydalı bir araçtır ve kaliteyi sadece standartlar dizisi olarak algılamının dışında daha geniş bir kavram olarak değerlendirmelerine yardımcı olacaktır (Williams ve Meier, 2001: 13). Bu yönüyle de model, kalitenin ve işin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Wilkes ve Dale, 1998:96).

EFQM Mükemmellik modeli, mükemmelliğe ulaşmak için birçok farklı yaklaşım olabileceği bilinciyle, yönetimlere zorunluluk içermeyen bir çerçeve sunar. Bu model, kurum ve kuruluşları özdeğerlendirme sürecine hazırlama ve bu yolla kendilerini gözden geçirmelerine olanak sağlamak gibi bir amaca da hizmet etmektedir (Russell, 2000: 659).

1.2.2. Mükemmelliğin Temel Kavramları

Mükemmellik sekiz temel kavram esas alınarak oluşturulur. Mükemmelliğe erişmek, bu kavramları benimsemeyi ve TKY konusunda kararlı olmayı gerektirir. Bu kavramların bir kuruluş için taşıdığı önemin herkes tarafından anlaşılmasının sağlanması ve bununla ilgili

sürecin başlatılması için ilgili yönetim ekiplerinin Avrupa Mükemmellik Modeli hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir (EFQM, 2004: http://www.efqm.org/model_awards/eqa/documents/EQA2004InformationBrochureDetailedVersionV3.pdf, Erişim:02.04.2008).

1.2.2.1. Sonuçlarla Yönlendirme

Mükemmellik, kuruluşun tüm paydaşlarını memnun edecek sonuçları elde etmektir. Buradaki paydaş terimi, işletmeden parasal çıkarı olan hissedarlar kadar çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve genel olarak toplumu da kapsamaktadır (Kal-Der, 2003: 7).

Günümüz dünyasında hızlı değişen çevrede, paydaş gereksinimleri ile beklentileri sıkça ve hızlı bir biçimde değişen mükemmel kuruluşlar çevik, esnek ve duyarlıdır. Mükemmel kuruluşlar, paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini ölçer ve önceden tahmin eder, onların deneyim ve algılamalarını izler, diğer kuruluşlarında performanslarını izler ve gözden geçirirler. Bilgi, mevcut ve gelecekteki paydaşlardan toplanır. Bu bilgi kısa, orta ve uzun vade için politikaların, stratejilerin, hedeflerin belirlenmesi, uygulanması ve gözden geçirilmesi için kullanılır. Toplanan bilgiler kuruluşun paydaşları için dengeli sonuçlar geliştirmesine ve başarmasına da yardımcı olur (Kal-Der, 2003: 7).

1.2.2.2. Müşteri Odaklılık

Mükemmellik; sürdürülebilir müşteri değeri yaratmaktır. Mükemmel kuruluşlar, kendi müşterilerini tanır ve onları yakın bir biçimde anlarlar. Ürün ve hizmetlerin kalitesini, en son değerlendirenin müşterileri olduğunun farkındadırlar. Müşteri bağlılığını, onu elde tutmanın ve pazar payı kazanmanın en üst düzeye çıkarılabilmesinin yolunun, güncel potansiyel müşterilerin gereksinim ve beklentilerine açık bir biçimde odaklanma olduğunun da farkındadırlar. Bu müşterilerin güncel gereksinimlerine ve beklentilerine duyarlıdır. Rakiplerin faaliyetlerini izler, onların rekabetteki farklılıklarını anlamaya çalışırlar. Müşterilerin gereksinim ve beklentilerini etkili bir biçimde öngörmeye çalışırlar ve bunları karşılamak ve 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 (Kal-Der, 2003: 7).

Ürün ve hizmet kalitesini değerlendirecek olan müşteri olduğu için, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına odaklanmak gerekir. Müşteri bağlılığını sağlamanın, müşteriyi elde tutmanın ve pazar payını arttırmanın en iyi yolu mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını net bir biçimde bilmektir. Bunun en iyi yollarından biri, aktif ve sistemli olarak satış ve satış sonrası servis faaliyetlerinden, müşterilerle ilgili her türlü bilginin toplanması ve daha sonra bu bilgileri değerlendirerek, müşterilerin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarının tespit edilip ürün iyileştirme çalışmalarının başlatılmasıdır (Kal-Der, 2003: 7).

1.2.2.3. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Mükemmellik; amacın tutarlılığı ile eşleştirilmiş vizyoner ve esinlendirici liderliktir. 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 alt yapısını kurarlar. Bu kuruluşlardaki her düzeydeki lider, 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 (Kal-Der, 2003: 8).

1.2.2.4. Süreçler ve Verilerle Yönetim

Mükemmellik; kuruluşu birbiri ile bağımlı ve ilişkili bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetmektir. 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 bütünleşik süreçle mümkün olur ve garanti altına alınır. Bu süreçler etkili bir biçimde yayılır, yönetilir ve iyileştirilir. Kararlar güncel ve geleceğe ilişkin tahmini performans, süreçlere, sistem kapasitesine, paydaş gereksinimlerine, beklentilerine ve deneyimlerine, başka kuruluşların performanslarına ve uygun olan durumlarda rakiplere ilişkin güvenilir veri ve bilgilere dayanılarak alınır. Riskler sağlam performans ölçümlerine göre belirlenir ve etkili bir biçimde yönetilir. Kuruluş, tüm kurumsal dış gerekler karşılanacak hatta aşılabacak şekilde oldukça yüksek profesyonel düzeyde yönetilir. Paydaşların yüksek düzeyde güvenini sağlayacak önleyici önlemler belirlenir ve uygulanır (Kal-Der, 2003. 7).

1.2.2.5. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılım

Mükemmellik, çalışanların katkısını onların gelişimi ve katılımı ile en üst düzeye çıkarmaktır. Mükemmel kuruluşlar, politika, strateji, hedef ve planlarını yaşama geçirebilmeleri için bugün ve gelecekteki çalışan yetkinliklerini 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. Çalışanlarını kendilerinden gerek operasyonel değişimler gerekse kişisel beceriler bakımından beklenen değişimleri karşılama ve onlara uyum gösterebilme bakımından hazırlarlar. 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 yetkelendirme kültürü ile çalışanlarının potansiyellerini ve

aktif katılımlarını en üst düzeye taşırlar. Bu katılımı iyileştirmek için fikir üretimine ve uygulamasına yönlendirirler (Kal-Der, 2003: 8).

Bir işletmede çalışanların önemi çok büyüktür. Çalışanların sahip oldukları potansiyellerinin tam olarak yaşama geçirebilmesi için, işletme içinde paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkilendirme kültürünün oluşturulması gerekir. Bunun yanında çalışanların eğitimi de önemlidir. Çalışanların işletme ve yapılan iş hakkında bilgi sahibi olması güven ve motivasyonu arttıracaktır. İşletme çalışanlarının potansiyellerini tam olarak hayata geçirilebilmesi için paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkilendirme kültürü olması gerekir. Böyle bir ortamda çalışanların, yönetim sürecine katılımı da kolaylaşacaktır (Kal-Der, 2003: 8).

1.2.2.6. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme

Mükemmellik, statüko ile mücadeleye girme, yenilikleri ve iyileştirme fırsatlarını yaratmak üzere öğrenmeyi kullanarak değişimi gerçekleştirmektir. Mükemmel kuruluşlar, hem kendi faaliyet ve performanslarından hem de diğerlerinininkinden sürekli öğrenirler. Güçlü bir biçimde hem iç hem de dış kıyaslamalar yaparlar. Öğrenmeyi kurumun her boyutunda en üst düzeyde sağlamak için çalışanlarının sahip oldukları bilgiyi keşfederler ve paylaşırlar. Tüm paydaşların fikirlerini kabul edecek ve kullanacak kadar açıklık söz konusudur. Çalışanlar bugünün ve güncel becerilerinin 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 (Kal-Der, 2003: 9).

Bilgi birikimi sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme faktörleri, bir arada işletmelerde etkin bir şekilde kullanılırsa başarı yakalanmış olur. Organizasyonlarda öğrenme olmazsa yenilik ve iyileşme de olmaz. Yani eskileri tekrar ederler. Uluslararası piyasaların söz konusu olduğu bir dönemde yeniliği keşfetmek ve bunu en iyi şekilde pazarlamak önem kazanmıştır. EFQM yeni pazarlar konusunda üyeleri arasında bilgi akışını

sağlar. İşletmelerin performansları; bilgi birikimi, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşırsa, en üst düzeye kadar çıkar (Kal-Der, 2002: 8).

1.2.2.7. İş Birliklerinin Geliştirilmesi

Mükemmellik, değer katan işbirliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesidir. Mükemmel kuruluşlar; günümüzün sürekli değişen ve isteklerin giderek arttığı dünyamızda, başarının geliştirebildikleri işbirliklerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Diğer kuruluşlarla işbirliği fırsatları ararlar ve geliştirirler. Bu işbirlikleri, paydaşlarına temel yetkinliklerini iyileştirerek daha zenginleştirilmiş değer sağlamalarına olanak verir. Bu işbirlikleri müşterilerle, toplumla, tedarikçilerle ve hatta karşılıklı açıkça kazanımlar sağlamak koşulu ile rakipleriyle olabilir. İşbirliği ortakları paylaşılmış hedeflere ulaşmak için birbirlerini uzmanlıkları, kaynakları ve bilgileri ile destekleyerek birlikte çalışırlar ve birbirleri arasında karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayanan sürdürülebilir bir ilişki kurarlar (Kal-Der, 2003: 9).

1.2.2.8. Toplumsal Sorumluluk

Mükemmellik; kuruluşun içerisinde faaliyet gösterdiği düzenlenmiş minimum çerçeveyi aşmak ve toplumda yer alan paydaşlarının beklentilerini anlamaya ve onlara karşılık vermeye uğraşmaktadır. Mükemmel kuruluşlar, paydaşlarına karşı sorumluluk sahibi kuruluşlar olarak şeffaf ve hesap verilebilir olarak yüksek düzeyde bir etik yaklaşımı benimsemişlerdir. Bugün ve yarın için, sosyal sorumluluğa ve ekolojik sürdürülebilirliğe önem vermekte ve bu yönde çaba saf etmektedirler. Kuruluşun sosyal sorumluluğu değerleri ile ifade edilir ve kuruluşla bütünleşiktir. Paydaşların açık katılımları ile yerel ve gerektiğinde global kamu oyunun beklenti ve kurallarını karşılar ve aşarlar. Riskleri yönetmelerinin yanı sıra toplumla karşılıklı yarar sağlayacak projelerde çalışma fırsatlarını araştırarak ve teşvik ederek, paydaşlarını 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 (Kal-Der, 2003: 9).

İşletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için toplumun kendisinden beklediği sorumlulukları yerine getirmesi gereklidir. Bu yüzden bir ürün üretip bu ürünü piyasaya sürdüğü zaman, işlem bitti diye düşünmek hatadır. Ürünün kaynağına, tedarikçisine, tüketim ve geri dönüşümü ile ilgilenmek gerekir. Kuruluşun ve çıkarlarının uzun vadeli çıkarlarının korunması etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır (Kal-Der, 2002: 8).

1.2.3. EFQM Mükemmellik Modeli Ödül Aşamaları

EFQM tarafından 2001 yılı sonunda, kuruluşların büyüklük, sektör ve olgunluk düzeyine bakılmaksızın uygulayabilecekleri Avrupa Tanıma Programı yürürlüğe konmuştur. Avrupa Mükemmelliğe Yolculuk Programı mükemmelliğin sekiz temel ilkesini ve EFQM Mükemmellik Modeli'ni baz alır. Program, EFQM Mükemmellik Modeli'ni kullanma konusunda çok farklı deneyime sahip kuruluşların hepsine hitap edebilecek ve bütünlük bir değerlendirme hiyerarşisine sahip olacak biçimde tasarlanmıştır. Kuruluşlar, kendilerini hangi olgunluk düzeyine uygun görüyorlarsa o düzey için başvuruda bulunabilirler (Kal-Der, www.kalder.org/ Erişim:02.06.2008). Programın başlıca amaçları şunlardır (Kal-Der,, www.kalder.org/: Erişim:02.06.2008.)

- En yüksek başarıyı gösteren kuruluşlardan başka, bu yönde çaba harcayan kuruluşların da EFQM tarafından tanınmasını sağlamak;
- EFQM Mükemmellik Modeli'ni kullanan kuruluşların sayısını artırmak;
- Kuruluşların mükemmellik düzeylerini yükseltmeleri için onlara pratik ürün ve hizmetler sunmak.

Avrupa Mükemmelliğe Yolculuk Programı; "Mükemmellikte Kararlılık, Mükemmellikte Yetkinlik ve Avrupa Kalite Ödülü olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Kal-Der, www.kalder.org, Erişim;02.06.2008).

1.2.3.1. Mükemmellikte Kararlılık

Mükemmellikte Kararlılık, mükemmellik yolculuğuna henüz başlamış olan kuruluşlar için tasarlanmıştır. Başvuran kuruluşlara EFQM Mükemmellik Modeli ve RADAR mantığı ile ilgili bilgi ve deneyimlerini dayandırabilecekleri pratik ve basit yaklaşımı aktarmayı sağlar (Kal-Der, 2004: 8)

1.2.3.2. Mükemmellikte Yetkinlik

Mükemmellikte Yetkinlik aşaması, kurumsal mükemmellik yolunda iyi yönetilen kuruluşlar için tasarlanmıştır. Yani EFQM Mükemmellik Modeli'ni kullanarak özdeğerlendirme yapmada deneyimi olan kuruluşlar, organizasyonel birimler için dizayn edilmiştir. Başvuran kuruluşlara kuruluşun kuvvetli yönlerinin ve iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesi için yapısal bir yaklaşım sunmaktadır. Mükemmellikte Yetkinlik seviyesine ulaşan kuruluşların, Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülü Finalisti kuruluşlardan bir adım geride oldukları kabul edilir. Mükemmellikte Yetkinlik logosu ticari ve tanıtım faaliyetlerinde kullanılabilir (Kal-Der, 2004: 4).

Bu aşamanın önemi, mükemmelliği uygulamadaki başarılı çabaları ve iyi uygulamaları tanımadır. EFQM Mükemmellik Modeli'nin 32 alt kriterini temel alan bir özdeğerlendirme süreci gerçekleştirilir. Geri bildirim raporu ise, sürekli iyileşme ile daha yüksek bir mükemmellik için gerekli bilgiyi sağlamaktadır. Mükemmellikte Yetkinlik için başvuran kuruluşlar Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülü'ne benzer bir değerlendirme sürecine girer, ancak kendilerinden daha kısa ve formatlı bir başvuru dokümanı hazırlamaları beklenir ve daha az sayıda değerlendirici ile daha kısa bir saha ziyareti düzenlenir. Kuruluşun, üç gün sürecek saha ziyareti için iki-beş kişilik eğitimli değerlendirme ekibini kabul etmesi beklenir. Değerlendirme ekibi başvuru dokümanını gözden geçirir, iyileştirmeye açık alanlar için geri bildirim raporu hazırlar ve kriter bazında puanlama yapar(Mükemmellikte Yetkinlik Bilgilendirme Broşürü,2004;4). Değerlendirme ekibinin saha ziyaretini tamamlamasından sonra puanı 400 ve üstü olan kuruluşlar Mükemmellikte Yetkinlik ile ödüllendirilirler (Kal-Der, 2004: 4).

1.2.3.3. Avrupa Kalite Ödülü

Mükemmellik uygulamasında olgunluk seviyesine ulaşmış kuruluşlar için yüksek prestijli Avrupa Kalite Ödülü veya Ulusal Kalite Ödülleri önemli bir özendirici unsur olmaya devam etmektedir. Avrupa Kalite Ödülü'ne başvuru için öncelikle 75 sayfalık detaylı bir başvuru dokümanı hazırlanır. Başvuru dokümanını değerlendiren değerlendirme ekibi Avrupa'nın değişik ülke ve endüstri dallarında görev yapan deneyimli yöneticilerdir. Değerlendirme ekibinin sayısı, değerlendirilen kuruluşun büyüklüğüne bağlı olarak dört ile sekiz arasında değişir. Başvuru dokümanının aldığı puanın ödül jürisi tarafından belirlenen barajı aşması halinde, kuruluşa bir haftaya kadar sürebilen saha ziyareti düzenlenir. Kuruluşun saha ziyaretinde değerlendirme ekibine operasyonel alanlarını açması beklenir. Değerlendirme ekibi başvuru raporunda anlatılan bilgilerin doğrulamasını yapacak, tüm kriterleri puanlandıracak ve detaylı bir geri bildirim raporu hazırlayacaktır. Bundan sonra, jüri, her bir başvurana kuruluşa ait raporu gözden geçirerek nihai kararını verir. Puanlarına göre kuruluşlar Finalist, Başarı Ödülü ve Avrupa Kalite Büyük Ödülü ile ödüllendirilir (EFQM, 2006: <http://www.efqm.org/modelawards/eqa>, Erişim: 27.05.2008).

1.2.4. EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Şirketin Performans Sonuçları Üzerine Etkisi

1990'lı yılların başlarında piyasalarda yaşanan durgunluğun pazar gelişimini olumsuz yönde etkilemesi, kuruluşları çözüm arayışlarının içine itmiştir. Kuruluşlar, karşılaştıkları sorunları, yeniden yapılanma, kıt kaynakların doğru önceliklerle yönlendirilmesi ve faiz yükünü çekebilmek için sermaye arttırma gibi hedeflerin yanı sıra TKY'ye dayalı bir çalışma sistematığının oluşturulması ile de aşmayı başarmışlardır. TKY'yi uygulayan kuruluşlar, bu amaçla Avrupa Mükemmellik Modeli'ni uygulamaya başlamışlardır (Çetin ve diğerleri, 1998: 196).

Kuruluşların Avrupa Mükemmellik Modeli'ni uygulama amaçlarına yönelik yapılan analiz çalışmasında ilk sıralarda yer alan nedenler (Düzova, 2000: 72);

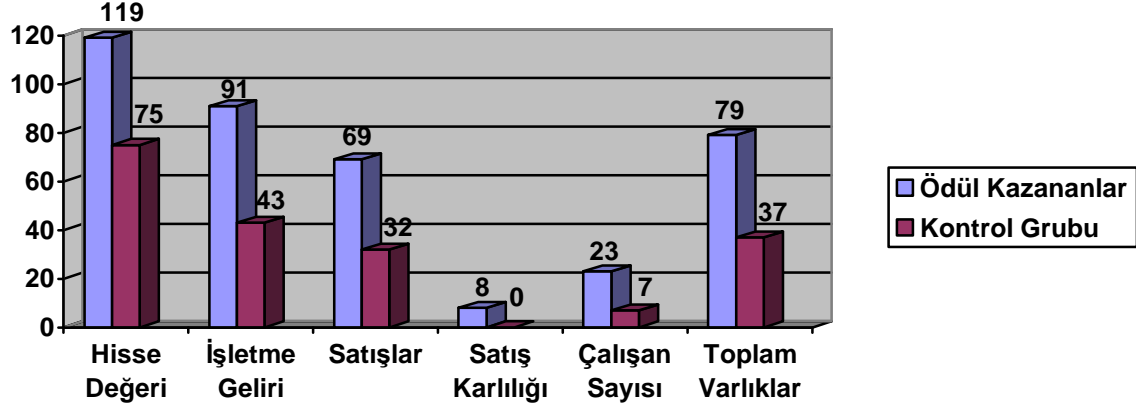
- Modelin TKY için itici bir güç olması,
- İyileştirme için fırsatlar yaratması,
- Çalışanlar arasında takım çalışmasının artması,
- Kuruluşun her alanında kalite bilincinin artırılması,
- İş sonuçlarında sürekli iyileşmenin sağlanması,
- Sürekli iyileşmenin sistematikliğinin sağlanması,
- Kuruluşun rekabetçi konumunun artırılması,
- Ulusal/uluslar arası kalite ödülüne başvurma niyeti,
- Ulusal/uluslar arası kalite ödülüne kazanma niyeti,
- Rakiplerin Avrupa Mükemmellik Modeli'ni uyguluyor olmaları.

Bir ödül kazanılsın veya kazanılmasın müracaat etmenin en büyük yararı, devamlı iyileştirme sürecini, şirketin kuvvetli yönlerini ve hangi alanlarda daha fazla iyileştirme ihtiyacı olduğunu ölçen, özel yetiştirilmiş değerlendiricilerden gelen geribildirim raporlarıdır. Bir kuruluş stratejilerini, sistemlerini, tarzını ve yapılarını, kendi değerleri ve müşterilerinin ihtiyaçları ile ne kadar çok bağdaştırabilirse, kuruluş o kadar güç kazanır. Önemli olan kalite sürecinin nasıl algılandığı değil, ne üretmeye niyet edildiğidir. Koşullar, kuruluş için sürdürülebilir büyümenin garanti edileceği ve müşterinin daha yüksek bir değer elde edeceği şekilde tespit edilmelidir (Yalavaç, 1999: 92-93).

Dr. Vinod Sigal (Georgia Teknoloji Üniversitesi) ve Dr. Kevin Hendricks (Batı Ontario Üniversitesi) tarafından yapılan bir çalışma TKY ilkelerinin etkin uygulanmasının başarılı finansal sonuçlar yarattığı hakkında sağlam deliller sunmaktadır. Kalite Ödülü kazanmış 600 kuruluşta 5 yıl süren çalışma bütünüyle bir kuruluşun hisse değerlerini, işletme gelirleri, satışları ve satış kârlılıklarında, istihdamda ve aktiflerinin büyümesinde anlamlı iyileşmeler göstermiştir. Dr. Singhal ve Dr. Hendricks yaklaşık 600 kuruluşun finansal performanslarını benzer boyutta ve benzer endüstri kesiminden belirlenen bir kontrol grubu ile karşılaştırmışlardır (Kal-Der, 2003: 5).

İki grup, ödül kazananların ödülünden bir yıl öncesini ve ödül kazandıktan 4 yıl sonrasını kapsayan 5 yıl boyunca izlenmiştir. Ödül kazananlar bir çok finansal performans ölçütünde ortalama olarak belirgin

olarak daha fazla iyileşme göstermişlerdir. Aşağıdaki şekilde bu zaman diliminde performans ölçütlerinin % değişim oranları yer almaktadır (Kal-Der, 2003: 5).



Şekil 1. Performans Ölçütlerindeki Ortalama % Değişim

Kaynak: (Kal-Der, 2003: 6).

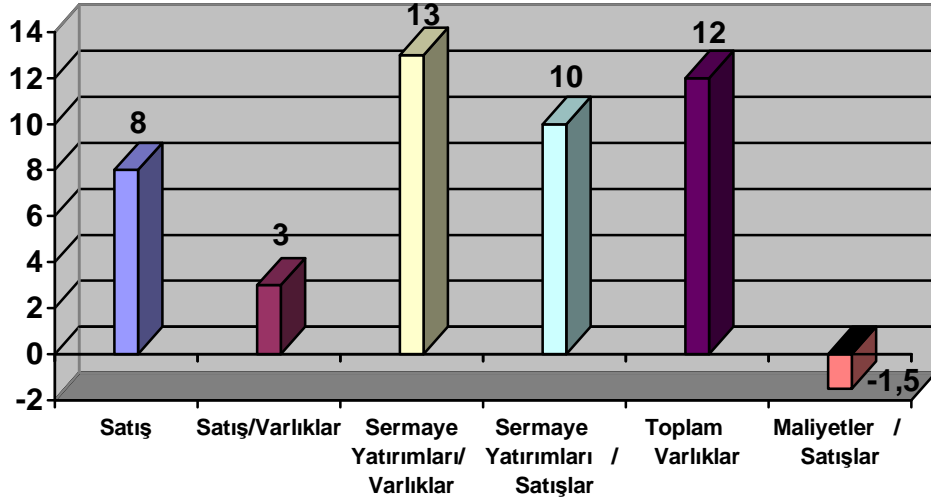
Ödül kazananlar kontrol grubuna göre; hisse karlılığında % 44, işletme gelirlerinde % 48 ve satışlarda % 37 daha iyi sonuçlar almışlardır. Bu veriler firmaların neden Avrupa Mükemmellik Modeli'ndeki gibi kriterleri planlama, eğitim ve değerlendirmede kullanmaları ve hükümetlerin kamu kuruluşlarının bu tür ödül girişimlerini desteklemeleri gerektiği konusunda özendirici örnek olaylardır (Kal-Der, 2003: 5).

Şekil 1 incelendiğinde göze çarpan en önemli noktalardan biri de, şirketlerin satışlarının % 37 oranında artmasıdır. Yaklaşık iki kat, satış yapan bu şirketler, üretimleri ile doğru orantılı olarak çalışan sayılarını da arttırmakta, istihdama büyük katkı sağlamaktadırlar. Örnek alınan şirketlerin sayısal verilerine baktığımızda bu şirketlerin çalışan sayısının üç kattan daha fazlasına ulaştığını rahatlıkla söyleyebiliriz. Bu olumlu gelişmelerin ardında da şirketin toplam varlıklarının iki katından daha fazla bir değere ulaşması da kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

EFQM ve İngiliz Kalite Kurumu (BQF) tarafından ortak sponsorluğu yapılan araştırma, EFQM Mükemmellik Modeli ilkelerinin etkili olarak uygulanmasının nihai, ticari sonuçları etkilediğine dair bağımsız ve tarafsız

kanıtlar sunmaktadır. Ödül kazananlar üzerine yapılan kapsamlı çalışmalardan sonra ekip belirli kıstaslarla 120 ödüllü şirketi benzer boyutlarda ve aynı sektörlerde çalışan şirketler ile karşılaştırıldı. Şirketlerin mali performansı 11 yıllık dönemde değerlendirildi (Kal-Der, 2003: 5).

Araştırmaya göre ödül kazanan şirketler, ödülü aldıktan sonraki kısa bir süre içinde karşılaştırılan şirketlere göre hisse değerlerinde, satışlarında, sermaye yatırımlarının varlıklara ve satışa oranında daha büyük artışlar, toplam varlıklarda daha yüksek büyüme oranları ve maliyetlerde daha büyük azalmalar yaşamışlardır. Aşağıdaki şekil bu pozitif değişimleri göstermektedir (Kal-Der, 2003: 5).



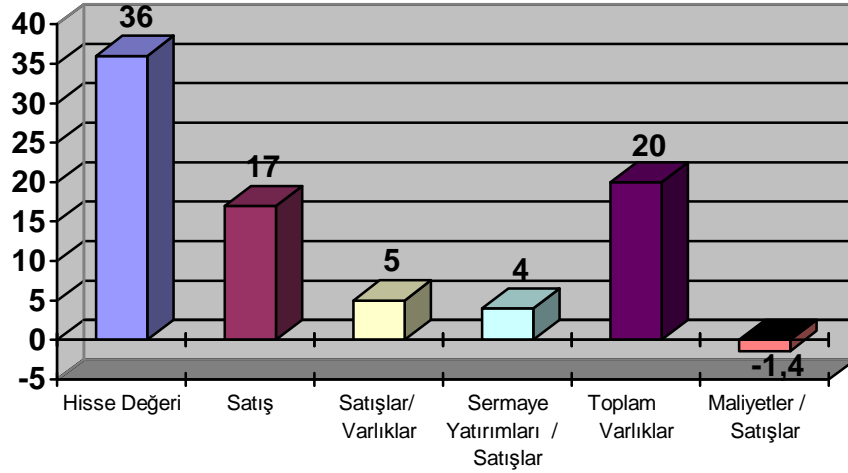
Şekil 2. Ödüllü Şirketlerin Mali Performanslarındaki Bir Yıllık Gelişimlerin % Değişim Oranları
Kaynak: (Kal-Der, 2003: 5).

Şekil 2'de şirketlerin uygulamadaki ilk yılları bile olsa, büyüme parametrelerinde ciddi pozitif artışlar olduğu görülmüştür. Şekil 2'de göze çarpan en önemli nokta, toplam maliyetlerin satışlara olan oranındaki negatif eğilimdir.

Model aynı zamanda işletmelerin performanslarını değerlendiren bir özdeğerlendirme yöntemi olduğu için, işletmelerin güçlü ve gelişime açık yönlerinin ortaya konmasını ve güçlü yönlerin daha da iyileştirilmesini, gelişime açık yönlerin ise iyileştirilerek geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu

anlamda işletmede atıl olan tüm süreçler ve aşamaları gözden geçirildiğinde fayda sağlamayan süreçler ortadan kaldırılacak ya da yüksek maliyetlerle gerçekleştirilen faaliyetlerin alternatif yöntemleri geliştirilerek emek, zaman, hammadde malzeme, enerji ve işgücü kaynaklarının en az tüketimi sağlanarak, maliyetler düşürülecektir. Maliyetten elde edilen kazançlar, yüksek satış rakamlarında ciddi karlar elde edilmesini sağlayacak, işletmeye rekabetçi ortamda kar avantajı sağlayacaktır.

Ödül alan şirketlerin, performans göstergelerindeki ödül aldıktan sonraki 3 yıl içindeki değişim oranları aşağıdaki şekilde yer almaktadır (Kal-Der, 2003: 6).



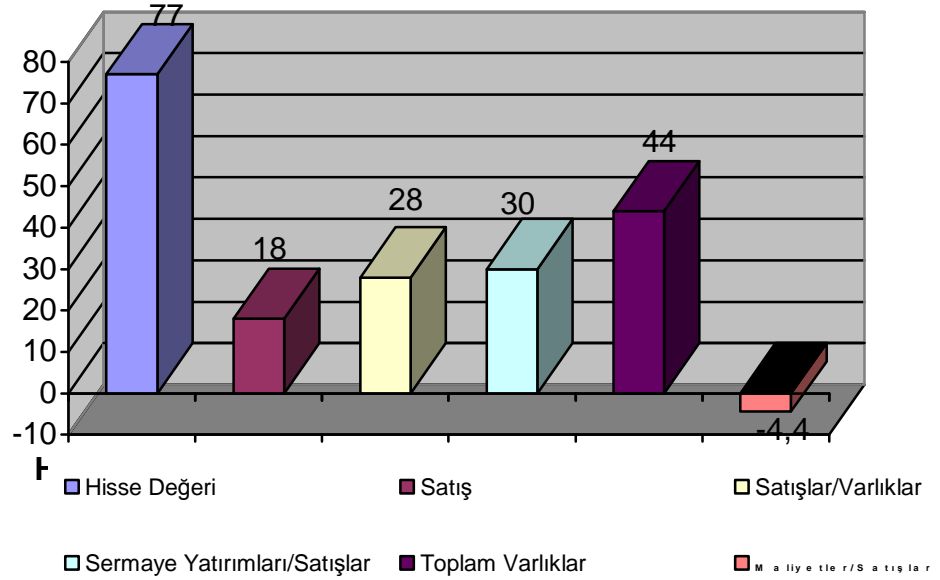
Şekil 3. Ödüllü Şirketlerin Mali Performanslarındaki Üç Yıllık Gelişimlerin % Değişim Oranları

Kaynak: (Kal-Der, 2003: 5).

Şekil 3 incelendiğinde, özellikle işletmenin prestij artışıyla birlikte hisse değerlerinde ciddi artışlar olduğu görülmektedir. Üçüncü yılda satışların varlıklara oranındaki birinci yıla göre olan azalma işletmenin birinci yıldan sonra yaptığı atılım sonucundaki büyüme ile birlikte, üçüncü yıllarda daha fazla yatırım kararları aldıklarını düşüncesini oluşturmaktadır. Daha sonraki yıllarda bu parametredeki yaklaşık 2 katlık artıştan bu kaniya varılmıştır. Bu fikri sermaye yatırımlarının satışlara olan oranındaki benzer eğilimden de görebilmemiz mümkündür. Aynı şekilde maliyetlerin satışlara olan oranında,

azda olsa 3. yılda yaşanan artış sonraki yıllarda artarak maliyet satış oranını azaltmıştır.

Ödül alan şirketlerin, performans göstergelerindeki ödül aldıktan sonraki 5 yıl içindeki değişim oranları aşağıdaki şekilde yer almaktadır (Kal-Der, 2003: 7).



Şekil 4. Ödüllü Şirketlerin Mali Performanslarındaki Beş Yıllık Gelişimlerin % Değişim Oranları

Kaynak: Kal-Der, 2003: 5

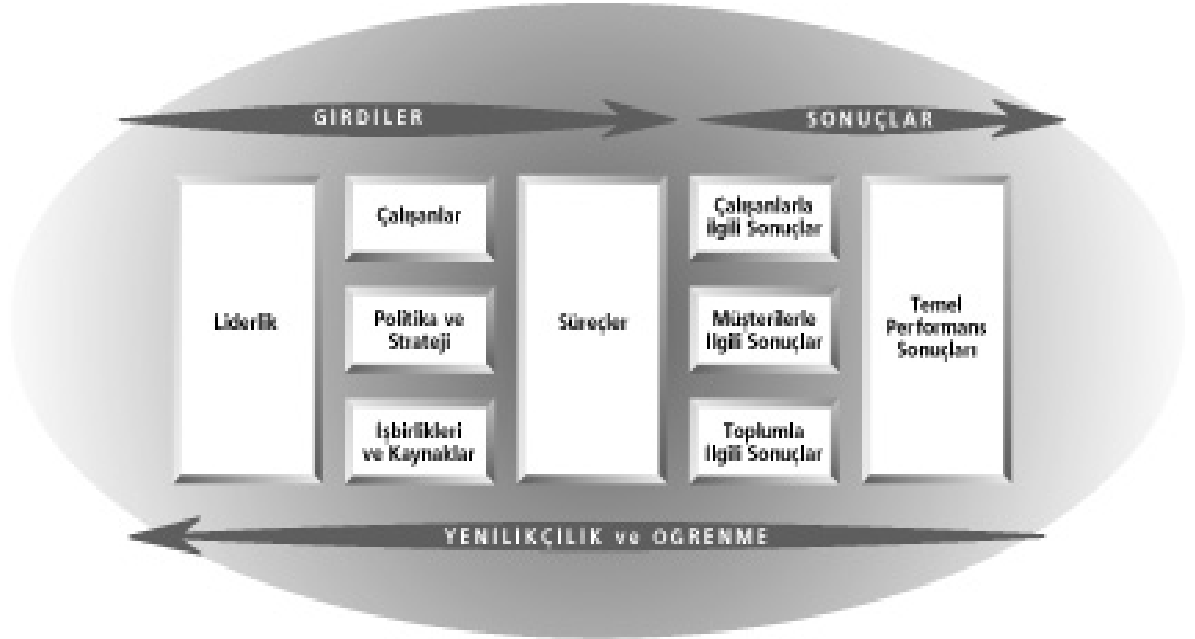
Şekil 1-2 ve 3 aynı anda incelendiğinde tüm parametrelerde, yıllar geçtikçe doğru orantılı olmayan katlanarak iyileşen veriler göze çarpmaktadır. Örneklem gruptaki işletmelerin, uygulamanın birinci yılından beşinci yılına hisse değerlerinde % 8'den % 77'ye yaklaşık 10 katlık, satışlarında % 3'den % 18'lere yaklaşık 6 katlık, satışlarının toplam varlıklarına oranında %13'lerden % 28'lere 2 katlık, Sermaye yatırımlarının satışlara oranında % 10'dan % 30'a 3 katlık, toplam varlıklarında %12'den % 44'e yaklaşık 4 katlık artış görülürken maliyetlerin satışlara oranında ise % - 1,5'tan % - 4.4'e yaklaşık 3 katlık azalma görülmektedir.

Model, kurumsal stratejinin biçimlendirilmesini, performans gelişiminin ölçülmesine dönük bir yapıyı gözden geçirme, izleme süreçlerinin kurulması ve hayata geçirilmesi amacıyla kullanıldığı (Lascelles ve Peacock, 1997: 14) için, işletmelerin süreçlerini sürekli gözden geçirerek iyileştirme çalışmaları yapmalarını ve maliyetlerini en aza indirmelerini sağlayarak rekabetçi ortamda fiyat avantajı sağlamalarını, böylelikle satış ve üretim başta olmak üzere rakamsal değerlerinde pozitif artışlar elde etmelerini sağlamaktadır. Böylece işletme verileri üzerinde oluşturulan pozitif değişimler, istihdam ortamı yaratacak global anlamda da ülke adına pozitif faydalar elde edilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ YAPISI ve ÖZDEĞERLENDİRME KAVRAMI

2.1. EFQM Mükemmellik Modelinin Yapısı



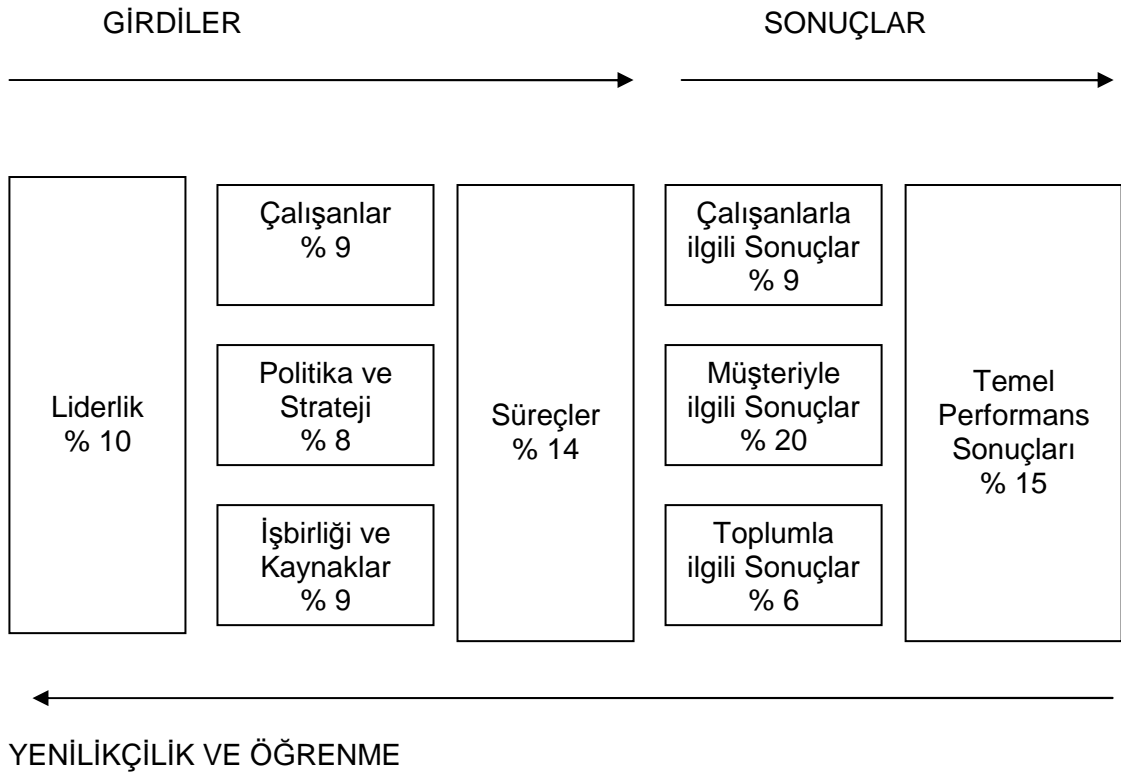
Şekil 5. EFQM Mükemmellik Modeli Yapısı

Kaynak: Kal-Der, 2003: 13.

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz ana kriterden oluşmaktadır. Bu kriterlerden beşi "Girdi" kriterlerini, dördü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri; yönetimin ve çalışanların işlerini yapma biçim, teknik ve araçlarını yansıtan unsurları, dolayısıyla işin nasıl yapıldığı, sonuçlara nasıl ulaşıldığı sorusunun cevabı bulundurur. Sonuç kriterleri ise; girdilerdeki faaliyetler sonucunda neler elde edildiği, hangi sonuçlara ulaşıldığı bilgisini verir (Kal-Der, 2006: 21).

İki blokluya ayrılmış ve bunun getirdiği değerlendirme sistemi EFQM Mükemmellik Modeli'ni akademik bir çalışma olmaktan çıkararak, kuruluşların bütünü temsil eder hale gelmiştir. Elde edilen sonuçların iyi bir şekilde analizi, hangi yaklaşımlarda iyileştirmeye gerek olduğunu ortaya koyacaktır. Aynı zamanda modelin ayrıntılı ve koşullandırıcı tanımlamalarla sınırlandırılmamış

olması, uygulayacak kuruluşların kendi koşul ve gereksinimleri doğrultusunda gerekli yorum ve değişiklikleri yapabilmelerine olanak sağlamaktadır. Böylece modelin kendisi de sürekli gözden geçirilmiş olmakta ve modeli kullanan kuruluşlardan, değerlendiricilerden gelen bilgilerle iyileştirilmesi ve güncelleştirilmesi sağlanabilmektedir. Model bu doğrultuda 1997, 1999 ve 2003 yıllarında gözden geçirilmiş, güncel bilgiler ve yeni yaklaşımlar doğrultusunda iyileştirilmiştir. 1999 yılındaki gözden geçirme sonucunda modelin ismi “EFQM Mükemmellik Modeli” olarak değişmiştir (Kal-Der, 2006: 21).



Şekil 6. EFQM Mükemmellik Modelinin Yapısı ve Kriter Ağırlıklandırılması

Kaynak: www.efqm.org, Introducing Excellent, Erişim: 26.04.2008.

2.1.1. Avrupa Mükemmellik Modelinin Ana ve Alt Kriterleri

2.1.1.1. Liderlik

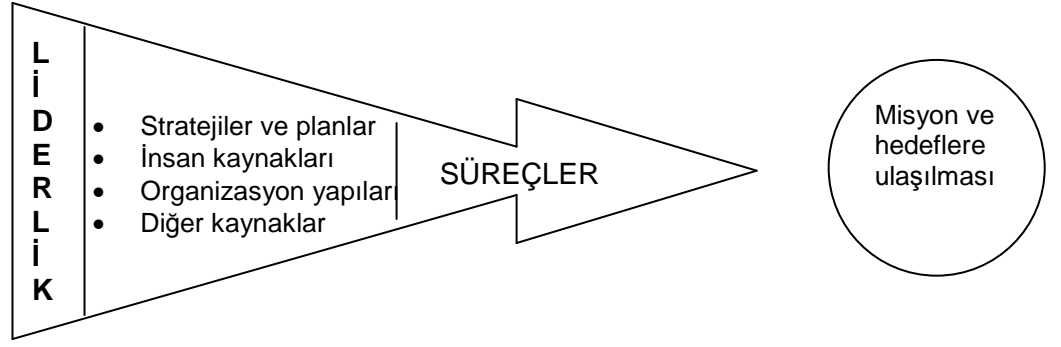
Liderler, kuruluşun vizyonunu ve misyonunu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal

değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları uygun faaliyet ve davranışlarla yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler (Kal-Der, 2003: 14).

Yöneticilerin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı, konunun önemini daha da arttırmaktadır. Yöneticilerin, liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir ve yönetim faaliyeti yürütülürken işletmede yalnız genel müdür veya bölüm başkanı yönetici değil, bir ustabaşı da yönetici olarak değerlendirilmelidir. Yönetici ile liderlik aynı anlamda değildir. Her yönetici lider olamaz. Yönetici, işletmeyi yöneten birey olarak, emrinde çalışan bireyleri motive etme, onlara liderlik etme rolü üstlenir. Yetki ile yapılamayacak işler liderlik yetenekleri ile sağlanabilir (Koçel, 1993: 328).

Liderlik ise; belirli şartlar altında belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Kal-Der, 2002: 6). Bir kuruluşun liderlerinin davranışları, işletme içinde amacın anlaşılmasını ve o amaca ulaşılması için çaba sarf edilmesini sağlar. Bu çaba hem işletmenin hem de çalışanlarının mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratır. Liderliğin önemi modelin tamamından kapsamlı bir şekilde görülmektedir. Örneğin politika ve stratejinin oluşturulmasında EFQM Mükemmellik Modeli ve bu kavram arasındaki esas ilişki 1. kriter olan "Liderlik" kriteri kapsamındadır. Liderliğin etkinliğinin ölçümü ise, çalışanlarla ilgili sonuçlarda bulmak mümkündür (Akçal Aras, 2005: 173).

Liderlik, EFQM Mükemmellik Modeli'nin uygulanmasında en önemli kriterdir. Çünkü, en kusursuz modelde bile gerçek bir lider olmadıkça, istenilen sonuçlar elde edilemez (Conti, 1998: 141).



Şekil 7. Modelde Sisteme İlişkin Faktörler ve Süreçler Cinsinden Gösterilen Şirket Sistemi, Kuruluşun Misyonlarını Yerine Getirmesi İçin Oluşturulmuştur.

Kaynak: Conti, 1998: 51.

Şekil 7, liderliğin süreçler yoluyla misyonlara doğru harekete geçiren “itici güç” olduğunu göstermektedir. Merkezinde ise, diğer tüm misyonların bağlı olduğu, fakat aynı zamanda katkıda buldukları iş hedefleri vardır. Dolayısıyla “liderliğe” modelin motoru olarak bakılmalıdır. Şirket misyon ve vizyonlarının tanımlanması ile temel değerlerinin şekillendirilmesi, vizyon ve misyon ile tutarlı stratejiler ve planların tanımlanması üst yönetimin liderlik görevlerini yerine getirmesine bağlıdır (Conti, 1998: 52).

Girdi kriterlerinin ilki olan “ Liderlik” kriterine ait dört alt kriter ve bu kriterlerin içerebileceği, model tarafından belirtilen faktörler aşağıda bulunmaktadır. Bunlar;

1.a Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadır ?

Bu alt kriter değerlendirilirken, liderlerden beklenenler şunları içerebilir (Kal-Der, 2003: 14).

- Kuruluşun misyon, vizyon ve kültürünü oluşturma ve kurum kültürünü destekleyen değerler, etik kurallar ve toplumsal sorumlulukların yaşama geçirilmesinde örnek olma,

- Kendi liderlik davranışlarının etkinliğini gözden geçirme ve iyileştirme
- Yetkelendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında önderlik etme ve özendirme; örneğin kuruluşun organizasyonel yapısını geliştirme, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlama,
- Öğrenme faaliyetlerini özendirme, destekleme ve sonuçlara göre gereken önlemleri alma,
- İyileştirme çalışmalarını önceliklendirme, organize etme ve bu çalışmalarda aktif biçimde rol alma,
- Kuruluş içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme,

1.b Liderler, kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar ?

Günümüzde artık liderlerin sadece stratejiler geliştirmesinin yeterli olmadığını ve buna ek olarak sistemleri bir bütün olarak düşünmeleri gerektiğini belirtmiştir. Bu alt kriter değerlendirilirken, liderlerden beklenenler şunlar olabilir (Kal-Der, 2003: 14).

- 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 ve temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin süreçlerin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama,
- Kuruluşun etkin yönetimi için bir sürecin oluşturulmasını 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.

1.c Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri nasıl yürütmektedirler?

Bu alt kriter değerlendirilirken, liderlerden beklenenler şunlardır (Kal-Der, 2003: 15).

- Paydaşların gereksinim ve beklentilerini saptama, anlama ve yanıtlama ve ortak iyileştirme çalışmalarında yer alma
- Paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı, bağlılık, vb. nedeniyle takdir etme,
- Meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle Mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma,
- Çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını, gelecek nesillerin hak ve menfaatlerine saygı duyma düşüncesiyle destekleme ve bu çalışmalarda yer alma.

1.d Liderler kuruluşun çalışanlarını nasıl motive etmekte, desteklemekte ve mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanları ile birlikte nasıl sağlamlaştırmaktadırlar?

Bu alt kriter değerlendirilirken, liderlerden beklenenler şunlardır (Kal-Der, 2003: 15).

- İşletmenin paylaşılan vizyonunu ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlarına kişisel olarak bildirmeli,
- Ulaşılabilir olmalı, çalışanları aktif biçimde dinlemeli, diyaloga açık olmalı, ilham vermeli ve çalışanların birlik olmalarını sağlamalı,
- Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmelerine destek olmalı,
- Çalışanları iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirilmeli ve bu konuda onlara yardımcı olmalı,

- İşletme içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etmeli,
- Fırsat eşitliğini sağlamalı, farklılıkları destekleyip, cesaretlendirmelidir.

2.1.1.2. Politika ve Strateji

Bu kriterde, işletmenin misyon ve vizyonunu, net bir biçimde paydaşlara odaklanmış bir strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçler yoluyla nasıl gerçekleştirdiği belirtilmektedir. Politika ve stratejiler kategorisi, liderlik kriterinin yanına konularak, stratejik öneminin ve ne kadar geniş kapsamlı olduğunun vurgulanması amaçlanmıştır. Modelin öncelikle sağ tarafı ile harekete geçirilen, ama liderlik ile yönlendirilen ve desteklenen politika ve stratejiler, genel misyonları; hedefler, stratejiler, planlar olarak ifade eder ve sonra bunlar kaynaklar organizasyon ve süreçler ile uygulamaya konulur (Conti, 1998: 52).

Politika ve strateji kriteri, işletmenin geleceğe ait vizyonunun geliştirilmesini, var oluş nedenini ve iş misyonlarını tanımlamasını sağlayarak, bu temelden hareketle rekabetçi, stratejik ve operasyon planlarının geliştirilmesi ile ilgilendirir. İşletme, vizyon ve misyonunu, açık bir biçimde paydaşlarına odaklanmış bir strateji ile bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, ve süreçler yoluyla gerçekleştirmektedir(Kal-Der, 2002; 48).

Kuruluşun mevcut durumdaki ve gelecekteki pazarı ve pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi, müşterilerin, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, toplumun gereksinimlerinin tahmini, pazardaki gelişmelerin izlenmesi faaliyetlerini içerir. Performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri değerlendirir ve bu verilerden faydalanır. Bu verilerle işletmenin vizyon ve misyonu oluşturulur, kısa ve uzun vadeli baskı ve talepler dengelenir, mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğü belirlenir, politika ve stratejiler gözden geçirilerek güncelleştirilir (Conti, 1998: 52).

Girdi kriterlerinin ikincisi olan "Politika ve Strateji " kriterine ait beş alt kriter bulunmaktadır. Bu kriterler ve bu kriterlerin içerebileceği alt başlıklar aşağıda yer almaktadır (Kal-Der, 2003: 16).

2.a. Politika ve Strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini nasıl temel almaktadır?

- Kuruluş, mevcut durumundaki ve gelecekte içinde yer alacağı pazarı ve pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgileri toplanmalı ve bunları değerlendirilmeli,
- Müşterilerin, çalışanların, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların, toplumun ve hissedarların uygun gereksinim ve beklentilerini anlamalı ve önceden tahmin edebilmeli,
- Rakiplerin faaliyetleri de dahil olmak üzere pazardaki gelişmeleri değerlendirip, tahmin edilebilmesi için uygun yöntemlerle inceleyebilmelidir.

2.b. Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri nasıl temel almaktadır?

- Kuruluş içi performans göstergeleri ve özdeğerlendirme, kıyaslama gibi öğrenme faaliyetlerine ilişkin veriler analiz edilmeli,
- Kurum imajı ve marka farkındalık verileri analiz edilmeli,
- Rakiplerin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performansları analiz edilmeli,
- Kısa ve uzun vadeli toplumsal, çevresel, güvenlik ve yasal konular ile ilgili veriler analiz edilmeli,
- İlgili ekonomik ve demografik göstergeler izlenip, analiz edilmeli,
- Yeni teknolojilerin yaratacağı etkiler değerlendirilmelidir.

2.c Politika ve strateji nasıl oluşturulmakta, gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir?

- Politika ve strateji kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve mükemmellik kavramları ile uyum içinde oluşturulmalı, gözden geçirilmeli ve güncellenmeli,
- Paydaşların, uzun ve kısa vadeli gereksinim ve beklentileri dengelenmeli,
- Risklerle başa çıkabilmek için alternatif senaryolar ve olasılık planları oluşturulmalı,
- Politika ve stratejinin hayata geçirilmesi için işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlikleri ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ile birlikte, mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğü belirlenmeli,
- Kuruluşun politika ve stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların politika ve stratejileriyle uyumu sağlanmalı, etkinliği değerlendirilmesi ve güncelleştirilmelidir.

2.d. Politika ve stratejiler nasıl duyurulur ve kilit süreçler yoluyla nasıl yayılımı gerçekleştirilir ?

- İşletmenin politika ve stratejisinin hayata geçirilmesi için gerekli kilit süreçler belirlenmeli, oluşturulmalı ve duyurulmalı,
- Politika ve stratejiler paydaşlara duyurulmalı ve buna ilişkin bilinç düzeyi değerlendirilmeli,
- Plan, amaç ve hedeflerin uyumu sağlanmalı, öncelikleri saptanmalı, üzerinde anlaşmaya varılarak duyurulmalı ve gerçekleştirmeleri izlenmeli,
- Gelişmelerin izlenmesi için kuruluşun bütününde raporlanma mekanizması oluşturulmalıdır.

2.1.1.3. Çalışanlar

Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanılmalarını sağlarlar. Tüm

çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkelendirilirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek motive ederek sürekli katılımlarını sağlarlar (Kal-Der, 2003: 17).

Girdi kriterlerinin üçüncüsü olan “Çalışanlar ” kriterine ait beş alt kriter bulunmaktadır. Bunlar;

3.a. İnsan kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir ?

İşletmeler bu alt kriteri uygularken şu konulara dikkat etmelidirler (Kal-Der, 2003: 17);

- Politika ve strateji ile uyumlu insan kaynakları planları oluşturulmalı,
- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması aşamasında çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin katılımları sağlanmalı,
- İşe alma ve kariyer geliştirme süreçleri özenle yönetilmeli,
- İstihdamda fırsat eşitliği de dahil olmak üzere, istihdam her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanmalı,
- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla, çalışanların memnuniyeti ölçülmeli, çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan yararlanılmalı,
- Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılmalıdır.

3.b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri nasıl belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir?

İşletmeler bu alt kriteri uygularken şu konulara dikkat etmelidirler (Kal-Der, 2003: 17);

- Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenmeli, sınıflandırılmalı ve bunlarla kuruluşun gereksinimleri arasında uyum sağlanmalı,
- Çalışanların, kuruluşun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planları oluşturulmalı ve uygulanmalı,
- Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde öğrenme olanakları oluşturulmalı ve bunlara katılım özendirilmeli,
- Ekip becerileri geliştirilmeli,
- Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kuruluşun hedefleri ile uyum içinde olması sağlanması için gözden geçirilmeli ve güncelleştirilmeli,
- Çalışanların performansları değerlendirilmeli ve daha iyi performans göstermeleri, tüm potansiyellerinin farkına varmaları ve bunu yaşama geçirmeleri için onlara yardımcı olunmalı.

3.c. Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi nasıl sağlanmaktadır ?

İşletmeler bu alt kriteri uygularken şu konulara dikkat etmelidirler (KalDer, 2003: 17);

- İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi,
- Katılımı cesaretlendirecek, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması,
- Çalışanların kendi başlarına karar verebilmeleri için, yetkelendirilmeleri amacıyla kural ve uygulamaları geliştirmeleri için yöneticilerin geliştirilmesidir.

3.d. Çalışanlar ile kuruluş arasında nasıl bir diyalog söz konusudur ?

İşletmeler bu alt kriteri uygularken şu konulara dikkat etmelidirler (Kal-Der, 2003: 18);

- İletişim gereksinimlerinin saptanması ve bu gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerinin ve planlarının geliştirilmesi,
- Belirlenmiş kanallar yoluyla, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay etkin iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması,
- En iyi uygulamalardan kazanılan deneyimin ve bilgi birikiminin paylaşılmasıdır.

3.e. Çalışanlar nasıl takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir ?

İşletmeler bu alt kriteri uygularken şu konulara dikkat etmelidirler (Kal-Der, 2003: 18);

- Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkartma gibi istihdama ilişkin konuların politika ve strateji 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,
- Çeşitliliklerin ve kültürel farklılıkların tanınması ve dikkate alınması, sosyal ve kültürel etkinliklerin özendirilmesi,
- Yasal gereklilikleri karşılayan ve bazı durumlarda bu gereklerin de ötesinde hizmetlerin ve servislerin sunulması. .

2.1.1.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel kuruluşlar, politika ve strateji ve süreçlerinin 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 gereksinimlerini dengelerler (Kal-Der, 2003: 18).

İşletmelerin çoğu tek başlarına dünya liderliği iddiasına girmekten, yüksek risk ve maliyet nedeniyle kaçınırlar. Birçok şirket farklı güçlere sahip diğer işletmeler ile bir iş ortaklığı kurmayı tercih ederler. Bu iş ortaklıklarının nedenleri, küreselleşme, riski paylaşmak ve yeni teknik standartların oluşturulması isteğidir (Blanchard ve Waghorn, 1996: 100).

Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması, işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır. Modelde özellikle işbirliklerin yönetimi ve buna yönelik uygulamaların etkinliği “işbirlikleri ve kaynaklar” girdi kriteri ile “temel performans sonuçları” çıktı kriterinde sorgulanmaktadır (Akçal Aras, 2005: 174).

Girdi kriterlerinden biri olan “İşbirlikleri ve Kaynaklar ” kriterine ait beş alt kriter ve bu kriterin içerebileceği ilgili uygulamalar bulunmaktadır. Bunlar;

4.a. Kuruluş dışı işbirlikleri nasıl yönetilmektedir ?

İşletmelerin bu alt kriteri uygularken şu konulara dikkat etmeleri faydalı olacaktır (Kal-Der, 2003: 18).

- Kuruluşun, politika, strateji ve misyonu ile uyum içinde diğer kuruluşlarla ve toplumla temel işbirliklerinin ve stratejik işbirliği olanaklarının belirlenmesi,
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirmesi,
- Katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirliklerinin oluşturulması,
- İş ortaklığı yapılan kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması ve karşılıklı gelişmenin desteklenmesi,

- Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri-tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılarak, yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi.

4.b. Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir ?

İşletmeler bu alt kriteri uygularken şu konulara dikkat etmelidirler (Kal-Der, 2003: 18):

- Finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması,
- Yönetişim ve finansal raporlama da dahil olmak üzere, finansal strateji ve süreçlerin oluşturulması ve uygulanması,
- Maddi ve maddi olmayan aktiflere yapılan yatırımların değerlendirilmesi,
- Etkin ve verimli bir finansal kaynak yapısı oluşturmak amacıyla finansal mekanizmalardan ve parametrelerden yararlanılması,
- Finansal kaynaklara ilişkin risklerin yönetilmesi.

Bu alt kriterde finansal kaynakları yönetirken kullanılan bütçe ve uzun dönemli planların hazırlanması önem taşır. Bilançoların hazırlanması, maliyetlerin çıkarılması ve raporlandırılması, fon yönetimi, teşvik yönetimi, süreçlerinin mevcut ve uygulanıyor olması gereklidir. Etkin ve verimli bir finansal kaynak yapısı oluşturmak amacıyla, finansal mekanizmalardan ve finansal değerlerden yararlanılması gerekmektedir.

4.c. Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir ?

İşletmeler bu alt kriteri uygularken şu konulara dikkat etmeleri faydalı olacaktır (Kal-Der, 2003: 19).

- Aktiflerin politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması,
- Aktiflerin toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımının yönetilmesi,
- Aktiflerin güvenliğinin yönetilmesi,

- Kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi,
- Malzeme stoklarının optimum bir biçimde kullanılmasının sağlanması,
- Atıkların azaltılması, geri dönüşümlerinin sağlanması ve yenilenemeyen küresel kaynakların korunması için önlem alınması.

4.d. Teknoloji nasıl yönetilmektedir ?

İşletmeler bu alt kriteri uygularken şu konulara dikkat etmelidirler (EFQM, 2003: 19):

- Politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Teknoloji portföyünün, eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileri ile değiştirilmesi konusu da içerecek biçimde yönetilmesi,
- Mevcut teknolojiden olabildiğince yararlanılması ve teknolojinin iyileştirmeye destek olacak biçimde kullanılması,
- Yenilikçi ve çevre ile uyumlu teknolojilerin geliştirilmesi (örneğin enerji ve kaynakların korunması, atıkların en aza indirilmesi, yeniden kullanılabilir maddelerin kullanılmasının özendirilmesi)

4.e. Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir ?

İşletmeler bu alt kriteri uygularken şu konulara dikkat etmelidirler (Kal-Der, 2003: 19).

- Bilgi ve bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması, yönetilmesi, kullanılması ve artırılması,
- Kuruluş içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi ulaşabilmelerinin sağlanması,
- Bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması,

- Müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entellektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması,
- İlgili bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla kuruluş içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması.

2.1.1.5. Süreçler

Bugün popüler olan birçok metodoloji ve tekniğin özünde süreçler bulunmaktadır. Bunun iki temel nedeni vardır. Birincisi rekabetin artık şirketler değil, süreçler arasında olması, ikincisi ise; süreçlerin yürütülen işlerin doğal akışını ifade etmesi, müşterileri, çalışanları, fonksiyon dışı ilişkileri, iletişimi ve şirketin amaçlarını göz ardı etmemesidir. Şirketlerin karşı karşıya kaldığı problemler daha çok fonksiyonlar içinde değil, fonksiyonlar arasında olduğu için iş akışını anlamak gerçekten çok önemlidir. Davenport, bir şirketin müşterilerine değer yaratmak için ne gerekiyorsa yapmasını sağlayacak unsur olması nedeni ile bir süreç yaklaşımının benimsenmesini, müşteri bakış açısının benimsenmesi ile özdeşleştirmiştir (Akçal Aras, 2005: 7).

Kuruluşlar en iyi performanslarını birbirleri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar paydaşların görüşlerini içeren güvenilir bilgiye dayanılarak alındığı zaman gösterilir. Süreçlerle ilgili olarak modelin tümünde kanıtlar bulunmaktadır. 1. kriterde liderlerin yönetim sistemini oluşturması, yaşama geçirmesi ve iyileştirmesi; 2. kriterde politika ve stratejilerin oluşturulmasında gerekli bilgilerin toplanması; 5. kriterde süreç yönetimi ve iyileştirme sistemin oluşturulması yönündeki beklentiler, süreç yönetimin model içindeki önemine işaret etmektedir (Akçal Aras, 2005: 173). Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejisini destekleyecek müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler (Kal-Der, 2003: 20).

Girdi kriterlerinden biri olan "Süreçler" kriterine ait beş alt kriter ve bu kriterlerle ilgili olabilecek faaliyetler aşağıda bulunmaktadır .

5.a. Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir?

İşletmenin süreçlerinin belirlenmesi, süreçlerinin çıkarılması ve süreçlerin sahiplendirilmesi bu adımda yapılması gerekenlerdir. Tüm süreçler tanımlandıktan sonra süreçlerin belirlenmesi aşamasına geçilir. Bu aşamada aynı zamanda bir takım çalışma standartları (ürün standartları, üretim standartları gibi) ve sistem standartlarından (ISO 9001, ISO 14001 gibi) da yararlanıldığı ve uygulandığı görülmektedir. Sistem standartları, dökümantasyon yapısının oluşturulması ve operasyon standartlarının geliştirilmesini, güvenilir kayıtların tutulmasını, sistemlerin iç ve dış tetkiklerle sistematik olarak gözden geçirilmesini sağlar (Kal-Der, 2003: 20).

İşletmeler bu alt kriteri uygularken şu konulara dikkat etmelidirler (Kal-Der, 2003: 19).

- Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere kuruluşun süreçlerinin tasarlanması,
- Kullanılacak süreç yönetimi sisteminin kurulması,
- Süreç yönetiminde kalite yönetim sistemleri, çevre yönetim sistemleri, mesleki sağlık ve iş güvenliği sistemlerini kapsayan standartların uygulanması,
- Süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi,
- Süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, kuruluşun kendi içinde ve işbirliği içinde olduğu kuruluşlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması.

5.b. Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak nasıl iyileştirilmektedir ?

İşletmeler bu alt kriteri uygularken şu konulara dikkat etmelidirler (Kal-Der, 2003: 20).

Bu alt kriterde süreç performanslarının ölçülmesi, ölçümlemede kullanılan yöntemler üzerinde durulur. Süreç parametrelerinin performans sonuçları değerlendirildiğinde sürecin nerde olduğu iyileştirmeye konu olup olmadığı ortaya çıkar. Süreç iyileştirme gerektiren bir süreç ise iyileştirme plan ve yöntemleri belirlenir ve uygulamaya alınır.

- Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi,
- Performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerin 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,
- Değişiklik uygulamalarının yönetilmesi, yeni ya da değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasının sağlanması ve uygulamasının denetimi, süreç değişiklikleri ile uygulanması öngörülen sonuçlarının elde edildiğinin doğrulanması ve süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi,
- Çalışanların yeni ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce bu konuda eğitim almış olmalarının sağlanması,

5.c. Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirilmektedir?

Ürün ve hizmetler tasarlanırken müşteri dikkate alınmalıdır. Müşteri gereksinim ve beklentilerinin kuruluş tarafından öğrenilmesi, bu beklenti ve isteklerin, ürün ve hizmet tasarımına yansıtılması beklenmektedir. Bu beklentileri ölçmek için pazar araştırmaları, müşteri tatmin anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından kuruluşun yararlanıp yararlanmadığı

sorgulanır. İşletmeler bu alt kriteri uygularken şu konulara dikkat etmelidirler (Kal-Der, 2003: 21).

- Müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarının 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 müşteriler ve işbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte tasarlanması ve geliştirilmesi,
- Hem mevcut pazarlardaki 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 yaratıcılıklarından yararlanılması.

5.d. Ürün ve hizmetler nasıl üretilmekle, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır ?

Tasarımlara ve geliştirmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi, ürün geliştirme stratejileri, ve üretim süreci bu alt kriterde incelenir. Ayrıca ürün ve hizmetlerin mevcut müşterilere duyurulması, pazarlanması ve satışı, ürün ve hizmetler için servis sağlanması konularını içerir. İşletmeler bu alt kriteri uygularken şu konulara dikkat etmelidirler (Kal-Der, 2003: 21).

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

5.e. Müşteri ilişkileri nasıl yönetilmekte ve geliştirilmektedir ?

İşletmeler bu alt kriteri uygularken şu konulara dikkat etmelidirler (Kal-Der, 2003: 21).

- Müşterilerin kuruluşla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması,
- Şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen geri bildirim değerlendirilmesi,
- Müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerin değerlendirmek ve gerekli çözümler 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 ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi,
- Tedarik zincirine katma değer sağlamak amacıyla, müşterilerle iş birliklerinin oluşturulması,
- Düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin işletmeyle olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması.

2.1.1.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar, dış müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler (Kal-Der, 2003: 22).

Bu sonuçlar, işletmenin kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak: genel imaj, ürün ve hizmetler, satış ve satış sonrası destek, müşteri bağlılığı gibi konuları içerir.

Müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri kapsamında iki alt kriter değerlendirilmektedir. Bunlar (Kal-Der, 2003: 22);

6.a. Algılama Ölçümleri

Bu ölçümler, dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına yönelik müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir. Müşterilerin algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak örneğin aşağıdaki konuları içerebilir (Kal-Der, 2003: 22);

- Genel imaj; erişilebilirlik, iletişim, şeffaflık, esneklik, önleyici davranış, yanıt verebilme
- Ürün ve hizmetler; kalite, değer, güvenilirlik, tasarımda yenilik, teslimat ve sunum, çevre üzerindeki etki
- Satış ve satış sonrası destek; çalışanların yeterlilik ve davranışları, tavsiye ve destek, müşteriye bilgilendirme ve teknik dokümanlar, şikayetleri ele alma, ürüne ilişkin eğitim, yanıt verme süresi, teknik destek, garanti kapsamındaki karşılıklar
- Müşteri sadakati; hizmeti ya da ürünü yeniden satın alma eğilimi, işletmenin diğer ürün ve hizmetlerini satın alma isteği, işletmeyi başkalarına önerme isteği

6.b. Performans Göstergeleri

Bu göstergeler; işletmenin kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek, dış müşterilerin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı kuruluş içi göstergelerdir. Müşterilere yönelik iç performans göstergeleri, işletmenin amacına bağlı olarak örneğin aşağıdaki konuları içerebilir (Kal-Der, 2003: 22);

- Genel imaj; alınan ödül ve ünvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme, basında yer alma, ürün ve hizmetler; rekabet gücü, kusur hata ve red oranları, garanti kapsamındaki karşılıklar, şikayetler, lojistik göstergeler, ürün ömrü, tasarımda yenilik, ürünün pazara sunulma süresi,

- Satış ve satış sonrası destek; eğitim talebi, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı,
- Müşteri sadakati; ilişkinin sürekliliği, etkin öneriler, siparişlerin sıklığı / değeri,- ömür boyu gelir potansiyeli, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ve/veya kaybedilen işler, müşteriye elde tutma.

2.1.1.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar, çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler (Kal-Der, 2003: 23).

7.a. Algılama Ölçümleri

Bu ölçümler, çalışanların işletme hakkındaki algılamalarına ilişkin memnuniyet anketleri, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir. Çalışanların algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluş amacına bağlı olarak örneğin aşağıdaki konuları içerebilir (Kal-Der, 2003: 23);

- Motivasyon; kariyer geliştirme, iletişim, yetkilendirme, fırsat eşitliği, katılım, liderlik , öğrenme ve başarıma fırsatı, tanıma, 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, değişim yöntemi, kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi, kuruluşun yerel ve genel toplum içindeki rolü, çalışma ortamı.

7.b. Performans göstergeleri

Bu göstergeler işletmenin, çalışanlarının performansını 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 (Kal-Der, 2003: 23);

- 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 oranları, iş kazaları düzeyleri, şikayetler, 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 etkililiği, isteklerin yanıtlanma hızı, eğitimlerin değerlendirilmesi.

2.1.1.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar, toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler (Kal-Der, 2003: 24).

8.a. Algılama Ölçümleri

Bu ölçümler toplumun işletme hakkındaki düşüncelerini anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerdir. Toplumun algılamasına ilişkin ölçümler, işletmenin amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- Genel imaj; kuruluş dışından yapılan başvuru ve aramalara karşı, bir işveren veya toplumun sorumluluk 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 yetkilerle ilişkiler, etik davranış.
- Faaliyetlerin yürüttüğü yerdeki topluma katılım; eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım, yerel toplum kuruluşlarında yer alma, muhtaç durumda olanlara sağlanan sağlık ve maddi konulardaki destek, spor ve eğlence faaliyetlerine destek, gönüllü çalışmaları ve hayır işleri.
- İşletme faaliyetleri ve/veya ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar; 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 biçimdeki kullanımına yardımcı olmak; nakliye biçiminin seçimi, ekolojik etki, atıkların ve ambalajların azaltılması ya da kaldırılması, hammadde ve diğer girdilerin ikamesi, gaz, su, elektrik gibi yardımcı kaynakların kullanılması.

8.b. Performans göstergeleri

Bu göstergeler işletmenin kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşa ilişkin algılarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Topluma ilişkin iç performans göstergeleri algılama ölçümlerinde 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 ve ürünü topluma sunma izni,
- Kazanılan ünvan ve ödüller; toplumsal sorumluluk iyi uygulamaları, denetimleri ve raporları ile ilişkili bilgi paylaşımı.

2.1.1.9. Temel Performans Sonuçları

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerinin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler (Kal-Der, 2003: 25).

9.a. Temel Performans Çıktıları

Bu göstergeler kuruluş tarafından tanımlanmış, politika ve stratejiler kapsamında kararlaştırılmış temel sonuçlardır. Kuruluşun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, temel performans çıktıları kapsamında verilmiş olan bazı ölçümler temel performans göstergeleri kapsamında değerlendirilebilir ya da tersi bir durum söz konusu olabilir. Bu kapsamda temel performans çıktılarını finansal ve finansal olmayan çıktılar şeklinde değerlendirebiliriz. Bunlar aşağıdaki konuları içerebilir (Kal-Der, 2003: 25);

- Finansal sonuçlar; pazarla ilgili ve genel veriler (satışlar, hisse fiyatı, kar payları, vb.), karlılık (brüt kar marjları, hisse başına kazanç, vergi ve faiz öncesi kar, karlılığa olan katkı, vb.), yatırım ve varlıklarla ilgili veriler (yatırımın getirisi, net varlıkların getirisi, sermaye karlılığı, vb.), bütçe performansı (kuruluş veya bölüm bütçelerine göre performans)
- Finansal olmayan sonuçlar; pazar payı, ürünlerin pazara sunma süreleri, iş hacimleri (satış miktarı v.s.), başarı oranı, süreç performansı.

9.b. Temel Performans Göstergeleri

Bu göstergeler, kuruluşun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir. Temel performans göstergeleri işletmenin amaç, hedef ve süreçleriyle ilişkili olarak aşağıdaki konuları içerebilir (Kal-Der, 2003: 25);

- Finansal göstergeler; nakit akışı, amortisman, bakım giderleri, proje giderleri, kredi notu,

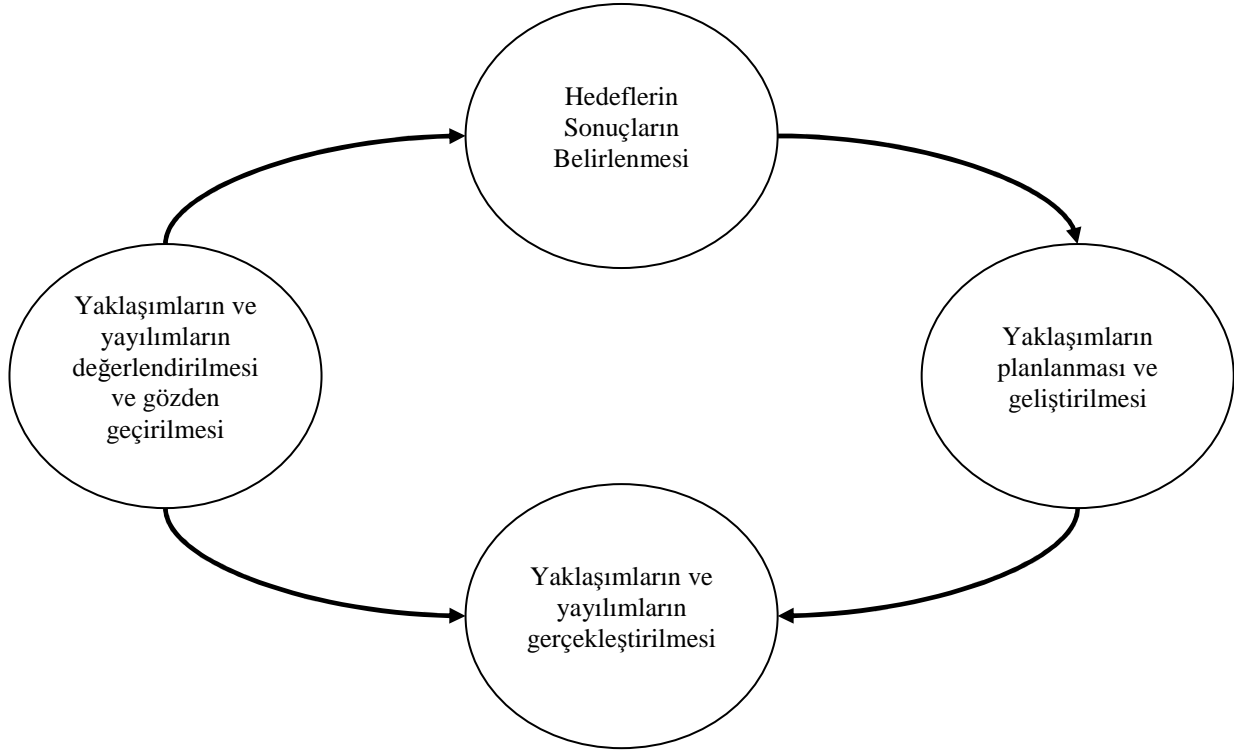
- Finansal olmayan göstergeler; süreçler (performans değerlendirmeler, yenilikler, çevrim süreleri, vb.), işbirlikleri de dahil dış kaynaklar (tedarikçi performansı, tedarikçi fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer), binalar, donanım ve malzemeler (hata oranları, stok devir hızı, yararlanma, vb.), teknoloji (yenilik oranı, entelektüel mülkiyetin değeri, patentler, kullanım hakları, vb.), bilgi ve bilgi birikimi (erişilebilirlik, bütünsellik, entellektüel birikimin değeri, vb.)

2.2. EFQM Avrupa Mükemmellik Modeli Değerlendirme Araçları

2.2.1. Radar Mantığı ve Uygulaması

Modelin temelinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer alır. Radar İngilizce, Result, Approach, Deployment, Assesment ve Review sözcüklerinin baş harflerinden oluşmaktadır (www.efqm.org/model/radar.htm, Erişim: 25.04.2008).

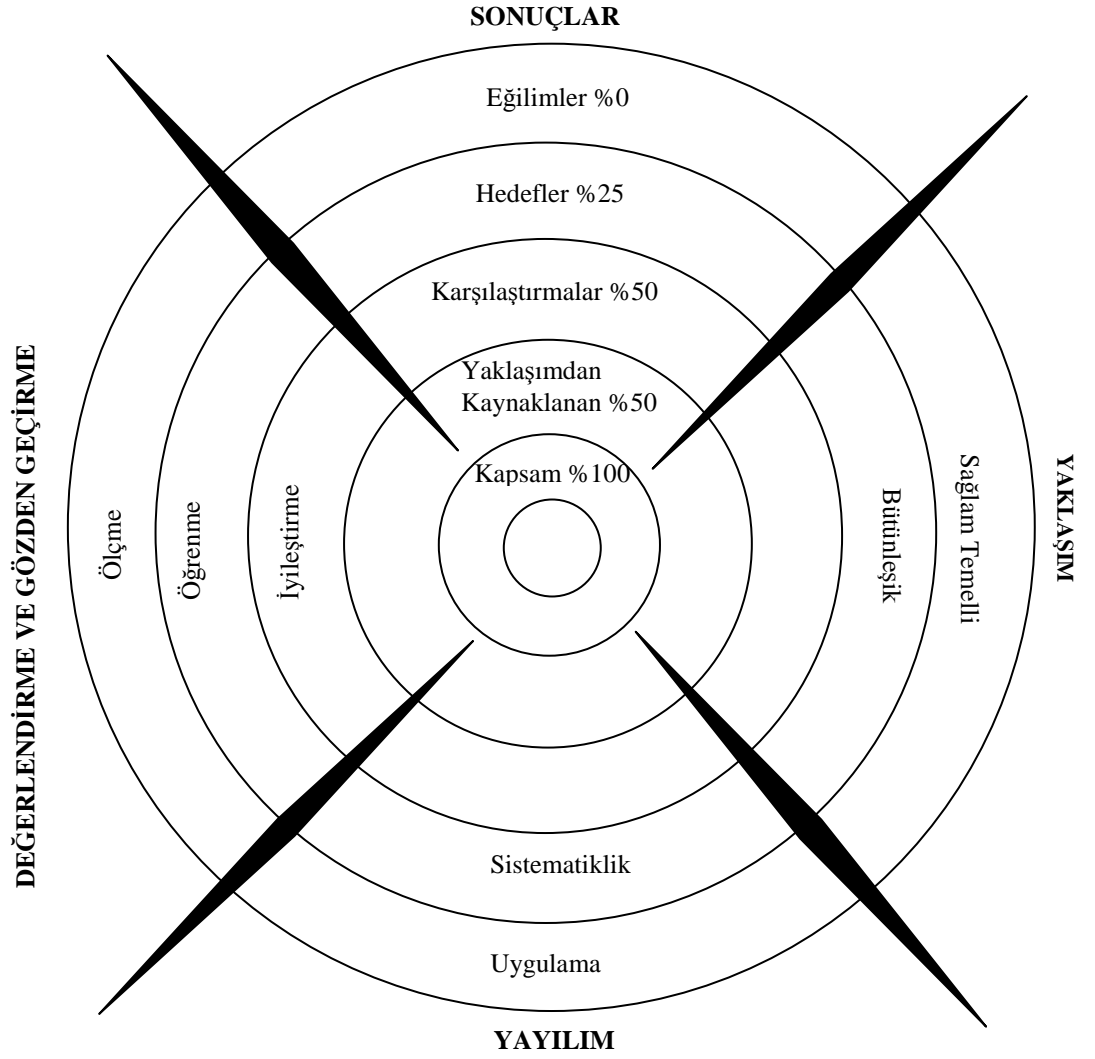
Radar mantığı çeşitli durumlarda kolayca kullanılabilir. Bunlar arasında en yaygın kullanım alanı özdeğerlendirmedir. EFQM Mükemmellik Modelinin kriterleriyle birlikte RADAR'ın boyutları bir düşünce tarzı yaratmak amacıyla kullanılabilir (Akçal Aras, 2005: 175).



Şekil 8. RADAR Yaklaşımı

Kaynak: Akçal Aras, 2005: 177.

Bu yöntem, kullanılacak yaklaşımlara ilişkin sorular sorulması, bu yaklaşımın nasıl hayata geçirileceği ve uygulamada etkililiğinin nasıl ölçüleceği konusunda yol gösterir. Bir başka örnek ise, RADAR'ın yapısal bir sorun çözme yöntemi olarak kullanılmasıdır. RADAR'ın çeşitli boyutları bir süreç, proje veya yaklaşım konusunda sağlam bir yapı içinde çalışmamızı ve sorunlu alanları belirlememizi sağlar. RADAR perspektifinden değerlendirme, elde edilen sonuçların yaklaşımlarla ilişkilendirilmesi ve bu yaklaşımların sistematik bir biçimde yayılımının ve iyileştirilmesinin ele alınmasına odaklanır (Akçal Aras, 2005: 175-176).



Şekil 9. RADAR Değerlendirme Aracı

Kaynak: Akçal Aras, 2005: 176.

Yaklaşım boyutu; işletmenin ne yapmayı planladığını ve bunun sebeplerini içerir. Mükemmelliğe ulaşmış bir kuruluşta yaklaşımın sağlam temelli olması, anlaşılır bir temele dayanması, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşların isteklerine odaklanmış ve bütünleşmiş olması, bir yandan politika ve stratejilerine uyum sağlarken diğer yandan da uygun olduğu ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş olması beklenir (Akçal Aras, 2005: 177).

Yayılim boyutu, kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir (Akçal Aras, 2005: 177).

Değerlendirme ve gözden geçirme boyutu; işletmenin yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını gözden geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe ulaşmış bir kuruluşta yaklaşım ve yaklaşımın yayılımının düzenli olarak ölçümü ve öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirilme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir (Akçal Aras, 2005: 178).

Sonuçlar; kuruluşun neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalıdır. Kuruluş diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında daha yüksek performansa sahip olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımından kaynaklanıyor olmalıdır (Akçal Aras, 2005: 176).

2.2.2. Radar Puanlama Matrisi

Radar Puanlama Matrisi, Avrupa Kalite Ödülü başvurularını değerlendirmek için hazırlanmış olan bir değerlendirme aracıdır. Radar işletmeye; kıyaslama ve diğer çeşitli amaçlarda kullanılmak üzere bir puanlama yapma imkanı sağlar (www.efqm.org/model_awards/eqa.pdf, Erişim: 27.04.2008).

Bir işletme puanlama amacıyla Radar Puanlama Matrisi kullanılarak değerlendirildiğinde her kriter için önceden belirlenen bazı ağırlıklar kullanılır. Bu ağırlıklar 1991 yılında Avrupa' da yapılan geniş bir araştırmanın sonucunda belirlenmiştir. Bunun yanında güncel olarak bu ağırlıklar EFQM tarafından gözden geçirilmektedir. Her alt kriter eşit ağırlıklıdır. Mesela; Liderlik kriterinin dört alt kriteri vardır ve her alt kriter eşit

ve ağırlığın dörtte biri ağırlığındadır ([www.efqm.org/model awards/eqa.pdf](http://www.efqm.org/model_awards/eqa.pdf), Erişim: 27.04.2008).

Bu kuralın üç istisna durumu vardır. Bunlar ([www.efqm.org/model awards/eqa.pdf](http://www.efqm.org/model_awards/eqa.pdf), Erişim: 27.04.2008);

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

-7a 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 'nin kullanımının 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 toplam puanın belirlenmesi amacıyla kullanılır.

Boyutlar	Unsur lar	Puan	% 0	% 25	% 50	% 75	% 100
Yaklaşım	Sağ lam temelli -Yaklaşımın anlaşılır bir temele dayanması -İyi tanınmış ve geliştirilmiş süreçlerin varlığı -Yaklaşımın paydaşların gereksinimlere odaklanması		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	Bütünleşik -Yaklaşımın politika ve strateji ile uyum sağlaması -Yaklaşımın diğer yaklaşımlarla uygun biçimde ilişkilendirilmesi		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
Yayılım	Uygulama -Yaklaşımın uygulanması		Kanıt yok veya hikayemsi	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/4'ünde uygulanmakta	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/2'sinde uygulanmakta	İlgili alan ve faaliyetlerin 3/4'ünde uygulanmakta	İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde uygulanmakta
	Sistem atiklik -Yaklaşımın yapısal ve düzenli olarak yayılımı		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
Değerlendirme ve Gözden Geçirme	Ölçme Yaklaşımın ve yayılımın etkinliğinin düzenli olarak ölçülmesi		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	Öğrenme -Öğrenme faaliyetlerinin en iyi uygulamalarının ve iyileştirme fırsatının belirlenmesi amacıyla belirlenmesi		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	İyileştirme -Ölçme ve öğrenme sonuçlarının, analiz edilmesi ve iyileştirmelerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi, planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması		Kanıt yok	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	Genel Toplam		0-10	15-35	40-60	65-85	90-100

Tablo 1. Radar Puanlama Matrisi - Girdiler

Kaynak: Kal-Der, 2003: 31

Boyutlar	Unsurlar	Puan	% 0	% 25	% 50	% 75	% 100
Sonuçlar	Eğilimler -Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların ¼'ünde en az 3 yıllık olumlu eğilim veya yeterli performansın sürdürülmesi	Sonuçların ½'sinde en az 3 yıllık olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	Sonuçların ¾'ünde en az 3 yıllık olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	Sonuçların tümünde en az 3 yıllık olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi
	Hedefler - Hedeflere erişim - Hedeflerin uygunluğu		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların ¼'ünde uygun hedefler mevcut, ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda	Sonuçların 1/2'sinde uygun hedefler mevcut, ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda	Sonuçların ¾'ünde uygun hedefler mevcut, ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda	Sonuçların tümünde uygun hedefler mevcut, ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda
	Karşılaştırmalar - Sonuçlar dış kuruluşların sonuçlarına göre iyi -Sonuçların dünya çapında sınıfında en iyi olarak kabul edilen kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların ¼'ünde olumlu eğilim	Sonuçların 1/2'sinde olumlu eğilim	Sonuçların 3/4'sinde olumlu eğilim	Sonuçların tümünde olumlu eğilim
	Yaklaşımdan kaynaklanma -Sonuçların yaklaşımdan kaynaklanması		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların ¼'ünde Neden sonuç ilişkisi açık	Sonuçların 1/2'sinde Neden sonuç ilişkisi açık	Sonuçların ¾'ünde Neden sonuç ilişkisi açık	Sonuçların tümünde Neden sonuç ilişkisi açık
Kapsam	Kapsam -Sonuçların ilgili alanları kapsaması - Sonuçlarda uygun kırılımların varlığı		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların ilgili alan ve faaliyetlerin ¼'ünde olumlu eğilim	Sonuçların ilgili alan ve faaliyetlerin ½'sinde olumlu eğilim	Sonuçların ilgili alan ve faaliyetlerin ¾'ünde olumlu eğilim	Sonuçların ilgili alan ve faaliyetlerin tümünde olumlu eğilim
	Genel Toplam		0-10	15-35	40-60	65-85	90-100

Tablo 2. RADAR Puanlama Matrisi - Sonuçlar

Kaynak: Kal-Der, 2003: 30.

Kriter		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)
Alt Kriter (a)	1 a		2 a		3 a		4 a		5 a	
Alt Kriter (b)	1 b		2 b		3 b		4 b		5 b	
Alt Kriter (c)	1 c		2 c		3 c		4 c		5 c	
Alt Kriter (d)	1 d		2 d		3 d		4 d		5 d	
Alt Kriter (e)	1 e				3 e		4 e		5 e	
Alt Kriter Toplamı										
	÷5		÷4		÷5		÷5		÷5	
Kriter puanı										

Tablo 3. Toplam Puan Özet Tablosu - Girdi Kriterleri
Kaynak: Kal-Der, 2003: 32.

Yukarıdaki tabloda da gösterildiği gibi, her bir alt kriterden alınan yüzde puanı kriter sayısına bölünerek kriter puanı elde edilir.

Bu değerlendirme için göz önüne alınması gereken önemli bir nokta; kriter puanı her alt kriter için verilen puan yüzdelerinin aritmetik ortalamasıdır. Eğer başvuran kuruluş herhangi bir veya daha fazla alt kriterin kendi organizasyonlarıyla ilgili olmadığına dair mantıklı ve inandırıcı sebepler ortaya koyuyorsa, ortalama ele alınan alt kriter sayısına göre hesaplanır. İlgili olmadığı kabul edilen alt kriterlerin "sıfır" verilen alt kriterlerle karıştırılmaması için "İD" (İlgili Değil) harfleri kullanılmalıdır.

Kriter		Çarpan	%		Çarpan	%	8	Çarpan	%	9	Çarpan	%
Alt kriterler	6a	x 0.75		7a	x 0.75		8a	x 0.25		9a	x 0.5	
	6b	x 0.25		7b	x 0.25		8b	x 0.75		9b	x 0.5	
Kriter puanı												

Tablo 4. Sonuç Kriterleri - Toplam Puan Özet Tablosu

(Kaynak: Kal-Der, 2003: 32)

Sonuç kriterleri için istisna olarak kullanılan katsayılar da girdi kriterlerinin hesaplama metodu ile benzer bir biçimde hesaplanır. Son olarak tüm kriterlerin puanları toplanarak, toplam ağırlıklandırma puanına ulaşılmaktadır.

Kriterler	Kriter puanı	Ağılık Katsayısı	Ağırlıklı Puan
Liderlik		x 1.0	
Politika ve Strateji		x 0.8	
Çalışanlar		x 0.9	
İşbirlikleri ve Kaynaklar		x 0.9	
Süreçler		x 1.4	
Müşterilerle ilgili Sonuçlar		x 2.0	
Çalışanlarla ilgili Sonuçlar		x 0.9	
Toplumla ilgili Sonuçlar		x 0.6	
Temel Performans Sonuçları		x 1.5	
Toplam Ağırlıklı Puan			

Tablo 5. Toplam Ağırlıklı Puanların Hesaplanması - Toplam Puan Özet Tablosu

Kaynak: Kal-Der, 2003: 32.

2.3. Özdeğerlendirme Kavramı

2.3.1. Tanımı ve Özellikleri

Gelecekle ilgili stratejiler geliştirirken ve kuruluşun bu stratejileri uygulamasını sağlayacak kurumsal düzenlemeler gerçekleştirilirken kuruluşun o andaki kuvvetli ve zayıf yönlerinin ya da iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesi yaşamsal önem taşıyan bir konudur. Kuruluşun bu genel resmini kendi başına oluşturması sürecinde EFQM'in "Özdeğerlendirme" olarak adlandırdığı süreç kuruluşa olağan üstü derecede yardımcı olacaktır (Kal-Der, 2001: 4).

Etkin bir yönetim, performansın ve performans sonuçlarının etkin olarak ölçülmesine bağlıdır. Mükemmellikte gelişmenin ve nihai başarının ilk koşulu, performans ölçümü için bir sistem geliştirmek ve uygulamaya koymaktır. Bunu yaparken organizasyonun kaynaklarının sınırlarını bilmek ve hangi yönlerinin geliştirilebileceğini tanımlamak daha başarılı sonuçlar almayı mümkün kılacaktır (Kanji, 2002: 715). Bu anlamda "Özdeğerlendirme", bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını EFQM Mükemmellik Modeli'ni esas alan bir modelle kıyaslayarak kapsamlı sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir. Özdeğerlendirme süreci ile kuruluşlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler (Kal-Der, 2002: 19).

Özdeğerlendirme, kıyaslama ile birlikte şirketlere performans yetersizliklerinin nedenlerini bulmakta, var olan süreçlerini iyileştirmek ya da gerekiyorsa bunları yeniden yapılandırmak için ne yapacaklarını planlamakta yardımcı olmaktadır (Conti, 1998: 70).

Özdeğerlendirme; stratejik planlama ve yıllık güncellemelerle, operasyonel planlama ile karşılıklı etkileşim içinde bulunmalıdır. Bu gerçekleştiğinde özdeğerlendirme; Planla-Uygula-Kontrol Et-Ölçümle (PUKO) çevriminin "Kontrol Et" aşamasını oluşturacaktır. "Önlem Al" aşaması özdeğerlendirmenin çıktılarının incelenmesi ile başlar ve gerekli kararların alınması ile sona erer. Amaç, gelişimin kaydedilmesi, sağlamlaştırarak takviye edilmesi ve genişletilerek sürdürülmesi, aynı zamanda da bir dahaki planlama

aşaması için girdi oluşturmak üzere hedefleri ve stratejileri yeniden tanımlamaktadır (Conti, 1998: 77).

Özdeğerlendirme, işletmede düzenli stratejik ya da operasyonel planlama süreci için bir başlangıç noktasıdır. Sürekli iyileştirmeyi de beraberinde getirir. İşletmede hedeflerin belirlenmesi ve değerlendirme işleminin temelinde yer alan özdeğerlendirme şu şekilde karakterize edilebilir (Zink ve Schmidt, 1998, 2-3):

- Çok boyutlu hedef sisteme dayalı bir araçtır,
- Örgütün kendi kendine uygulayabileceği bir değerlendirme metodudur,
- Stratejik ve operasyonel yönetim için temel teşkil eder,
- Kıyaslama için gerekli bir unsurdur.

Özdeğerlendirme, kuruluşla ilgili genel bir bakış açısı edinmeyi sağlar. Önemli olan bu uygulamayı gerçekleştirmek değil, uygulamadan sonra neler yapıldığıdır. Bu uygulama yalnız başına fayda sağlamayacaktır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak harekete geçirmek, faaliyetleri takip edip, gerçekleştirmek gerekmektedir. Bu yönüyle kuruluşların, özdeğerlendirme uygulamalarının sadece bir başlangıç olduğunun farkına varmaları gerekmektedir (Wright, 1997:75).

2.3.2. Özdeğerlendirmenin Faydaları

Özdeğerlendirme için EFQM Mükemmellik Modelinden yararlanmanın pek çok yarar sağladığı görülmüştür. Bunlar arasından aşağıdakilere özellikle yer verilebilir (Kal-Der, 2001: 8-9, Emanet, 2007: 69, Düzova, 2000:134):

- İşletmenin kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarının tespit edilmesini,
- İşletmeyi, tutarlı bir biçimde makro ve mikro yapıda değerlendirilmesini,
- İşletmenin mevcut durumunun belirlenmesi ve değerlendirilmesi, gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi için belli bir çerçeve içinde somut verilere dayalı bir yaklaşım oluşturulmasını,
- İşletmenin yönetim ve iyileştirme tarzına ilişkin ortak bir dil ve kavramsal bir çerçeve oluşturulmasını,

- Benzer ya da farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırma yapılmasını,
- Çeşitli iyileştirme çalışmalarının gündelik işler ile bütünleşmesini,
- İş planı ve strateji geliştirme çalışmalarının daha etkin yapılmasını,
- İş iyileştirme faaliyetlerine sistematik bir yaklaşım getirerek, bireysel bir getirerek, bireysel algılamaların değil, gerçekleri göz önünde bulunduran bir değerlendirme yapılmasını,
- Kuruluş içi ödüller ile hem kaydedilen ilerlemenin hem de olağanüstü başarıların takdir edilmesi için fırsatlar sağlanmasını,
- Çalışanların, mükemmelliğin temel kavramları ve bunların kendi sorumlulukları ile ilişkisi konusunda eğitilmesini,
- İşletmelerin mükemmellik amacıyla hangi noktada olduklarını,
- Kuruluşun, Ulusal Kalite Ödülü için başvuruda bulunmadan önce hazır olmasını,
- İşletme için, özellikle yönetim için bir öğrenme süreci başlatılmasını,
- İşletmede değerlendirme yapılacak özel alanları tespit edilmesini,
- Sürekli gelişme stratejisinin parçası olarak kalite tabanlı üretim yapılmasını,
- Çeşitli kalite girişimlerini günlük işler ile bütünleştirerek ve TKY'nin nasıl uygulanacağı konusunda yol göstericiliğin elde edilmesi,
- Örgütsel kültürün gelişimine olumlu katkıda bulunulmasını sağlamaktır.

Özetle; "Özdeğerlendirme Süreci"; kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanlar, kuruluşların mükemmellik yolculuğunda nerede olduğu, ne kadar yolu kaldığı, diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında hangi noktada olduğu, kaynaklarını hangi alanda yoğunlaştırması gerektiğini belirler (Kal-Der, 2001: 9):.

Özdeğerlendirme sürecinin uygulamaları incelendiğinde, başarılı olunamamasının sebepleri önemli ip uçları sağlayacaktır. Son olarak bu faktörleri ele almakta fayda vardır. Aşağıda listelenen sonuçlar incelenen kuruluşlardan ortaya çıkan hususlardır (Demir, 1998: 77).

- Özdeğerlendirmenin yapılış sebebinin unutulması,
- Yönetimin katılamaması,
- Sadece belirli bir birimin sorumluluğu olarak görülmesi,
- Moda olduğu için uygulama,
- Yeterli eğitim alınamaması, bilgisiz uygulama,

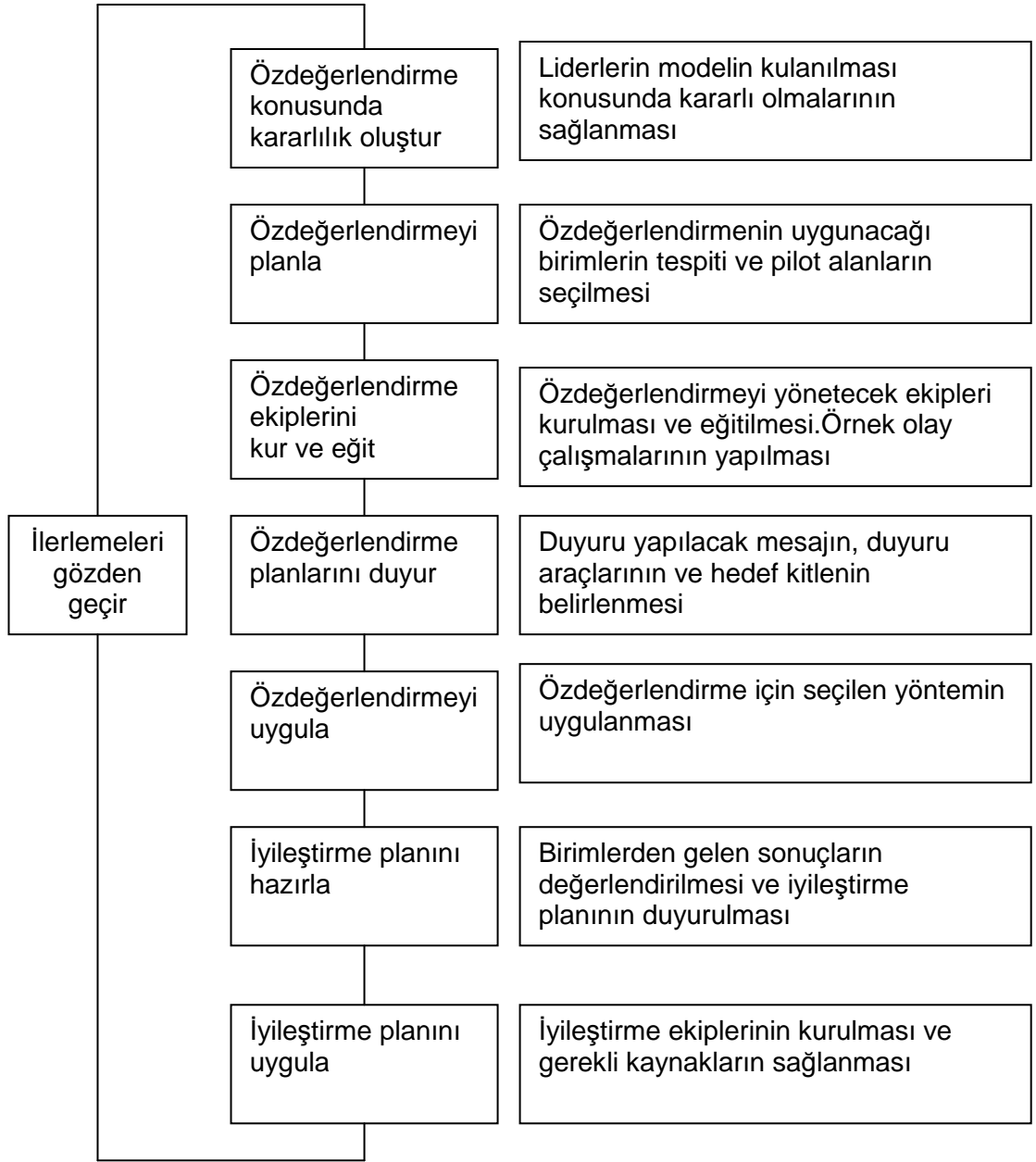
- Çalışan memnuniyeti anket olarak algılanması, istek ve dileklerin dile getirilmesi,
- Farklı planların aynı anda yürürlükte olması, stratejik planlama süreci ile entegrasyonunun sağlanmaması,
- Standartlaştırılmaması, kişilere bağımlı kalması,
- Veri toplama aşamasına gereken önemin verilmemesi,
- İyi planlanmaması,
- Sonuçların bir suçlama aracı olarak kullanılması,
- Sürenin çok uzaması, motivasyonun kaybolması.

2.3.3. Özdeğerlendirme Süreci

İşletme içindeki iyileştirme faaliyetlerinin oluşturulması ve düzenlenmesi için özdeğerlendirme çok iyi bir sistemdir. Bunun yanında özdeğerlendirmeyi yürüten yönetim ekibinin sürekli desteği ile uygulamaya yönelik iyileştirme planlarının yapılması ve uygulanması da gereklidir. İşletmeyi daha iyiye götürecek olan çalışanlardır. Bu nedenle özdeğerlendirme çalışanları değil çalışanlarca uygulanan bir süreçtir (EFQM Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, 2002:34).

İşletmeler kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanların düzenli bir biçimde belirlenmesinin ve aynı zamanda ölçümlerin yaygınlaştırılmasının kendilerini mükemmelliğe daha çok yaklaştırdığının farkındadırlar. Ayrıca bu kararlı tutumun parasal açıdan da olumlu sonuçlar getirdiği açıkça görülmektedir. Bu durum işletmelerin özdeğerlendirme sürecini gelecekte de sürdürmeye karar vermelerine yol açar (Kal-Der, 2002: 17).

Aşağıda özdeğerlendirme süreçleri detaylı olarak belirtilmiştir. Şekilde de görüldüğü üzere, yöntem PUKO çevrimi temeline dayanmaktadır. İşletmeler, hangi yöntemleri kullanırlarsa kullansınlar uygulanan yöntemi kontrol edip, iyileştirip geliştirmelidirler.



Şekil 10. Özdeğerlendirme: Sürecin Gelen Adımları

Kaynak: Kal-Der, 2002: 12-13.

Özdeğerlendirme süreci içindeki bu aşamaları, sağlıklı uygulayan kuruluşlardaki başarının alt yapısını oluşturmaktadır. Özdeğerlendirme kararının alınması ve uygulamanın başlatılması tamamen üst yönetimden olmalıdır. Yönetimin bir fiil özdeğerlendirmenin içinde olması sonuç almayı ve kuruluşun bütününe yayılmayı kolaylaştırmaktadır. Özdeğerlendirmenin planlanması, iyi bir uygulama için ilk adımdır. Hangi noktada, ne kadar detaya inileceği ve bütün aşamaların iyi bir

şekilde planlanması gerekmektedir. Bu planlamaya uygulama ve raporlama aşamalarında kullanılacak tüm form ve dokümanlarda dahildir. Eğitim ve ilgili kişilerin bilgilendirilmesi, kuruluşun hassas, güvenilir ve yoğun katılımlı bir özdeğerlendirme süreci oluşturması için gereklidir. Aynı zamanda, bu şekilde kuruluş içinde dil birliği sağlanmış olacaktır. Uygulama, (veri toplama-değerlendirme-uzlaşım-raporlama) kapsamlı ve detaylı bir çalışma gerektirmektedir. Bu nokta, özellikle veri toplamanın planlama aşamasında iyi tanımlanmış olması ve planladığı şekilde gerçekleştirilmesi kritik önem taşır. İzleme ve standartlaştırma özdeğerlendirme uygulamasının sürekliliğini ve getirisini güvence altına alır. İyileştirme planının uygulanması ve sonuç alması sistematik olarak izlenmesi ile sağlanır. Özdeğerlendirmenin her yıl uygulanması içinde standartlaştırılması, kuruluşun kalite sistemine entegre olması gereklidir. Ancak bu sistemin içinde mutlaka sürecin gözden geçirilmesi yer almaktadır. Bu sayede özdeğerlendirme süreci kuruluşun ihtiyaçları çerçevesinde geliştirilebilir, kapsamı ve uygulaması iyileştirilebilir (Demir, 1998: 77-78).

2.3.4. Özdeğerlendirme Yöntemleri

İşletmenin özdeğerlendirme yapabilmesi için öncelikle kendine uygun özdeğerlendirme yöntemini belirlemesi gerekir. Belirlenecek özdeğerlendirme yöntemi için dikkat edilecek başlıca faktörler ise işletmenin sahip olduğu kültürel yapı ve özdeğerlendirme çalışmasından elde edilmek istenen beklentilerdir. Aşağıdaki tabloda, işletmenin özdeğerlendirmeyi, modeli kullanmaktaki olgunluk düzeyine, projeye ayırdığı kaynaklara ve kendisini bu işe ne kadar adanmışına bağlı olarak olası özdeğerlendirme seçeneklerinin özeti verilmiştir. Bu tablo, işletme için en iyi özdeğerlendirme yönteminin belirlenmesinde işletmelere yol gösterilmesinde yardımcı olacaktır (Kal-Der, 2000: 12).

	Düşük Çaba	Orta Düzeyde Çaba	Üstün Çaba
Olgun işletme	Uygun soru listesi	Bir ekip çalışması sonucu düzenlenen özdeğerlendirme formu	Ödül benzetimi
Yola devam etmekte olan işletme	Çalıştay Matris şema ve çalıştay	Özdeğerlendirme formu Rehber eşliğinde çalıştay uygulaması	Pilot ödül benzetimi, özdeğerlendirme formu ve çalıştay
Mükemmellik yolculuğuna yeni başlamış işletme	Başlangıç için uygun soru listesi Standart matris	Standart soru listesi	Ayrıntılı soru listesi Kuruluşa özgü matris şema

Tablo 6. Özdeğerlendirme Seçenekleri

Kaynak: Kal-Der, 2002: 10-11.

Özdeğerlendirmenin gerçekleştirilmesinde; işletmenin kültürü, yapısı ve bu değerlendirmeden beklenen faydalar, hangi özdeğerlendirme yaklaşımının kullanılacağı önem taşır. Özdeğerlendirme sonucunda elde edilen sonuçların eksiksiz ve doğru olması toplanan bilgilerin eksiksiz ve doğru olmasına bağlıdır. Bu yüzden belirlenecek özdeğerlendirme yönteminin özdeğerlendirmenin amacına uygun olması çok önemlidir. Özdeğerlendirme, işletmenin sürekli iyileşmesine yönelik yapılan bir çalışmadır.

2.3.4.1. Soru Listesi Yöntemi

Bu yöntem; hazır ve geçerliliği kanıtlanmış bir soru listesi kullanılır ise, en az kaynak gerektiren ve çok kısa sürede tamamlanabilecek bir yöntem olabilir.

Kuruluş içinde çalışanların görüşlerine ilişkin bilgi toplamak açısından mükemmel bir yöntemdir (Kal-Der, 2002: 14).

Soru Listesi yönteminin avantajları (Kal-Der, 2002: 15);

- Kullanımı kolaydır, başlatmak için temel bilinçlendirme eğitimi yeterlidir.
- Kuruluştaki hemen hemen tüm çalışanların bu yöntemde katılımı sağlanabilir.
- Sorulacak sorular, kuruluşun özelliklerine göre belirlenebilir.
- Yönetim ekibinin yayılım konusuna daha dengeli bakmasını sağlamak amacıyla pratik uygulama yaklaşımı ile paralel kullanılabilir.
- Kuruluşlara, bölümler ve düzeyler bazında geri bildirim imkanı sağlar.

Soru Listesi yönteminin dezavantajları (Kal-Der, 2002: 15);

- İşletmenin kuvvetli yönleri ve zayıf olduğu alanların listesini vermez.
- Sonuçların doğruluğu, soruların kalitesine bağlıdır ve çok sayıda gönderilen soru listelerinin geri dönüşümü az olur.
- Soru listesinin çok kişiye gönderilmesi, bu kişilerde beklentileri artırır, beklentilerin yerine getirilmemesi motivasyon düşüklüğüne neden olur.
- Avrupa Kalite Ödülü için başvuruda bulunanların puanlama profili için uygun değildir.

2.3.4.2. Matris Şema Yöntemi

Matris şema yöntemi genellikle 1 ile 10 arasında değişen ya da benzer bir aralık üzerinde bir dizi başarı ifadesini içerir. Matris şema yöntemi, "kuruluşun herhangi bir düzeyinde, yönetim ekipleri ya da özdeğerlendirmenin başlatıldığı birimin temsilcileri tarafından kullanılabilir (EFQM Mükemmellik Modeli 2000,2002:45).

Matris şema yöntemi, 1-10 arasında değişen ya da benzer bir aralık üzerinde bir dizi başarı ifadesini içerir. Her ne kadar kuruluşlar birbirinden farklı olsalar, farklı durumlarla karşılaşırsalar da bu matris şemalar kriterinin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olabilir ve ekiplerin kendi ilerlemelerini kolay ve çabuk bir şekilde değerlendirebilme olanağını sağlar. Matris şema yöntemi, özellikle küçük ekipler tarafından kullanılmaya yönelik bir yöntemdir. İlerlemenin sürekli olarak tespiti için her altı ayda ya da on iki ayda bir sürecin tekrarlanmasında yarar vardır.

Yönetim ekiplerine, işletme kalıpları içinde planlama ve iyileştirme çalışmalarına katılma olanağını veren açılış, bireysel puanlama, uzlaşma toplantısı, faaliyet planlamadan oluşan dört adımlık ekip çalışması yaklaşımının bir parçasını oluşturur (EFQM, 2002: 16).

Matris Şema yönteminin avantajları (EFQM, 2002: 17);

- Kullanımı kolaydır ve bilinçlendirme eğitiminin verilmesi yeterlidir,
- Kuruluştaki herkesin özdeğerlendirme sürecine katılımını sağlayabilir.
- Modelin kriterlerini anlamak için pratik bir yoldur.
- Ekiplerin ilerlemesinin gözlenmesi için pratik bir yoldur.
- Ekip tartışmalarını yönlendirmek ve ekip oluşturmayı kolaylaştırmak için iyi bir yaklaşımdır.
- Tartışmayı, uzlaşmayı ve bireylerin ortak görüşlerini dile getirmelerini sağlayıp, model kriterleri üzerinde yol almayı sağlar.

Matris Şema yönteminin dezavantajları (EFQM, 2002: 17);

- Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlarla ilgili bir liste vermez.
- Matris şemadaki adımlar ile EFQM Mükemmellik Modelinin alt kriterleri arasında doğrudan bir ilişki yoktur.
- Avrupa Kalite Ödülü için başvuruda bulunan kuruluşlarla karşılaştırma yapılmasına uygun değildir.

2.3.4.3. Ekip Çalışması Yöntemi

Ekip çalışması yönteminin diğer yöntemlerden avantajı, özdeğerlendirmeyi uygulayacak birim yöneticilerinin aktif katılımını öngörmesinden ileri gelir. Bu nedenle işletme yöneticileri çalışmalarının sonucunda topladıkları verileri ve bulguları diğer yöneticilere bir rapor halinde sunmakla sorumludur. Bu konuda elde edilen deneyimlere göre değerlendirme için tam bir eğitim almış iki kişinin süreci yönlendirmek üzere görevlendirilmesi gerektiğini göstermiştir. Bu süreç beş kademeden oluşmaktadır. Bu kademeler, eğitim, veri toplama, anlama, iyileştirme planı üzerinde uzlaşma ve gözden geçirmedir (EFQM, 2002: 22);.

Ekip çalışması yönteminin avantajları (EFQM, 2002: 23):

- Yönetim ekibinin modeli anlamsız ve uygulama konusunda kararlılıklarının sağlanması için mükemmel bir yoldur.
- Yönetim ekibinin kuruluşun kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanları üzerinde tartışma ve görüş birliğine varma imkanı tanır.
- Yönetim ekibinin sonuçları sahiplenmesini, bundan sonraki faaliyet planlarına öncelik verilmesini ve uzlaşmayı kolaylaştırır.
- Yönetim için ekip oluşturmayı kolaylaştırır.
- İyileştirme çalışmalarına yön verecek bir kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar listesi üzerinde anlaşılır.

Ekip çalışması yönteminin dezavantajları (EFQM, 2002: 23);

- Ödül benzetimi yaklaşımına göre daha zayıf, esnetilmeye uygun bir süreçtir.
- Yüksek risk taşıyan bir yaklaşım olup, mükemmel bir hazırlık ve yönlendirme gerektirir.
- Kuruluşun süreçlerinin yayılımını gösteren kanıtların değerlendirilmesi zor olabilir.
- Gerçekçi olmayan puanlamalara fırsat verebilir.

2.3.4.4. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi

Bu yöntemde her alt kriter için bir sayfadan oluşan 32 sayfalık bir özdeğerlendirme formu hazırlaması gerekir. Alt kriterlerin tanımlanması sayfanın en başında yapılır ve ele alınacak konular bunun altında sıralanır. Sayfanın kalan kısmı ise, güçlü yönlerin, iyileştirmeye açık alanların ve kanıtların yazılacağı şekilde düzenlenir (EFQM, 2002: 24);

Özdeğerlendirme formu işletme içinde kişiler ya da ekiplerce hazırlanabilir. Hazırlanan bu form eğitimli değerlendiriciler tarafından değerlendirilir. Bu yaklaşım için kritik başarı faktörü toplanan verilerin kalitesine bağlıdır. Görüşme teknikleri konusunda uzman olan görüşmeciler, konunun kendisi ile görüşülen çalışanın kişisel durumuna kaymamasına, alt kriter ve onun alanları üzerinde yoğunlaşmasına çok dikkat edilmelidir (EFQM, 2002: 24);

Özdeğerlendirme formu yönteminin avantajları;

- Veri toplama süreci gerçeklere dayalı kanıtların elde edilmesini sağlar.
- İyileştirme çalışmalarına yönelik kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanların listesini verir.
- Puanlama profilleri doğruluk açısından ödül benzetimi yaklaşımına yakın olabilir.
- Farklı bölümlerin ve farklı düzeylerde çalışanların veri toplama sürecine katılmalarını ve gerçeklere dayalı kanıtların elde edilmesini sağlar.

Özdeğerlendirme formu yönteminin dezavantajları (EFQM, 2002: 24);

- Kuruluşun tümünü yansıtmaz, özet verir, olay canlılığını yitirebilir.
- Veri toplamadaki yetersizlik sonuçların doğruluğunu tehlikeye sokabilir.

2.3.4.5. Ödül Benzetimi Yöntemi

Bu yöntem, Avrupa Kalite Ödülü ya da aynı çerçevede verilen Ulusal Ödüllerden bir tanesine başvurma sürecinin bir kopyasıdır. Ödül Benzetimi Yöntemi, EFQM başvurma sürecinin bir kopyasıdır. EFQM başvuru kitapçığında açıklanan kurallara uygun olarak düzenlemeleri kapsayan bir rapor oluşturulur. Sonra bu rapor eğitimli bir grup değerlendirici tarafından gözden geçirilir.

Ödül Benzetimi yönteminin avantajları (EFQM, 2002: 27);

- Kuruluşun kültürünü ve performansını yansıtmamanın kuvvetli bir yoludur.
- Gerçek sorunların gizlenerek hayali bir rapor yazılmasına sebep olabilir.
- Veri toplama sürecinde katılım ve iletişim için mükemmel bir fırsat sağlar.
- Kuruluş içinde ve dışında kullanılabilecek mükemmel bir iletişim aracıdır.
- Kuvvetli yönlerin ve açık alanların bir listesini oluşturur.
- Sonraki raporların hazırlanması daha kolaydır.
- EFQM için bir hazırlık niteliğindedir.

Ödül Benzetimi yönteminin dezavantajları (EFQM, 2002: 27);

- Yönetim ekibinin işleri başkalarına delege ederek, sürece daha az katılması riski vardır.
- Mükemmellik yoluna yeni başlayanlar için fazla iddialı bir tutumdur.
- Gerçek sorunların gizlenerek bazı kısımları hayali bir rapor yazılmasına olanak tanıyabilir.

İşletme için hangi yöntemin en iyi olduğunun kararı, o işletmenin kültürü ve bu süreçten nasıl bir yarar elde edilmek istenildiğine bağlıdır. Tablo 7’de yöntemlerin avantajları ve dezavantajları kısaca özetlenmiştir.

Yöntemler	Kuvvetli Yönler ve İyileştirmeye Açık Alanlar	Puanlamanın Doğruluğu	Model Hakkında Bilgi	Saha Mantığı	Eğitilmiş Değerlendirici İhtiyacı	Kaynak İhtiyacı
Soru Listesi	HAYIR	DÜŞÜK	HAYIR	HAYIR	HAYIR	DÜŞÜK ORTA
Matris Şema	HAYIR	DÜŞÜK	HAYIR	HAYIR	HAYIR	DÜŞÜK ORTA
Ekip Çalışması	EVET	ORTA	EVET	HAYIR	EVET	ORTA
Özdeğerlendirme Formu	EVET	ORTA YÜKSEK	EVET	HAYIR	EVET	ORTA
Ödül Benzetimi	EVET	YÜKSEK	EVET	EVET	EVET	YÜKSEK

Tablo 7. Özdeğerlendirme Yöntemlerinin Değerlendirilmesi

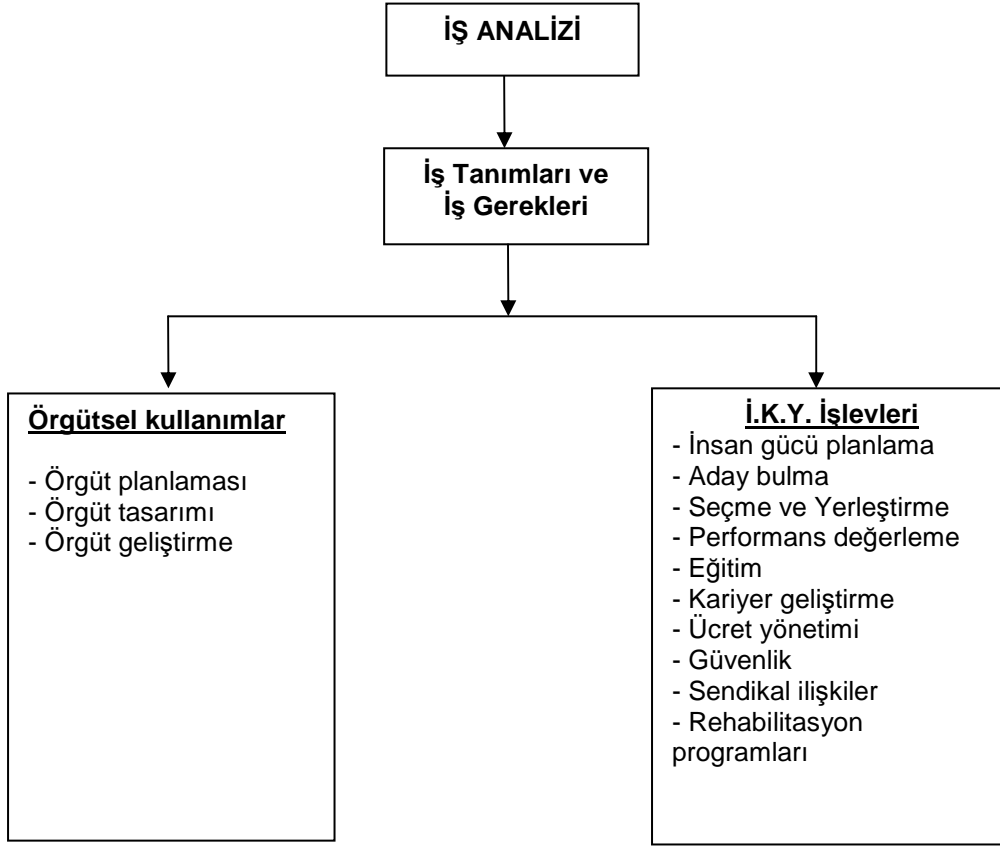
Kaynak: EFQM, 2002: 29.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ “ÇALIŞANLAR” GİRDİ KRİTERİ
ve
İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ İLİŞKİSİ

3.1. “Çalışanlar” Girdi Kriteri ve İş Analizi İlişkisi

İş analizi, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir (Palmer, 1993: 43). Başka bir deyişle İş Analizi, işin işletmenin organizasyon şemasındaki konumuna uygun, belirli amaçları gerçekleştirmek için detaylı ve sistemli bir şekilde belirlenmesi sonucunda iş profilinin ortaya çıkarılmasıdır (Demirkol, Ertuğral, 2007: 23). Bu süreçte bir iş yerinde, bir işle ilgili olarak, o işi belirleyen davranışları, görevleri işin şartlarını sistematik bir şekilde toplayan, analiz eden ve sonuçların belgelenmesini sağlayan yöntemler kullanılır. İş analiziyle, işgörenlerin işlevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, işleri için gerekli olan bilgi yetenek ve nitelikler hakkında veriler toplanır. Bu veriler işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsadığından, her iş bu standart özellikler yönünden analize tutulur (Yüksel, 1998: 73).

Personelin etkinliğini arttırmak için yerine getirilmesi gerekli faaliyetler ile bu faaliyetleri etkileyen dış çevre faktörlerini kapsayan insan kaynakları yönetimi modelinde yer alan insan kaynakları yönetimi işlev ve faaliyetlerini yapabilmek için öncelikli olarak iş analizlerini yapmak gerekir. Bu bağlamda iş analizleri bu işlevleri yerine getirmek için ön koşulu oluşturur. Aşağıdaki tabloda bu detaylı bir şekilde görülmektedir (Yüksel, 1998: 74).



Şekil 11 . İş Analizi ve İnsan Kaynakları Faaliyetleri Arasındaki İlişki

Kaynak: Yüksel, 1998: 74-75.

Şekil 11' de görüldüğü gibi iş analizlerinden birçok alanda yararlanılabilir. İş analizlerinde toplanan verilerden işletmelerde hangi işlerin görüldüğüne dair özetler çıkartılır. Bunlara iş tanımları denir. Bu işleri yapabilmek için iş görende bulunması gerekli niteliklerin belirlenmesiyle de iş gereklere ortaya çıkar. Bu verilerin insan kaynakları işlevlerine yansımaları örneklendirebiliriz. Bunlar (Yüksel, 1998: 74-75);

Personel seçim ve yerleştirmede; kuruluşa seçilecek elemanların, iş analizleri yoluyla belirlenen kriterleri karşılayacak bilgi, beceri ve yetenekte olması gerekir.

Performans değerlendirme yapılırken iş analizi yoluyla belirlenen performans kriterleri, personelin performansının ölçülmesinde geliştirilecek yöntemlerin temelini oluşturur.

Personel eğitiminde iş analizi yoluyla belirlenen iş boyutları, personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli rol taşır. Personelin geliştirilmesinde, eksik yetersiz ya da güçlü yanların geliştirilmesinde iş analizlerinden yararlanır. Eğer işgörenin nitelikleri fazlaysa bu noktadan hareketle **kariyer planlama** işlevi yerine getirilir.

Ücretlendirmenin temelinde, çalışanların yaptıkları iş aracılığı ile kurumun hedeflerine ulaşmasındaki katkısı ile ödüllendirmek yatar. İşin gerektirdiği bazı özellikleri o işin kurum içerisindeki diğer işlere oranlara nasıl ücretlendirildiğinin belirlenmesinde önemli rol oynar. Bu özelliklerin belirlenmesinde iş analizlerinden faydalanılır.

İş analizi çalışması, diğer tüm insan kaynakları faaliyetlerine temel oluşturduğundan dolayı, modelin “çalışanlar” girdi kriterinin tüm alt kriterlerini etkilediğini söyleyebiliriz. Aşağıdaki paragraflarda modelin tüm alt kriterleri ile iş analizi uygulamasının etkileşimi üzerine açıklamalar bulunmaktadır.

3 a. Kriteri, insan kaynakları planlamasının yapılıp, insan kaynakları politika ve stratejileri ile birlikte uyumlu ve etkin bir biçimde personel seçme ve yerleştirme sürecinin yönetilmesi çalışmalarını temel alır. Sağlıklı bir insan kaynakları planlamasının ve seçme ve yerleştirme sürecinin yaşanabilmesi için gerçekleştirilen iş analizi çalışmalarının sonuçlarına ihtiyaç vardır. Bu sayede, işe alınacak personelin görev ve sorumlulukları belirlenerek, bu görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için sahip olunması gereken yetkinlikler ortaya konmalıdır. İnsan kaynakları planlaması yapılırken ise, yapılacak iş ve bu işi yapacak çalışanların yetkinlik profilleri personel seçme sürecinde insan kaynakları yetkililerine iç ve dış kaynaklardan aday ararken anahtar rol oynayacaktır.

3 b. Kriteri ise; çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi yoluyla geliştirilmesini esas aldığı için, yine iş analizi çalışmasından elde ettiğimiz yetkinlik analizi çalışanların eğitim, geliştirme ve kariyer planlamalarını yaparken temel bir çalışma niteliğinde kullanılacaktır. Ayrıca, çalışanların performanslarını değerlendirmede kullanılacak performans kriterleri yine iş analizi çalışmasıyla belirlenecektir.

Yetkinliklerin belirlenmesi, iş analizi çalışmasının önemli sonuçlarından biri olduğu, işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama faaliyetlerini etkileyen önemli bir unsur olduğundan dolayı, özellikle 3 b kriterinde adı geçen yetkinlik kavramını açıklamakta fayda bulunmaktadır.

Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde, ayırt edici, bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak adlandırılmaktadır. Başka bir tanımlama ise şu şekilde yapılmaktadır. "Yetkinlik kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bir bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yoluyla ilerletilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır (Biçer, Düztepe, 2003: 13).

Bu tanımından yola çıkarak yetkinliğin beş özelliğinden bahsetmek mümkündür (Özden, www.mcozden.com; Erişim: 24.04.2008)

Bilgi: Nasıl yapacağını bilmek anlamına gelir. Her yetkinliğin az ya da çok kavramsal boyutta bir bilgi düzeyi vardır.

Beceri: Yapabilmek anlamına gelir. Yetkinliğin doğal ya da tecrübe ile kazanılmış yetenek boyutudur.

Tutum: Yapmayı isteme ve seçme anlamına gelir. Kişilik özellikleri, karakter, inanç ve değerler gibi subjektif özelliklerin, bilgi ve beceriyi harekete geçirme konusundaki yaklaşımıdır.

Gözlemlenebilir Davranış: Yetkinliğin gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışa dönüşmesidir. Yetkinliğin bir araç olarak kullanılabilmesi için gözlemlenebilir olması gerekir.

Üstün Performans: Davranış sonuçlarının ortalama performanstan daha fazla başarı sağlamasıdır.

Söz konusu bilgi, beceri ve kişilik özellikleri çalışanların yaptıkları işe göre değişiklik gösterir. Kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda iş rollerine bağlı olarak hazırlanan yetkinlik kılavuzu, kurumların çalışanlarının işe alımları, performans değerlendirmeleri, eğitim ihtiyaçları ve kariyer planlamalarına ışık tutmaktadır(Baltaş ve Baltaş, www.baltas-baltas.com; Erişim: 24.04.2008).

Ülkemizde, Mesleki Yeterlilik Kurumu, meslek standartlarını temel alarak, teknik ve meslekî alanlarda ulusal yeterliliklerin esaslarını belirlemek; denetim, ölçme ve değerlendirme, belgelendirme ve sertifikalandırmaya ilişkin faaliyetleri yürütmek üzere kurulmuştur. Kurumun temel görevi; Avrupa Birliği ile uyumlu "ulusal mesleki yeterlilik sistemi" ni kurmak ve işletmektir. Kurum bu görevlerini Milli Eğitim Bakanlığı, Yükseköğretim Kurulu, işçi, işveren, meslek kuruluşları ve diğer ilgili kurumlarla işbirliği yaparak yerine getirecektir (<http://www.myk.gov.tr/page.php?page=genel>, Erişim: 24.11.2008).

3 d kriteri, çalışanlarla kuruluş arasındaki iletişimi temel almaktadır. Bu noktada iş analizi yoluyla görev ve sorumlulukları, yetkinlikleri çerçevesinde görev ünvanları belirlenen çalışanların organizasyon şemasındaki yeri de ortaya çıkacak, yatay ve dikey iletişim yolları tanımlanmış bir çerçeve içinde gerçekleştirilebilecektir.

3 e. Kriteri ise; çalışanların takdir edilip, tanınmasını, doğru bir performans ve ücretlendirme sistemi sonrasında ödüllendirilip, ücretlendirilmesini, motive edilmesini esas alır. İş analizi yöntemi, işdeğerlendirme ve performans sistemine temel oluşturduğundan dolayı modelin bu kriteri ile de direk ilişkili olduğunu söyleyebiliriz.

3.2. “Çalışanlar” Girdi Kriteri ve İnsan Kaynakları Planlaması İlişkisi

Planlama her yönetsel faaliyette olduğu gibi insan kaynakları faaliyetlerinde de son derece önemlidir. Belirli bir plana uygun olarak yürütülmeyen faaliyetlerin çoğu kez amaca ulaşmaktan uzak olacağı bilinen bir gerçektir. İnsan Kaynakları Planlaması (İKP), örgütün amaçlarına ulaşması sürecinde ihtiyaç duyulan niteliklere sahip çalışanların belirlenmesi ile ilgilidir (Şimşek ve Oge, 2007: 57).

İKY’ de başarının en önemli koşulu işletme için gerekli ve yeterli iş gören gereksiniminin ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır. “En kötü plan bile plansızlıktan iyidir” genel ilkesini benimseyen her işletme kendi koşullarına ve olanaklarına uygun düşen insan kaynakları planlamasını yapar (Sabucuoğlu, 2000: 27).

İnsan kaynakları planlaması pek çok amaca hizmet eder, bunlardan en önemlisi, organizasyonun insan kaynağını daha etkin kullanmaktır. İşletmenin belirlediği strateji ile insan kaynakları planlaması arasında çok yakın bir ilişki vardır.

İşletme belirlediği stratejiye göre insan kaynağını belirleyecektir. Diğer belli başlı sebeplerde aşağıdaki gibidir (Hollenback ve Wright 1994, S.318).

- İşe alma maliyetlerini düşürür. Planlama ile işgücü açığı veya fazlasını tespit edip bunlar yönetilemez ve pahalı hale gelmeden maliyetleri düşürür.
- Çalışanların yetenek ve becerilerinin optimal biçimde kullanılmasını sağlar.
- Firmada mevcut olan ve ihtiyaç duyulan yetenekleri ortaya çıkarır.

Modelin “Çalışanlar” girdi kriterinden özellikle 3 a kriteri İKP faaliyeti ile direkt ilgilidir. Model alt kriteri özellikle işletmenin politika ve stratejileri ile uyum içinde olan bir İKP’den bahsetmektedir. Bu aşamada, Stratejik İKY ve Stratejik İKP kavramlarına yer verilecektir.

Stratejik İKY, bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için üzerinde karar verilmiş planlanan insan kaynakları aktiviteleri ve düzenlemelerini içeren bir modeldir (Wright ve Mc Mahan, 1992: 295). Firmalar neden insan kaynakları stratejisi geliştirmelidirler? James Walker bunun faydalarını aşağıdaki maddelerde açıklamaktadır (Walker, 1992: 11).

İnsan Kaynakları stratejisi;

- İşletmenin hedeflerine ulaşması için fırsat ve engelleri tanımlar
- Kişilere daha geniş bir perspektif sağlar,
- Yönetimin yürütülen faaliyetlere olan bağımlılığını test eder,
- Kişilerde yürütülen faaliyetlere bağlılık ve aciliyet hassasiyeti geliştirir,
- İşletmenin yönetimi ve yeteneklerinin geliştirilmesi için stratejik odaklanma sağlar.

Stratejik planlama, bir örgütün misyonunun ve geleceğe yönelimli, uzun ve kısa dönemli performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulmasıdır (Acar, 2003: 23). Stratejik insan kaynakları planının oluşturulması sırasında İK yöneticisinin temel görevi örgütün hedefleri ile insan kaynakları bölüm hedeflerinin bağlantı olması ve uyum sağlamasıdır. İK yönetici stratejik planlama sürecine sürecin başından itibaren katılarak her aşamada süreç ve sonuçların karşılıklı etkilerini değerlendirmeli, olası fırsat ve tehlikeler görerek uygulamada sorun

yaşanmamasını ve stratejik amaçların daha etkin bir biçimde karşılanmasını sağlamalıdır (Barutçugil, 2004: 240).

3.3. “Çalışanlar” Girdi Kriteri ve Personel Seçme ve Yerleştirme Faaliyeti İlişkisi

İnsan kaynağı, işletmelerdeki fark yaratan en önemli faktör olduğu için, modelin tüm alt kriterleriyle ilişki içindedir. Ancak modelin içinde direk bahsedilen alt kriter, 3 a kriteridir.

Sürekli değişimin, katı rekabet koşullarının içinde bulunan işletmelerin, değişime ve rekabete ayak uydurması insan kaynaklarının kalitesiyle yakından ilgilidir. Yenilik yaratmanın, rekabet avantajı elde etmede ilk sıraları aldığı düşünüldüğünde işgörenin iyi seçilerek istihdam edilmesinin giderek neden önem kazandığı da daha iyi anlaşılacaktır (Aldemir, Ataol, Budak, 2001: 95).

Önemli olan boşalan bu pozisyonlara eleman almak değil “doğru işe doğru adam” bulmaktır. Üstelik bu sürecin hızlı işlemesi gerekir. Eleman bulma ve seçmedeki gecikmeler ya da işe uygun eleman seçmeme işlerin aksamasına, dolayısı ile maliyetlerin yükselmesine neden olabilir. O nedenle kaliteli ve kapasiteli eleman bulma ve seçme bir işletme için yaşamsal önem taşır (Sabuncuoğlu, 2000: 72).

İşgören bulma ve seçmenin önemini işletme ve işgören açısından ele alabiliriz. Bunlardan ilki olan işletme açısından bakıldığında; doğru işe doğru adam alınmadığı takdirde işletme içinde iş-kşi veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgünü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olur. Böyle durumlarda boşalan işe yeniden işgören alınması söz konusu olacak ve giderler giderek artacaktır. Kaldı ki, işletmeye her yeni giren elemanın işe ve çevresine uyum sorunları baş gösterecek, en azından başlangıçta verimsiz çalışma, zaman kaybı ve araçların kötü kullanımı kaçınılmaz olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 72-73).

Durumun işgörenler açısından da pek iç açıcı olduğu söylenemez. İşe alma sırasında verilen yanlış kararlar iki ilginç sonuç doğurabilir. Birincisi, işgören işe alınırken başarılı görülmesine karşın işe girdikten sonra aynı başarıyı

sürdüremeyebilir. İkinci durumda ise, aday başarılı olabileceği bir işe, seçim sırasında başarısız olması nedeniyle alınmamıştır. Öte yandan işgören seçimine gereken önemi vermeyen işletmeler bir yandan kendi yıkımlarını hazırlarken, aynı zamanda işe yanlış alınmaları ya da alınmamaları nedeniyle işgörenleri ekonomik ve psikolojik yıkıma sürükler. Yeteneklerin çok üstünde ya da çok altında bir işe alınmaları nedeniyle daha sonra işten uzaklaştırılan ya da uzaklaşan işgören işsizlik, moral düşüklüğü ve aşağılık duygusu içine girer (Sabuncuoğlu, 2000: 73).

İnsan kaynakları seçme ve yerleştirme sürecinde, doğru işe doğru kişinin alınması, diğer insan kaynakları faaliyetlerinin başarısını da beraberinde getirir. Dolayısıyla, modelinde tüm alt kriterlerinin başarısının temelinde doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesi yatar.

3.4. “Çalışanlar” Girdi Kriteri ve Eğitim-Geliştirme Faaliyeti İlişkisi

Küreselleşme sürecinin yoğunluğunun ve hızının her geçen gün artması işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişme gösterebilmeleri, küresel rekabet güçlerini arttırmaları ve kaynaklarını verimli şekilde kullanmaları ile mümkündür (Bahlander, Snell ve Sherman: 1996, 232). Bu nedenle işletmeler günümüzde fark yaratan en önemli girdisi olan “İnsan Kaynağı”nı eğitmek, geliştirmek, günün gereklerine uygun olarak bu gelişimi devam ettirip, etkinliğini artırmak zorundadır.

Modelin 3b alt kriterinin temeli, çalışanların birey ve ekip düzeyinde bilgi, beceri ve farkındalıklarının artırılması için eğitilmesi, geliştirilmesi, gelişimlerinin ve performanslarının izlenip, çeşitli sistem ve uygulamalardan faydalanılarak gelişimin sürekliliğinin sağlanmasına ve potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, farkındalıklarının yaşama geçirilmesine yardımcı olunmasına dayanmaktadır.

İşletmelerin bu nedenle başvurduğu İnsan Kaynakları Yönetim uygulaması “Eğitim-Geliştirme” fonksiyonudur. Eğitim kavramı, genel anlamda olumlu bir değişim yaratmak amacıyla, bireye bilgi verme, yetenek ve beceri geliştirme süreci, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bireylerde davranış değişikliği yaratmaya yönelik bir süreçtir (Akyüz, 2001: 75).

Eğitim ve geliştirme işbaşında ve iş dışında gerçekleştirilen bütünsel bir programın parçalarını oluşturur. Bunlar organizasyonun gelişim sisteminin vazgeçilmez öğeleridir (Palmer ve Winters, 1993: 121) ve işletmenin insan kaynağına dolayısıyla geleceğe yaptığı en önemli, çoğu kez önemi uzun vadede ya da yokluğuunda hissedilen bir yatırım olma özelliğini taşımaktadır (Kuşcuoğlu, 1998: 15).

İşletmelerin eğitime belirli bütçeler ayırarak belirli maliyetleri göz önüne almaların sebebi orta ve uzun vadede karlılığu ve getirisi olan bir takım hedeflere ulaşılmasının istenmesidir. Bazı araştırmalara göre, günümüz çalışanları sürekli olarak işleri ile ilgili çeşitli eğitimler almak zorundadırlar. Çünkü alışanlar artık sadece bir görevi yüklenmek için değil, ortak amaçların başarıya ulaşmasına katkıda bulunmak için işe alınmaktadırlar. Buda onların yeteneklerinin fikirlerinin ve becerilerinin tümüyle kullanılmasını gerektirmektedir (Leopold, 2002: 206).

Eğitim yönetimsel bir faaliyettir. Çalışanların yönetim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim konularının ve sürelerinin tespit edilmesi, eğitimcilerin seçilmesi ve en sonunda da eğitim süreçlerinin değerlendirilmesine ilişkin bütün eğitim aşamalarını planlayan, organize eden ve denetleyen yönetimin kendisidir (Desimone ve Haris, 1998: 57).

Bu faaliyetin ilk aşaması çalışanların eğitim ihtiyaçlarının doğru ve eksiksiz bir şekilde belirlenebilmesidir. Eğitim ihtiyacı, bireyin herhangi bir konuda sahip olduğu yetkinliklerle örgütsel ve bireysel bazda bugün ve gelecekte sahip olması gereken davranışlar arasındaki farka dayalı olarak belirlenir. Ayrıca, örgütsel çevrede yaşanan gelişmeler ekonomik durgunluk gibi dış etkenler eğitim ihtiyaçlarını sürekli değerlendirmeyi gerektirir (Abella, 1994: 17).

Eğitime harcana çabanın değerinde, şaşırtıcı şekilde birçok kurum, çalışanlarının ne gibi eğitim ihtiyaçlarını olduğunu anlamaya çalışmazlar. Bir eğitim programının etkili olabilmesi için kurumun eğitimde gerekli olanları derecelendirerek analiz etmesi ve görevin ise kişinin yapmayı umduğu görev olması gerekir (Leopold, 2002: 206).

Eğitim ihtiyaçı, mevcut performans ile bugün ve gelecekte olması gereken performans arasındaki olumsuz yöndeki etkidir (Şencan ve Erdoğmuş, 2001: 20). Performans değerlendirmesi, çalışanın geliştirilmesi yani örgütün daha etkili bir yesi olması için eğitim ve geliştirme programlarının tasarımında kullanılan verileri sağlar. Her bir bireyin güçlü ve zayıf yönlerini orta koyarak, zayıf olan alanlar birer eğitim ihtiyaçı olarak belirlenir. Bu nedenle performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, kurumdaki genel eksikliklerin yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir (Özakman, 2000: 14).

Sonuç olarak performans değerlendirilmesi ile değerlendiriciler, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanırlar, organizasyon içinde eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir. Bireyin gelişme potansiyeline ilişkin daha doğru saptamalar yapılır (Fındıkçı, 2000: 70).

3 c kriteri ise; çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesini kapsamaktadır. Özellikle; bu alt kriterin çalışanların kendi başlarına karar verebilmeleri için yetkelendirilmeleri amacıyla kural ve uygulamaları geliştirmeleri için eğitilmesi gerektiğine ilişkin vurgulamasından dolayı "Yetkelendirme" kavramı açıklanıp, eğitim ve geliştirme faaliyeti ile ilişkisine yer verilecektir.

Yetkelendirme kavramı; aynı zamanda insan kaynakları literatüründe personeli güçlendirme olarak da isimlendirilir. Yetkelendirme, Voght ve Murrell'e göre; personeli güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitme ve takım çalışması yolu ile bir organizasyondaki çalışanların karar verme yetkilerini arttırma ve çalışanları geliştirme süreci olarak tanımlanmıştır (Yüksel, Erkutlu, 2003: 131). Modelin bu alt kriterinde de eğitim ve geliştirme sürecinde olduğu gibi iş analizi çalışmasının sonuçlarının etkisini rahatlıkla görebiliriz. Personeli eğitip geliştirerek kararlara katılımını sağlamak adına öncelikle iş analizi yoluyla belirlenmiş yetkinliklerin ortaya konması, bunun üzerine çalışanı atanacağı noktanın ihtiyaç ve gereksinimleri arasındaki farkla çalışanı eğitip geliştirmemiz mümkün olacaktır. İstenecek yetkinliklere, bilgi ve beceriye sahip olan personel, görevini yerine getirerek kararlara daha bilinçli ve etkin bir biçimde katılabilecektir.

Yetkelendirme; liderlikte belki de en önemli konudur, özdenetim vermek. Yöneticiler yetkelendirilirse kontrolü kaybedeceklerden korkarlar. "Yetki" ve "Yetkelendirme" arasında şöyle bir fark vardır. Yetki verdiğiniz zaman kontrolü

sizedir. Yetkelendirme ise inisiyatif, sorumluluk ve özdenetim vermektir. O kişi ne zaman soracağını, ne zaman inisiyatif kullanacağını bilir. Yetkiden başka hiçbir şey insanların patron gibi düşünmesini ve kendilerini önemli hissetmelerini sağlamaz. Yetki, güveni sağlar ve çalışanların beceri, deneyim ve sezgi elde etmesine yardımcı olur. Liderin görevi işletmedeki kişi veya takımların bu bilinç düzeyinde olmalarını sağlamak ve onların yetkilerini bu bilinçle kullanabilecekleri ortamı gerçekleştirmektir. Yetkelendirme ancak örnek olduktan sonra başarılı olunabilir. (Ergi, <http://www.kocaeliaydinlarocaqi.org.tr>, Erişim: 28.08.2008)

3.5. “Çalışanlar” Girdi Kriteri ve Performans Değerlendirme İlişkisi

Model, “Performans Değerlendirme” faaliyetinden, 3b alt kriterinde, birey ve ekip düzeyinde hedeflerin belirlenmesi, çalışanların hedefleri ile kuruluşun hedeflerinin uyum içinde olmasının sağlanması, çalışanların performanslarının değerlendirilerek kendilerinin farkına varmalarının sağlanması olarak bahsetmektedir. Bu alt kriterin ışında kurumsal performans değerlendirme verilerinin, işletme çalışanlarının performans kriterlerine paylaştırılmasıyla birlikte performans değerlendirme sistemi uygulanmalı ve etkinliği sağlanmalıdır.

Organizasyonel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yöneticisi açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan performans değerlendirme, işgörenlerin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da işteki performans düzeylerini saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezler bütünü olarak tanımlanabilir (Alpkan, Biber, Erdil, 2004:103). Performans Değerlendirme, çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. Organizasyonda “insan”ı ön plana çıkaran görüşlerin hâkim olmasıyla beraber, performans değerlendirme sisteminin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmıştır. Performans değerlendirme çalışanlarınızı daha iyi tanımanızı sağlar. Eğer siz çalışanlarınızı nelerin motive ettiğini belirleyebilirsiniz, onlardaki gizli potansiyelleri keşfedebilirsiniz. Bu durum ise çalışanların beyni, yüreği, fiziği ile bütün yaratıcılığını işe yönelik ortaya koymasını sağlayacaktır. Performans değerlendirmenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik

çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bu işleri gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer alır. Amirden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri günümüzde bu noktada iflas etmişlerdir. Çünkü performans değerlendirme sisteminden organizasyonun esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, organizasyonu yarınlara taşımasıdır (Uğurlu, www.paradoks.org, Erişim: 22.08.2008).

Değerlendirme bireylerin gelişimini cesaretlendiren eğitim sürecinin düzenli bir parçası olmalıdır. Eğitim ve değerlendirmenin başarılı olabilmesi için, çalışanların performanslarını geliştirmeyi öğrenmeyi istemeleri, yöneticilerin ise çalışanlara performans seviyelerini arttırmada yardım etmeleri ve öğretmeleri gerekmektedir. Eğitim ile performans değerlendirmenin ilişkisi bu noktadan başlar. Performans değerlendirme organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının tespitinde bir yoldur, eğitim ihtiyaçlarının önemli bir kısmı hakkında bizleri bilgi sahibi kılar (Uğurlu, www.paradoks.org, Erişim: 22.08.2008). Böylece çalışanlar, performans değerlendirme faaliyetleri sonucunda güçlü ve gelişime açık yönlerini öğrenir, yöneticileri ile birlikte kişisel kariyer ve şirket performans hedefleri doğrultusunda belirlenecek eğitim ihtiyaçları ile kendi performans hedeflerine ulaşırken, bununla doğru orantılı olarak şirketin hedeflerine ulaşılmış olacaktır.

3.6. Çalışanlar” Girdi Kriteri ve İş Değerlendirme ve Ücret Sistemi İlişkisi

Model alt kriterlerinde işdeğerlendirme sisteminden bahsetmemiş, 3 e alt kriterinde ücretlendirme yapısının politika ve stratejiler ile uyumlu olmasını açıklayarak ücretlendirme sistemine atıfta bulunmuştur. Ancak adil ve sistematik bir ücretlendirme sisteminin kurulabilmesi için işdeğerlendirme sisteminin kurulması gerektiği gerçeği ile bu kısımda işdeğerlendirme ile ilgili açıklamalara da yer verilecektir.

Bir işletmede, her işin parasal değerini belirlemek ve bu değeri düzenli olarak artıracak bir prosedür oluşturmak üzere bir ücret sisteminin kurulması

gerekmektedir. Böyle bir sistemi geliştirmek için güncellenmiş iş tanımları yanında bir iş değerleme sistemine de ihtiyaç bulunmaktadırdır. Kısaca işlerin değerinin belirlenip, iş vealışan değerlemesi yapıldıktan sonra, bunların sonuçlarına göre bir ücret yapısı kurulması gerekmektedir. İş değerlemealışmaları, hızla sanayileşen ülkelerde verimlilik konusu n plana çıkmaya başladığında maliyeti düşürücü üretimi artırıcı araştırmalar ve uygulamaların bir sonucu olan iş etdalışmalarının neticesinde ortaya çıkmıştır. İş ve özelliklerinin araştırılması ile başlayanalışmalar, iş ilealışan arasındaki bağı etkileyen ücret konusunu, bu ilişki çerçevesinde ele almaktadır (Balta, 2007: 28).

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları toplumsal, organizasyonel, işlevsel ve kişisel amaçlar olarak sınıflandırıldığında, gerekalışanlar gerekse işletme bakımından insan kaynakları yönetiminin belirleyici amaç ve fonksiyonlarından birinin, kişisel amaçların kapsadığı ücret yönetimi olduğu görülmektedir.çünkü ücret,alışanların maddi kazançlarını içermektedir; yani onların hayatlarını doğrudan etkilemektedir (Fındıkçı, 2001: 72).alışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve motivasyonlarının sağlanması gibi iş tatminlerinin geliştirilmesine yönelik amaçlar, dikkatli ve objektif bir ücret yönetimi sistemi ile sağlanabilmektedir. Bu sebepten insan kaynakları yönetiminde en hassas ve üzerinde enok durulan konulardan bir tanesi ücretler olmaktadır. cret yönetimi, iş değerlemesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, karın paylaştırılması ve ücret ile ilgili diğer konuları içeren bir insan kaynakları yönetimi alanını oluşturmaktadır. Doğru kurulmuş bir ücret yönetimi sistemi (Balta, 2007: 3-5);

- İşletmenin başarılı olmasını desteklemektedir,
- Diğer insan kaynakları stratejileriyle bütünleşmektedir,
- Net ve iyi tanımlanmış kurallara dayanmaktadır,
- Performansa göre ödeme sistemine dayanmaktadır,
- Yeteneğe ve becerilere göre ödeme sistemine dayanmaktadır.

Kısaca işletmenin yüksek verimlealışması, insan kaynaklarının iyi yönetilmesine bağlanmaktadır. Dolayısıyla işletmenin bu amacını gerçekleştirmek için iyi adayları kendisineekmesi ve var olanalışanlarını da elinde tutması

gerekmektedir. Bunun için yapılması gereken en önemli şeylerden biri adil bir ücret yönetimi sistemi kurmaktır (Balta, 2007: 6).

3.7. “Çalışanlar” Girdi Kriteri ve Kariyer Planlama Sistemi İlişkisi

Model, İK faaliyetlerinden Kariyer Planlama'ya 3 a ve 3 b alt kriterlerinde yer vermiştir. 3 a kriterinde; çalışanların kariyer geliştirme süreçlerinin yönetilmesinden bahsederken, 3 b kriterinde ise; performans değerlendirme ile birlikte kendi potansiyellerin farkına vararak yönetimle birlikte bu uygulamaların hayata geçirilmesinden bahsetmektedir.

Kariyer geliştirme sistemi iki önemli adımdan oluşur. Öncelikle çalışan kişinin kariyer planlaması yapılır, ardından işletme bu konuda yapacağı çalışmalar ile kariyer yönetimini gerçekleştirir. Bir işletmede çalışan herkes, işinde ilerlemek ve daha yüksek kademelere gelmek ister. Ancak mesleki basamaklarda yukarıya doğru ilerlemek her zaman kolay değildir. Çalışanın iş hayatında ilerlemesinin sağlıklı olabilmesi kariyer gelişimi, kariyer planlaması ve kariyer yönetimi ile ilgilidir. Kariyer geliştirmesi, kariyer planlaması ve kariyer yönetimini kapsar. İKY açısından kariyer yönetiminin ayırıcı özelliği, çalışanların işletme içindeki hareketliliklerinin sağlanması, böylece çalışanların motive olmalarıdır. Kariyer yönetiminin uygulandığı işletmelerde çalışanlar belli bir süre nerede olabileceklerini tahmin edebilecektir. Kariyer geliştirme çalışmalarında amaç; kişinin sahip olduğu yeteneklerini kullanarak hak ettiği pozisyona gelmesinde ona yardımcı olmaktır. Bu yardım, organizasyonlar bünyesinde yapılabileceği gibi, kişinin kendi kariyerini yönetmesi ve kariyer planlamasında bireysel yeteneğini kullanması ile de mümkün olmaktadır. Organizasyonlar, yalnızca çalışanların seçimlerini sağlamakla kalmayıp, daha da önemlisi onların kişisel doyumları ve özlüklerinin gerçekleşmesini sağlayan bir kaynak özelliği taşırlar. Organizasyonlarda çalışan kişiler kariyerin olanaklarından ve ödülllerinden yararlanırlar. Bu yararlanma elbette tek yönlü değildir; organizasyonda çalışanların kalitesinin yükselmesine paralel olarak daha karlı ve/veya etkin bir hizmet ortaya koyulabilecektir. Bireyin kariyerini geliştirmeye yönelik en belirgin çabayı kendisinin göstermesi gerekir, ancak organizasyondan da, bireyin gösterdiği çabayı yönlendirmesi ve destek olması beklenmektedir. Çünkü kariyer, bugün ve gelecek ile ilgili amaçların planlı bir biçimde ortaya koyulması ve bu amaçların uygulanmasıdır. Kariyer geliştirme, çalışanın belirlediği seçime organizasyonun sağlıklı bir biçimde uyum göstermesi ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı

gereksinimlerinin tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetler olarak tanımlanabilir. Çalışanın belirli amaç ve gereksinimlerinin yanında toplumsal isteklere de cevap vermek için, organizasyonda kariyer geliştirme programının olması hem organizasyon, hem de birey açısından yarar sağlar. İşgören açısından kariyer geliştirme, işgörenin kendi kariyer planlamasına olanak tanıyarak güdülenmelerini sağlar. Organizasyon açısından ise, işgören tatmininin ve organizasyona bağlılığın artırılması, işgörenlerin kariyer amaç ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi davranmaları ve işgörenlerin becerilerinin zenginleşmesi gibi yararlar sağlar (Kök, 2006, s.101-104).

Günümüzde kariyer planlaması işletmeler tarafından değil, daha çok çalışan tarafından yapılmaktadır. Bunun için de her şeyden önce bireyin kendisini çok iyi tanıması gerekmektedir. Birey; amaçlarını, ideallerini çok iyi saptamış, yeteneklerini, ilgilerini, karakteristik özelliklerini çok iyi analiz etmiş olmalıdır. Etkili bir kariyer yönetiminde her ne kadar çalışana, organizasyona ve yöneticiye önemli işler düşse de, bu yönetimi şekillendirecek temel belirleyici çalışandır. Organizasyona düşen görev ise, iş konusunda eğitim verme, etkin yerleştirme işlevi, İK sistemini oluşturma ve meslek içi eğitim vermektir. Yöneticinin rolü ise; performans analizi, rehberlik ve danışmanlık, geri besleme sistemini oluşturma, bilgi akışını sağlama, kontrol ve motivasyondur. Kariyer planlama açısından en sık başvurulan tekniklerin başında; danışmanlık atölyeleri, kendini geliştirme materyalleri, kurslar ve eğitim seminerleri gelmektedir. Bunlara ek olarak bizzat organizasyonlar tarafından hazırlanan organizasyonun kimliğine ve kültürüne özgün okuma ve kişisel gelişim kitapları, beceri, yetenek ve ilgi testleri gösterilebilir. Ayrıca büyük işletmelerde kariyer planlaması için kariyer danışmanları istihdam edilmektedir. Danışmanın yol göstericiliğinde kariyer planlama grupları oluşturulmaktadır. Çalışanların organizasyon içinde yatay olarak yer değiştirmesi anlamındaki iş rotasyonunun da kariyer yönetiminde etkin ve sıkça uygulanan bir yöntem olduğu söylenebilir (Kök, 2006, s.104 - 106).

3.8. “Çalışanlar” Girdi Kriteri ve Diğer İnsan Kaynakları Faaliyetleri İlişkisi

Yukarıdaki kısımlarda adı geçen İKY işlevlerini uygulayan işletmeler, bu sistemleri doğru bir şekilde yapılandırarak amaçladıkları İKY sonuçlarına ulaşamazlar. Bu amaçlara ulaşılmasını sağlayan bu sistemleri uygularken kullandığı iletişim yapısıdır. İletişimden yapısından kasıt, sadece yazılı ve sözlü, yatay ve dikey

iletişim metodlarını kullanmak değil, işletmenin tüm çalışanlarını ihtiyaç duydukları tüm bilgilere eşit mesafede ulaşabilmesini sağlamak, ast-üst arasındaki mesafeyi dengeli bir biçimde rahatlaştırmak, yönetim ve çalışanlar arasındaki ulaşılamaz mesafeleri azaltmak, ekip çalışmaları ile bölümler ve çalışanlar arası iletişimi güçlendirmek, çalışanların kararlara katılımını arttırarak işe bağlılıklarını ve aidiyet duygularını arttırmak, vb. faaliyetlerdir. Bu faaliyetler çoğunlukla İnsan Kaynakları departmanının sağladığı organizasyonlar ile yönetim kadrosu ile birlikte gerçekleştirilir.

Modelin 3. kriteri, "Çalışanlar" olarak adlandırılmış olduğundan, sadece İKY faaliyetlerini değil, çalışanları ilgilendiren tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Yukarıda bazı örnekleri verilen iletişim tabanlı olan bu faaliyetler çalışmanın bu bölümünde "Diğer İnsan Kaynakları Faaliyetleri" olarak anılacaktır. Modelin alt kriterleri incelendiğinde, özellikle 3 d ve 3 e alt kriterleri olmak üzere, tüm alt kriterlerde "Diğer İnsan Kaynakları Faaliyetleri" adıyla adlandırdığımız faaliyetlere yer verilmiştir. Bu faaliyetleri, aşağıdaki kapsamda değerlendirmek mümkündür.

- İletişim gereksinimlerinin saptanarak, ihtiyaçlara yönelik uygun planların oluşturulması,
- Etkin bir iletişim alt yapısının oluşturulması,
- Çalışanların katılımının ve katkılarının sağlanması,
- Ekip düzeyinde katılımın sağlanmasıyla, takım ruhunun arttırılması,
- İyileştirme çalışmalarının birey ve ekip düzeyinde özendirilmesi,
- Katılımı cesaretlendirecek, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması,
- En iyi uygulamalardan kazanılan deneyimin ve bilgi birikiminin paylaşılmasının sağlanması,
- Çalışanların memnuniyetinin değerlendirilmesi,
- Sosyal ve kültürel faaliyetler gerçekleştirilerek motivasyonun arttırılması,
- Yasal gerekliliklerin karşılanmasıdır.

Özellikle, 3 d alt kriterinde değinilen kuruluş içi diyalog kavramı bir sonraki paragrafta açıklanmaya çalışılmıştır.

Bilginin ekonomik faaliyetin birincil hammaddesi ve ürünü haline getirdiği günümüzde örgütsel zeka -akıllıca çalışan personel- ikinci adamlıktan başrole yükselmiştir. Şirketlere para veren insanlar yani yatırımcılar, paranın şirket içinde dağılımını belirleyen insanlar yani yöneticiler ve şirketlere hayatlarını koyan insanlar yani çalışanlar açısından entelektüel sermaye öylesine yaşamsal önem kazanmıştır ki, bilgiyi yönetmeyen bir kuruluşun işine gereken özeni gösterdiğini söylemek haksızlık olmamaktadır (Stewart, 1997: 98). Bilgi yönetimi, geniş anlamda insani bir kavramdır. Çalışanın mümkün olduğu kadar, yaratıcılığını kullanmak, gelişimini sağlamak ve tüm işletme için kazanç sağlamaktır. Bu bağlamda bilgi yönetimi, firma kültürünü aktarma, çalışanı geliştirmeye ve öğrenmesini sağlama, bireyin performansını ve dolayısıyla örgütsel etkinliğini artırma sürecidir (Finerty, www.insankaynaklari.com, Erişim: 24.04.2008).

Bilginin firma içi paylaşımının sağlanabilmesi için öncelikle güven ortamı gerekmektedir. Güven ortamı olduğu yerde, çalışanlar birbirleriyle iletişim içinde bulunmaya daha hevesli olacaklar ve bilgilerini paylaşacaklardır. Böyle bir ortamı yaratmak için yatırım yapmak, bilgi paylaşımını desteklemek ve ödüllendirmek bilginin elde edilmesi için çalışanlarda merak ve heyecan uyandıracaktır. Bu merak ve heyecanın kurumun kültür ve stratejisi ile desteklenmesi gerekmektedir. İşletmeler iyi organize edilmiş firma içi bilgi kaynaklarına sahip oldukları zaman, iş fırsatlarının avantajlarından yararlanma konusunda çok daha iyi konuma geleceklerdir (İnsan Kaynakları Uzmanlık Grubu, www.insankaynaklari.com, Erişim: 24.04.2008).

Bilgi paylaşımının firmanın kurumsal kimliği ile bütünleşmesi için, çalışanların bilgi paylaşımı için gösterdikleri katkıların firmanın hedeflerini gerçekleştirilmesinde ne kadar etkili olduğu hakkında geri bildirim almaları gerekmektedir. Bu sayede katılımcılar süreç içinde yer almaya devam edecekler ve firma yöneticilerinin aktif katılımını, bilgi paylaşımını özendirir (İnsan Kaynakları Uzmanlık Grubu, www.insankaynaklari.com, Erişim: 24.04.2008). Organizasyonel bilginin ortaya çıkmasını sağlayan en iyi uygulama süreci, çalışan ve müşteri memnuniyeti anketlerinin sonuçlarının kullanılmasına, sonuçların kıyaslanmasına ve bilgi fikirlerinin paylaşılmasına olanak verilmesiyle başlar. Aynı şekilde, iş yapma biçimlerini etkileyen dışsal etkenlerin güncel ve doğru bir şekilde anlaşılması için mevcut fikirlerin toplanmasını sağlayan bir sistemde geliştirilmelidir (İnsan

Kaynakları Uzmanlık Grubu, www.insankaynaklari.com, Erişim: 24.04.2008). Anketlerle, sadece sorulan sorulara yanıt alınmaktadır. Çalışanlarla veya müşterilerle zaman zaman bir araya gelerek toplantılar, fikir alışverişleri vb. düzenlemek son derece önemlidir. Böyle bir süreç kurulduktan sonra, çalışanların sahiplenebilmesi için süreç sorumluluğunun çalışanlara verilmesi, yani elde edilen organizasyonel bilginin firma içine yayılımında sorumluların çalışanlar olması, süreci çok daha etkin bir hale getirecektir (İnsan Kaynakları Uzmanlık Grubu, www.insankaynaklari.com, Erişim: 24.04.2008).

Bilginin paylaşımı, çalışanların birbiri ile etkileşim içinde olmasını gerektirir. İletişimi sağlayan; e-mail, intranet, video konferans vb. teknolojiler kişileri sanal ortamda dahi buluşturabilmektedir. Fakat akıllı firmalar, tüm bu araçların yanı sıra çalışanlarını birebir ilişkiye geçirebilmeleri için beyin fırtınası, focus grup toplantıları, workshop, vb. toplantılarla bir araya getirirler (İnsan Kaynakları Uzmanlık Grubu, www.insankaynaklari.com, Erişim: 24.04.2008). İşletmelerde ayrıca, güncel bilgilere en kısa zamanda ulaşılabilmesi için duyuru panosu uygulamaları da en sık başvurulan uygulamalardandır.

Yeni ekonomide rekabet avantajının yakalanması için bilginin hızlı, güvenli ve rahat bir şekilde aktarılması önemlidir. En iyi uygulama yaklaşımına sahip olan firmalar, elektronik ortamda geliştirdikleri bilgi bankası uygulamaları aracılığı ile iş süreçleri ve projeler hakkında çalışanların güncel birikimlerini aktarabilmeleri ve işletme bünyesinde tekrar kullanabilmeleri için zemin hazırlamaktadırlar. Zengin içeriği olan bilgileri araştırıp güncel olanı muhafaza eder ve önemini kaybetmiş bilgileri de atarlar. Bilgi bankasındaki güncel bilgileri ve yeni fikirleri kullanarak pratikte uygulanabilir bilgiye ulaşmaya çalışırlar (İnsan Kaynakları Uzmanlık Grubu, www.insankaynaklari.com, Erişim: 24.04.2008).

Modelin 3 b alt kriterinde, çalışanların bilgi birikimlerini ve yetkinliklerini belirleyip geliştirdikten sonra takım halinde çalışmalarını sırasında ise; ekip becerilerini geliştirebilmek adına yapılması gerekenler vardır.

Sinerji; bir araya gelerek çalışmanın sonucunda kişilerin birey olarak oluşturacakları etkilerin toplamından daha fazla etki elde etmeleri anlamına gelir (Baltaş, 2001: 18). Sinerji zincirinde halkalardan biri diğerinden daha önemli değildir.

Biri geliştirildiğinde diğerlerinin de geliştirilmesi gerekir. Amaç; dışsal olan strateji süreçlerinin dışında içsel süreçleri de geliştirmektir. Sinerji zinciri, takım üyelerini yaratıcı ve heyecanlı kılar, performansı üst düzeye çıkarır. Her halkanın sürdürülmesi ve sürekli bir şekilde güçlendirilmesinin sağlanması, bütün takım üyelerinin özellikle de takım liderinin görevidir (Owen, 1996: 82-84).

Takım çalışmasında bir sinerji oluşmuyor, takımdan beklenen verim alınamıyorsa, her üye uygulama ve gelişme için ayrı düşünce ve hedeflere sahipse bu durumda etkili takım çalışmasının olması çok zordur. Takım lideri, takımın ve üyelerin hedeflerini birleştirici yöntemler geliştirir ve takım çalışmasını destekler, ortak bir düşünce yapısı oluşturmaya çalışır (Owen, 1996: 84).

Takımlar üyelerinin ortak bir amaca, birbirinden bağımsız rollere tamamlayıcı yeteneklere ve bir işin nasıl uygulanacağına dair uzmanlaşmış, kaliteli sonuçlar üreten, çapraz çalışma özelliği göstererek birbirlerini tamamlayan hedef odaklı gruplardır (Byhman and Wellins: 1996: 51). Etkili takımlarda, her üye yeteneğine en uygun olan rolü üstlenir, böylece tüm üyeler güçlü yanlarını öne çıkarıp bütünleşebilirlerse takımlar hedeflerine kolay ulaşırlar (Maddux: 1999: 11).

Takımlar, işletme performansının ana unsurudur. Takım dinamikleri, performansı arttırırken, öğrenmeyi ve davranış değişikliklerini de destekler. Değişim her zaman bir yönetim hedefi olmakla birlikte, ana hedef tüm çalışanlarda istenen davranış değişikliğini yaratabilmektir. Üst yöneticiler ve liderler, öncelikle kritik yeni yetenekleri, değerleri ve davranışları belirlemeli ve yüksek performansı destekleyecek bu davranışları değiştirmek için çalışmalıdırlar (Katzenbach ve Smith: 1993: 13).

Çalışanların isteklerini karşılamak, onların daha verimli ve motive olmasını sağlamak için firmalar çeşitli yenilikçi yöntemler denemektedirler. Yoğunlaşan rekabet baskıları ile mücadele eden çok sayıda yönetici, takım yaklaşımının daha yüksek verimlilik sağladığı, emeğin maliyetini düşürdüğü ve çalışanları işletmelerine daha fazla bağlı hale getirdiği görüşündedir. Bu bağlamda işletmeler, daha rekabetçi ve etkili olmak istiyorlarsa çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanabilmek için yeniden yapılanmalı ve takımlara yönelmelidirler (Donnelon, 1998: 11).

Şirket içerisinde bir yenilik kültürünün oluşabilmesi için öncelikle tedarikçi, kurum içi süreçler, çalışanlar, çalışma ortamı, kurum ve müşteri için kazan/kazanı ortaya çıkaracak olan her türlü yeni ve farklı fikri desteklemek ve teşvik etmek, şirketin önemli önceliklerinden birisi olmalıdır. Yapılan hatalara karşı tolerans gösterilmesi, hata düzeltmelerinin olumlu geribildirimle yapılması ve yeni fikirlere karşı cesaretlendirici bir tutum sergilenmesi çalışanların yeni fikirler üretmesini sağlayacak olan güven ortamını temin edecektir. Zira yapılan araştırmalar, psikolojik olarak güvenli bir ortamın gerekli unsurları olarak şunları saymaktadır (Çırpan, 2006: 96-97):

- Hata yapmayla ilgili korku ve utanç duygularıyla baş etmede destek ve hatadan ders alarak daha iyinin yapılması konusunda teşvik,
- Hata yapmayı meşrulaştıracak veya yasallaştıracak normlar belirlemek,
- Doğru yönde gösterilen çabalar için yol gösterme ve ödüllendirme,
- Deney yapmayı ve yenilikçi düşüncüyü teşvik eden ödüller,
- Eğitim ve uygulama fırsatları.

Şirket içerisindeki çalışma biçiminin, insan kaynakları uygulamalarının ve ödül ceza sistemlerinin yenilenme odaklı olarak yapılandırılması, yenilik kültürü oluşturmanın bir diğer gereğidir. Bu noktada İnsan Kaynaklarının görevi, yenilenmeye verilen desteği saha uygulamaları ile yaşayan bir keşif kültürü haline dönüştürmektir. Bu kültürü oluşturmak için kullanılacak yöntemler (Çırpan, 2006: 97-98):

Rotasyon, Öneri ve Geribildirim Sistemi : Bilindiği üzere rotasyon, Çalışanların geçici sürelerle farklı işlerde görevlendirilmeleri anlamına gelmektedir. Öneri Sistemi, şirketteki herhangi bir sürecin iyileştirilmesine katkıda bulunacak çalışan görüş ve fikirlerinin elde edilmesini amaçlamaktadır. Çalışanın şirket yönetimine katılımını sağlayan bir sistemdir. Görünürde çok basit ve hepimizin bildiği bu uygulamalar istikrarlı uygulandığı taktirde olağanüstü yararlı sonuçlar üreten sihirli uygulamalardır. Bu uygulamaların başarı kriteri birbirleri ile entegre çalıştırılmalarıdır. Bu uygulamaların yararları nelerdir?

- Bütünsel bakış açısı; rotasyon ile kendi işinden başka bir işte görevlendirilen Çalışan, bütün sistemi ve sistem içerisindeki kendi fonksiyonunu daha iyi kavrayabilecektir. Böylece, bir taraftan büyük resmi daha iyi anlayacak, diğer taraftan da pozisyonum ne ise ben oymun ataleti ve motivasyonsuzluğunu kırmış olacaktır,
- Rotasyon ile çalışan kendi işine dışarıdan; daha önce dışarıdan baktığı işlere de içeriden bakabilme fırsatı yakalayacaktır. Böylelikle uzmanlık alanın yanında yeni işler öğrenen çalışmamız daha donanımlı olacak, her pozisyon için yedek kaynağımız oluşacak ve “pozisyon-uzmanlık körlüğünün” önüne geçilmiş olacaktır. Bunun sonucunda da hem kendi işi hem de diğer işlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusunda zihninde “şimşekler” çakacaktır,
- Çalışanlarımızın bütünsel bakış açısı, kendi işi hakkında kazandığı içgörü ve diğer işler hakkında elde ettiği farklı bakış açıları, öneri sistemi ile bilgi birikimine dönüştürüldüğünde inanılmaz katma değerler üreten yenilik ve farklılaşma fikirleri ortaya çıkacaktır. Bu faydaların elde edilmesi sistemin istikrarlı bir şekilde çalıştırılması ile ilgilidir demiştik. Peki sistemi istikrarlı çalıştıracak prensipler nelerdir? Öncelikle rotasyon ve öneri sisteminin; şirket, çalışan, ve müşteri'ye yapacağı katkı, bunun bir kazan/kazan yaklaşımı olduğu istisnasız tüm çalışanlara izah edilmelidir,
- Öneriler sonucunda ortaya çıkacak olan herhangi bir olumlu gelişme (süreç iyileştirmesi, yeni ürün, maliyet azalması, satışların artması vb) mutlak surette çalışanlarla (hem maddi hem manevi olarak) paylaşılmalıdır,
- Öneri kutularının bir şikayet kutusu olmadığı, çözüm önerilerinin sunulduğu süreç iyileştirme ve farklılaşma fikirlerinin ortaya çıkacağı bir sinerji havuzu olduğu çalışanlara doğru anlatılmalıdır,
- Öneri anlamlı ya da anlamsız olsun, sonuç doğursun ya da doğurmasın her bir öneri sahibine geribildirim yapılmalıdır. Başlarda uzun ve zor bir süreç olsa da bu geribildirimler öneri sunma konusunda çalışmamızın eğitilmesini sağlayacak, zamanla daha anlamlı ve sonuç üreten önerilerin gelmesine yardımcı olacaktır. Diğer taraftan bu geribildirimler çalışana duyulan güven ve fikirlerine verilen değerın göstergesi olarak “öneri sunmayı” anlamlı hale getirecektir.

Özerk Çalışma Birimlerinin Oluşturulması : Özerk çalışma birimleri, belirlenmiş bir işin başarılması ya da bir sorunun çözülmesi için oluşturulan iş

gruplarıdır. Farklı bölümlerden farklı özellikleri bulunan Çalışanlardan oluşur. Çalışma birimleri sorumluluğun takımlara ve çalışanlara aktarılması, dolayısıyla organizasyon yapısının merkezkaç olarak oluşturulmasını sağlamaktadır. Yöneticilerimiz üzerinde yapılan araştırmalar, yöneticilerimizin karar verme yetkilerini ellerinde topladıklarını göstermektedir. Bu eğilim, her şeyi inceleyen teftiş mekanizması ile de desteklenmektedir. Bu nedenle yöneticiler düşünmeye, plan yapmaya, astlarını yetiştirmeye vakit bulamazken; Çalışanlar da karar verme, sorunların çözülmesi, inisiyatif kullanma gibi konularda sorumluluk üstlenmemektedirler. Bunun sonucunda çalışan sadece emredilene yapan, sabah 9 akşam 5 çalışanı haline gelmektedir. Bu durum ise, bilginin önemli olduğu bu ekonomide hem şirket açısından hem de çalışan açısından kısır döngüye yol açmaktadır. Halbuki bir yönetici, kendi görevini “benim tek işim, çalışanlarımın yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir” şeklinde tanımlayabilmektedir. Yönetim filozofu Drucker, "bilgi işçilerinin çalıştıkları alan çok dar olabilir, ama bu alanda patrone daha bilgilidirler- ve bunun farkındadırlar. Kuruluştaki hiyerarşi içinde konumları ne kadar aşağıda olursa olsun, kendi alanlarında işverene üstündürler. O halde bilgi işçisi ast olmaktan çok meslektaş ve iş arkadaşlarıdır. Öyle de yönetilmesi gerekir" demektedir. Çalışana arkadaş ve meslektaş yaklaşımı, yöneticilerin Rehber Yönetici olmalarını gündeme getirmektedir. Rehber Yönetici, emreden, denetleyen, cezalandıran değil; çalışanlarının kendilerini tanımasına yardımcı olan, potansiyellerini, eksikliklerini keşfeden, bu doğrultuda onları yönlendiren, yetiştiren, geliştiren; çalışanların hatalarından ders almalarını sağlayan, onlara farklı bakış açısı kazandıran; tüm bunların sonucunda çalışanını destekleyen, teşvik eden, yüreklendiren, ona yol ve yöntem gösteren, çalışanın vizyonu ile şirketin vizyonu arasında uyum sağlayan yöneticidir. Bunların doğrultusunda Çalışma Birimlerinin hedeflerini, iş planlarını, görev dağılımını kendisi belirleyen, organize eden böylece kendi kendisini yöneten küçük üniteler olması, hem yöneticiler hem de çalışanlar için pek çok fırsat doğurmaktadır. Çünkü bu yöntemle;

- Ekip olarak çalışma birimleri, birey olarak da çalışanlar yönetim süreçleri konusunda sorumluluk üstlenmiş olurlar. Çalışanlar işleri üstünde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirme gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hisseder ve yaptıkları işlerin sonuçlarının kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif gösterirler, işlerinden hoşlanırlar ve

bunun sonucunda şirket içindeki etkinlikleri artar.

- Çalışanlar aktif olarak sorun çözme süreçlerine katılmış olurlar,
- Ürün/hizmet geliştirmek için oluşturulacak olan tipik bir çapraz fonksiyonlu takıma; mühendis, üretim uzmanı, tasarımcı, finans uzmanı, teknik uzman, pazarlama ve satış uzmanı çağrılmasının yanı sıra müşteriler de dahil edilebilir hatta edilmelidir. Farklı fonksiyonlardan farklı niteliklere sahip olan çalışanların aynı platformda buluşmaları, aynı soruna farklı bakış açılarını bir araya getirmesi nedeniyle yeni fikirlerin ve yöntemlerin ortaya çıkmasını sağlar. Bu şekilde ortaya çıkan çapraz fonksiyonlu takımlar mevcut işlerin arasındaki beyaz alanları keşfederler, çalışma birimleri ile durağan bir hiyerarşi yerine; hareketli, birbirleri ile entegre olan bir organizasyon yapısı ortaya konmuş olur.

Çalışanların şirkete olan katkılarının sağlanması, çalışanların günlük problemlere, konulara ve ihtiyaçlara katılmaları demektir. İK yöneticileri, bu katkı konusunda aktif ve cesaretlendirici olmalıdırlar. Bu çalışmanın sonunda, İK'nın bu görevinin sonucunda çalışanların bağlılığı ve gelişmiş becerileri elde edilmektedir. Çalışanların katkısı bir şirketin değişime olan yeteneğini artırır, müşteri beklentileri daha iyi karşılanır. Çalışanlar yetenekli ve firmaya bağlı olduklarında da insan sermayesinin etkileri firmanın finansal sonuçlarına yansır (Ulrich, 1997: 29).

Çalışanların katılımının yönetimi, "iş yaşamı kalitesi" ile yakından ilgilidir. Pek çok firmada iş yaşamı kalitesini etkileyen ortak faktörler aşağıdaki gibidir (Kossen, 1994: 282):

- Yeterli ve adil ücretlendirme
- Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları
- Çalışan kapasitesini geliştirme ve kullanma fırsatı
- İş güvenliği ve kariyer imkanı
- Ait olma hissi
- İş ve iş dışı yaşamın dengesi
- Firmanın sosyal sorumluluğu ve etik davranışları

Model 3 e kriterinde, özellikle ücretlendirme ve takdir sistemleri ile motivasyon çalışmaları üzerinde durmuştur. Aşağıda bu alt kriterin açılımı yapılmaya çalışılmıştır.

Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek, insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir. Yerinde ve zamanında met edilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir etme, çalışanların örgütsel kararlarına katılımını sağlamak ve örgütsel iyileştirme çabalarını güçlendirmek içinde etkin bir araç olarak kullanılmaktadır (Erat ve Diğerleri, 2004: 21)

İşletmelerde uygulanan ücret politikalarının yeterli sayıda ve uygun elemanları işletmeye çekmek, kendisinden memnun olunan personeli elinde tutmak, çalışanları gösterdikleri çaba, sadakat, tecrübe ve başarı için ödüllendirmek gibi amaçları bulunmaktadır (Cole, 2002: 248). Yeterli ücret ve ödüller, istisna takım çalışması ya da bireysel davranışlar için gerekli teşviği sağlayabilir. Geleneksel ödeme sistemi ve ikramiye programına ilave olarak beklentileri aşan çalışanlar için performansa dayalı teşvik edici ödemeler ve ayrıca kar paylaşım planları veya kazanç paylaşım planları da bulunmaktadır. İşletmeler iyi yapılan bir işi takdir etme ifadesi olarak ve açıkça bu takdiri göstermek için ödül ve ödüllendirme sistemlerini kullanmalıdır (Erat ve Diğerleri, 2004: 21)

Bir işletmede iK'na ilişkin yürütülen faaliyetlerden biri de işe alınan, yetiştirilen ve kendisine belirli bir ücret ödenen personelin fiziksel ve zihinsel gücünün yeterlilik ve becerisinin korunmasıdır. Bu amaçla örgütlerde, İK sağlık ve güvenliğine ilişkin çalışmalar yürütülmektedir. Örgütte üst düzey yönetim başta olmak üzere, tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerin en temel amacı, işletmeyi çalışanlar açısından sağlıklı ve güvenilir bir yer haline dönüştürebilmek olmalıdır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2002: 362).

Günümüzde şirket çalışanları, basit birer işgören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü konunun görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler. Yönetime katılmak istemenin en önemli sebeplerinden biri; yönetici ve yönetilenler arasında bir işbirliği kurularak, işletmenin verimliliğini arttırmaktır. Yöneticiler, yönetilenlere böyle bir olanak sağlayarak, onların benlik gereksinimlerinin tatminini de sağlamaktadırlar.genel olarak iki tür yönetime katılma

biçimi vardır. Bunlardan biri; resmi bir işbirliğine dayanan biçimsel katılım ve daha çok grup çalışmalarına, öneri sistemi, vb. uygulamalara katılımı ifade eden biçimsel olmayan katılım biçimi mevcuttur (Eren, 2001: 396-397).

İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük seviyede örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise; belirsizlikle başa çıkabilme olanağı vermektedir. İletişim eksikliği ve yetersizliği, olumsuz tutumsal ve davranışsal sonuçları ortaya çıkarmaktadır. İşgören, üst arasındaki iletişim kanallarının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir seviyede gerçekleşmesi, iş görenlerin iş tatmini ile aynı yönlü bir ilişki göstermektedir (Yüksel, 2005: 296). Etkin bir örgütsel iletişimin, işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve şikayetleri azalttığını, buna karşın iş motivasyonunu, iş tatminini, üretkenlik ve bunların sonucunda da karlılığı arttırdığını göstermiştir (Tevruz, 1997: 71-72).

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları sürdürebilmesi işçileri işyerindeki çalışma koşullarının düzgün ve düzenli oluşturulmasına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi sağlık ve güvenlik programları aracılığı ile sadece güvenli bir iş çevresi sağlamakla kalmaz, ayrıca çok sayıdaki sağlık ve güvenlik yasaları doğrultusunda çalışanları koruma altına alır (Fırat, 2008: 4).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli çalışma alanlarından biri çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunmasını ile iş kazaları ve meslek hastalıklarından korunma çabalarını içerir. İnsan kaynakları yönetimi sayesinde, işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin önlemler yeniden gözden geçirilir ve bu konularda eğitim olanakları yaratılır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile sadece iş kazalarının hemen hemen hiç olmadığı, meslek hastalıklarının tamamen önlendiği işyerlerini oluşturmak değil, aynı zamanda çalışanların fiziksel, bedensel ve ruhsal olarak "tam bir iyilik" içinde olduğu, iş barışı sağlanmış, verimli ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmak hedeflenir (Fırat, 2008: 2)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
AVRUPA MÜKEMMELLİK MODELİNE GÖRE
ÖZDEĞERLENDİRME ÇALIŞMASI YAPAN BİR SANAYİ İŞLETMESİNDE
YAPILAN UYGULAMA ÇALIŞMASI

Bu bölümde; Avrupa Mükemmellik Modeli'ne göre Özdeğerlendirme çalışması yapan bir işletmenin geçmiş yıllarda yaptığı özdeğerlendirme çalışmasının verilerinin incelenerek, Avrupa Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme çalışması arasındaki ilişkisinin İnsan Kaynakları Faaliyetleri'ne olan etkisi, Avrupa Mükemmellik Modeli'nin "Çalışanlar" kriteri temel alınarak değerlendirilecektir.

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bilginin, teknolojinin ve finansal kaynakların globalleştiği günümüzde işletmelerin genel performansı üzerine etki eden en önemli faktör insandır. İşletmelerin, insan kaynağının performansını arttırmak için kullandığı her yöntem hedefe ulaşmak için atılan adımlardan biridir.

Araştırma, modelin İnsan Kaynakları faaliyetlerine etkisini incelerken, modelin dokuz kriterinden "Çalışanlar" girdi kriteri üzerine odaklanmıştır. Model, İş Analizi, Seçme ve Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Kariyer Planlama, Performans Değerlendirme, Ücretlendirme gibi İnsan Kaynakları faaliyetlerinin ana fonksiyonları dışında, iletişim, takım çalışması, çalışan memnuniyeti, yeni yaklaşımlarla çalışanları motive edip geliştirme ve sosyal sorumluluk gibi kavramlarla kriteri değerlendirirken, İnsan Kaynaklarının ana ve destekleyici fonksiyonlarını birlikte sorgulamaktadır. Çalışmanın kapsamı, İnsan Kaynakları faaliyetlerini bu kapsamda ele alarak belirlenmiştir.

Özdeğerlendirme çalışması işletmelerin sadece insan kaynağından elde edilecek kazancı değil, tüm üretim ve hizmet faktörlerinden elde edilecek kazancı arttırmak için kullanılan global bir yöntemdir. Kullanılan metotta insan kaynağı ile ilgili kriterin hem girdi hem de çıktı kriterleri arasında olması, insan kaynağına verilen önemin ve insan kaynağının etkinleştirilmesinden elde edilecek kazancın işletme sonuçlarına olumlu etki sağlayacağına olan inancın global bir göstergesidir.

Araştırmada, özdeğerlendirme çalışmaları sonrasında İnsan Kaynakları faaliyetlerinde eylemsel olarak ne gibi değişimler olduğu sorgulandığı için, modelin girdi kriterleri arasındaki “alışanlar Kriteri” üzerindeki etkisi ele alınmış, modelin çıktı kriterleri arasındaki “alışanlar İle İlgili Sonuçlar Kriteri” ne olan etkisi ele alınmamıştır.

4.2. Araştırmanın Hipotezi

Avrupa Mükemmellik Modeli'ne göre “Özdeğerlendirme” alışması yapan işletmelerin, insan kaynakları anlayışı olumlu yönde değişmekte ve yansımaları yöntem ve uygulamalarında görölmektedir.

4.3. Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmada incelenen işletme, çalışmanın ihtiyaçlarına cevap verebilecek niteliklere sahiptir.
- Araştırmada incelenen işletme, büyük ölçüde kalite yönetim sistemleri gereklerini yerine getirmektedir.
- Araştırmada incelenen işletmenin, insan kaynakları departmanı bu konuda uzman kişilerce yönetilmekte ve insan kaynakları faaliyetlerini büyük ölçüde yerine getirmektedir.
- Özdeğerlendirme ekibinde yer alan kişiler, özdeğerlendirme konusunda eğitimli ve değerlendirme yaptıkları kriterlerin içerikleri hakkında bilgi sahibidirler.
- Her yıl yapılan özdeğerlendirme çalışması, kuruluşun gerçeklerini yansıtmaktadır.
- Her kriter ve alt kriter için yapılan değerlendirme çalışması gerçekleri yansıtmaktadır.
- Araştırmada incelenen işletme, sürekli gelişime ve çalışan memnuniyetine önem veren, iyileştirmeye açık alanlarını her fırsatta iyileştirmek için gerekli çalışmaları yapan bir işletmedir.

4.4. Araştırmanın Uygulama Alanı

Araştırma Evreni; “Özdeğerlendirme” çalışması yapan işletmelerdir.

Çalışma Evreni; “Avrupa Mükemmellik Modeli’ne göre” özdeğerlendirme çalışması yapan işletmelerdir.

Uygulama Örnekleme; çalışma evreninde yer alan, İzmir’de kurulu otomotiv sektörü için hizmet eden yabancı ortaklı, yurtdışı merkezli, bu uygulamayı 2004 yılından bu yana uygulayan KOBİ statüsünde TLM adıyla anılacak bir işletmedir.

TLM, ilk olarak 1992 yılında otomotiv yedek parçası üretmek üzere % 100 Türk Sermayesi ile kurulmuştur. 1998 yılında % 51 Alman, % 49 ortaklıkla faaliyetlerine devam etmiş, 2001 yılında ise Türk sermayesini Almanların satın alması ile % 100 Alman sermayeli bir işletme haline gelmiştir. Genel merkezi Almanya’da bulunan gruba bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Otomotiv ana ve yan sanayiye hizmet eden bu işletme emniyet parçası olarak anılan bağlantı modüllerini hem binek hem de ticari araçlar için üretmektedir.

İşletmenin Vizyonu, Türkiye’de ilk 500 işletme arasına girmek ve Dünya’daki tüm otomotiv ana ve yan sanayi için üretim yapmak olan işletme bu doğrultuda ISO TS 16949 Kalite Yönetim Sistemi ile ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgelerine sahiptir.

İşletmenin Misyonu, Aks sistemlerinde güvenilir ürünleri, en yüksek verimlilikte üreterek paydaşlarının beklentilerine cevap vermek, TLM’in varlık nedenidir.

Bugün, TLM 15.000 m² kapalı alanda faaliyetlerini sürdürmekte, ürettiği ürünleri, yurt içi ve yurt dışında hem ana sanayiye hem de yan sanayiye satabilmektedir.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada örnek olay incelemesi yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak yazın taraması yapılmış, kütüphanelerin veri tabanları, daha önce yazılmış yüksek lisans ve doktora tezleri, yayınlanmış yerli ve yabancı kitap ve makaleler ile internet verilerinden yararlanılarak konuya ilişkin kavramlar ve aralarındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Elde edilen bilgi ve bulgulara dayanarak bir örnek olay incelemesi yapılmış, insan kaynakları faaliyetlerini uygulayan ve Avrupa Mükemmellik Modeline göre "Özdeğerlendirme" uygulaması yapan ve bir önceki bölümde profili aktarılan TLM adıyla anılan işletme seçilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler, işletmenin geçmiş 4 yıl boyunca gerçekleştirdiği özdeğerlendirme çalışmalarının sonuçları ve insan kaynakları faaliyetlerine ilişkin bilgi ve belgeleri ile bu faaliyetlere ilişkin analiz çalışmalarına dayanılarak elde edilmiştir.

Araştırmada, özellikle özdeğerlendirme ve insan kaynakları uygulamaları konusunda çalışmanın objektifliğini sağlamak amacıyla işletmenin resmi ilgili belgeleri esas alınmış, bu belgelerde yer alan verilerin analizi yapıp ilişkilendirilmiş ve yorumlanmıştır.

İşletme özdeğerlendirme çalışmasına 2004 yılında başlamış ve her yıl düzenli olarak gerçekleştirmeye devam etmiştir. İşletmenin bu uygulama sırasında izlediği süreç, özdeğerlendirme uygulama adımları esas alınarak ayrıntılı olarak aşağıdaki gibidir:

- **Özdeğerlendirme konusunda yönetim kademesinde kararlılık oluşturulması:**

İşletmeleri iyileştirme çalışmalarına yönlendiren günümüzün iş dünyasındaki, dayanılmaz rekabet koşullarıdır. İşletmeler her geçen gün, minimum maliyetle yüksek faydalar sağlamaya çalışmakta ya da yeni ürünlerini pazara rakiplerinden önce sunmak için süreçlerini iyileştirmek ve rekabet avantajı sağlamak

zorundadırlar. Bu başarıyı yakalayıp sürdüren işletmeler ise, bu başarılarını uluslararası alanda tanıtırken çeşitli ödül organizasyonlarına katılmaktadırlar.

Avrupa Kalite Ödülü'ne başvurabilmek için, herhangi bir ülkenin herhangi bir sektöründe faaliyet göstermek ancak son beş yıldır çalışanlarının en az 550'si nin Avrupa içinde yönetilmiş olması gerekmektedir. Araştırmada incelenen işletmenin genel Merkezi Almanya'da bulunup, bağlı olan grup şirketleri ile beraber Avrupa içinde 550'den fazla çalışanı ile hizmet etmektedir. Araştırmada incelenen işletme gibi, bu kapsamdaki birçok işletme, bu ödül organizasyonlarına katılmış ve yüksek faydalar sağlamışlardır. Bu anlamda, işletmenin Almanya Genel Merkezi'nde alınan kararla grubun kendisine bağlı tüm işletmelerinin bu yöntemle süreçlerini iyileştirmesi ve yapılan çalışmaları raporlanması istenmiştir. Bu anlamda Almanya Genel Merkez'de oluşturulan kararlılık, bağlı işletmelere de yayılmış ve uygulamaları istenmiştir. TLM'de de işletme üst düzey yöneticileri bu kapsamda her yıl özdeğerlendirme yapmaya zorunlu hale gelmiş, yöntemin yararlarını gördükçe zorunlulukla birlikte gönüllü olmuşlardır.

- **Özdeğerlendirmenin planlanması:**

Bu aşama, özdeğerlendirmenin uygulanacağı birimlerin tespit edilmesi aşamasıdır. Özdeğerlendirme çalışması, işletmenin bütününde uygulanabileceği gibi, bir veya birkaç bölümünde de uygulanabilir. Örnek alınan işletme, bu çalışmayı sadece bir bölümde değil, işletmenin tamamı dikkate alınarak ve modelin tüm kriterlerine uygulamakta, sonuçlar işletmenin tamamı dikkate alınarak değerlendirilmektedir. Araştırmada kullanılan ve işletmeden elde edilen verilerde bu yöndedir.

- **Özdeğerlendirme ekiplerinin oluşturulup, eğitilmesi:**

Örnek alınan işletmede bu çalışmanın lideri Genel Müdür'dür. Kalite Müdürü ise; özdeğerlendirme uygulamasının koordinatörüdür, çalışmanın zamanında uygulama adımlarına sadık kalınarak doğru bir şekilde uygulanması için ekip üyelerini koordine edilmesinden sorumludur. Kalite Müdürü aynı zamanda bu uygulamanın sonuçlarının işletmenin genel merkezine de raporlanmasından sorumludur. Aynı zamanda özdeğerlendirme ekibinin bir parçasıdır.

Genel Müdür ve Kalite Müdürü dışındaki diğer ekip üyeleri, her sürecin sahipliğini yapan bölüm müdürleri ve Genel Müdür'e doğrudan bağlı olan süreç sahiplerinden oluşur. Bunun yanında, özdeğerlendirme ekibine çok sayıda fonksiyonun ve çalışanın bulunduğu müdürlüklerdeki fonksiyon sahipleri yani şef veya uzmanlardan bazıları da katılır. Bunun yanında, ileride işletme içinde farklı pozisyonlarda değerlendirilebilecek, aday yöneticilerin işletmenin bütünü hakkında bilgi sahibi olması ve özdeğerlendirme uygulamasında deneyim kazanması sebebiyle de özdeğerlendirme ekibine katılması sağlanır.

Özdeğerlendirmeyi uygulama aşamasında oluşturulan ekipler, beyaz yaka personelden oluşturulmuştur. Ekiplerin yapısı esnektir. Geçmiş 4 yıldaki uygulamalarda ekip sayısı 15 ila 20 arasında değişmiştir. Mavi yaka personel bu çalışmaya katılmamıştır.

Özdeğerlendirme çalışmasının başladığı ilk yıl, tüm ekip üyelerine, Kalite Derneği'nin Genel Merkezinde görev yapan bu çalışmayı yıllarca uygulamış deneyimli eğitmenler tarafından eğitim aldırılmıştır. Bu eğitim, 2 tam gün sürmüş, Cuma ve Cumartesi günleri TLM eğitim salonunda verilmiştir. Ekip dışındaki beyaz yaka ve tüm mavi yaka çalışanlara ise; aynı yıl EFQM Baş Denetçilik ve Eğitmenlik Sertifikası almış olan Kalite Müdürü mesai saatleri içinde yaklaşık 2 saatlik bir eğitim vermiş, bu konuda genel fikir edinilmesi, uygulamadan haberdar olunması sağlanmıştır. İlk yıl sonrasındaki diğer yıllarda Kalite Müdürü, ekip üyelerine mesai saatleri içinde yaklaşık 2 saatlik hatırlatma eğitimi vermektedir. Eğer; ekip üyelerinin çoğu ekibe yeni katıldı ise, Kal-Der'in 2 tam günlük eğitimi hem yeni hem de eski ekip üyeleri için tekrarlanır.

- **Özdeğerlendirme planlarının duyurulması:**

Alınan eğitimlerden sonra, ekiplerin uygulamaya geçmesi için Genel Müdür ve Kalite Müdürü, her kriter için bir kriter lideri ve liderle birlikte çalışacak en az 2 kişiyi belirlemektedir. Ekip lideri ve ekip üyesi, genelde kriter ile yakından ilgili süreçlerden sorumlu kişilerden seçilmeye çalışılır. Bir kişi sadece tek kriterde çalıştığı gibi, birden fazla kriterde de çalışabilir.

Geçmiş dört yıl incelendiğinde “Çalışanlar” girdi kriteri için 4 kişilik bir ekip oluşturulmuştur. Bu kriter için çalışacak ekip içinde mutlaka, İnsan Kaynakları ve Üretim Sorumluları yer alır. Bunun dışında organizasyonel duruma ve seçilecek kişilerin ajandalarının uygunluğuna göre personel ve idari işler ile kalite süreçlerinin sahipleri de bu ekipte yer almışlardır.

Genel Müdür, çalışmanın amacını ve önemini, oluşturulan ekipleri, çalışmanın başlangıç ve bitiş tarihini açıklayan yaklaşık yarım saatlik bir toplantı ile çalışmayı başlatır.

Uygulama, her yıl Şubat ve Nisan ayları arasında “Ekip Çalışması Yöntemi” kullanılarak, rutin olarak yılda bir defa, mesai saatleri içinde, işletme içinde ya da daha rahat çalışabilmek adına işletme dışında gerçekleştirilmektedir.

- **Özdeğerlendirmenin uygulanması:**

Özdeğerlendirme ekipleri, öncelikle bireysel olarak her bir alt kriteri göz önünde bulundurarak çalışmasını yapar. Her bir alt kriter, RADAR mantığı çerçevesinde ele alınarak, “Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden Geçirme, Sonuçlar” kapsamında değerlendirilir ve puanlandırılır.

Yaklaşık iki haftalık süreçte bireysel olarak tamamlanan çalışmalar, ekip liderine teslim edilir. Ekip lideri, her bir alt kriter altında yapılan çalışmayı bütünleştirir. Açıklamaların sonuna, açıklama sahibinin isim ve soy isminin baş harfleri yazılarak, daha sonraki çalışmalarda kolaylık sağlanması amaçlanır. Aynı açıklama birden fazla ekip üyesi için tekrarlanmışsa, tek bir açıklama halinde yazılıp, bu açıklamanın sonuna birden fazla kişinin bu konuda hemfikir olduğunu gösteren isim, soy isim baş harfleri yazılır.

Her alt kriter için ekip üyelerinin, RADAR yaklaşımına uygun olarak yaptığı puanlamalar bir sonraki toplantıda daha rahat değerlendirilebilsin diye alt alta dizilir.

Ekip lideri, bu çalışmayı bitirdikten sonra ekip üyelerini bir toplantıya davet eder. Her alt kriterin altındaki açıklamalar için fikir birliğine varılması sağlanır. Eğer bir açıklamanın sonunda sadece bir kişinin isim ilk harfleri varsa, o kişi diğerlerini

ikna ederek bu madeninde yer almasını ya da diğerleri o kişiyi ikna ederek, maddenin iptalini gerçekleştirirler. Bu fikir birliği içinde her bir alt kriter için ortak bir puanlama yapılarak kriterin puanı oluşturulur.

Araştırmanın “ Örnek Olay İncelemesi ve Bulgular” kısmında, yıllara göre “Çalışanlar” Kriteri için ortaya konmuş ve “Çalışanlar” kriterinden sorumlu ekip üyeleri tarafından da onaylanmış gelişime açık yönler ile bu yönlerin iyileştirilmesi için alınmış iyileştirme tedbirleri bulunmaktadır.

Her bir ekip liderinin yaptığı çalışma, Kalite Müdürü tarafından bir araya getirilerek, tüm kriterlere ait açıklama ve puanlamalar RADAR mantığına uygun olarak tek bir dosya haline getirilir.

Tüm ekip liderleri ve üyelerinin bir araya geldiği bir toplantı düzenlenir. Bu toplantı çalışmanın bölünmemesi için çoğu zaman işletme dışında gerçekleştirilir. Bu toplantıda her bir ekip lideri tüm katılımcılara sorumlu olduğu kriterin sunumunu yapar. Diğer katılımcılardan farklı yorumlar gelmesi halinde ilaveler ya da değişiklikler yapılarak, tüm kriterlerin son hali oluşturularak fikir birliğine varılır.

- **İyileştirme planlarının hazırlanması ve uygulanması:**

Tüm ekip liderleri ve üyelerinin bir araya geldiği toplantıda, her bir kriterin RADAR mantığına uygun olarak ortaya çıkan gelişime açık yönleri üzerinden, her bir katılımcı kendisi açısından önemli gördüğü 10 gelişime açık durumu önem sırasını belirleyerek bildirir. Herkes tarafından yapılan bu çalışma sonucunda en çok önemli görülen 10 gelişime açık durum için iyileştirme planları oluşturulur. İyileştirme ile ilgili olan sorumlu kişiler, çalışmayı bitirme zamanları ortaya konmuş olur.

Kalite Müdürü, uygulama sonunda tüm değerlendiricilerin görüşlerini almak için sözlü bir memnuniyet anketi yapar. Bu sayede bir sonraki yılda yapılacak olan çalışmanın daha verimli olmasının sağlanır.

TLM içinde bu şekilde sonlandırılan özdeğerlendirme çalışması, Kalite Müdürü'nün en geç Mayıs ayına kadar Avrupa Genel Merkez'e raporlaması ile son bulur.

İyileştirmeye açık alanların iyileştirilmesinin takibi ise; Kalite Müdürü tarafından organize edilen 3 ayda bir yapılan toplantılarda, sorumlu kişilerin, iyileştirmeye açık olan sorumluluk alanı ile ilgili çalışmayı bitirip bitirmediği, hangi aşamada olduğu sorgulanır. Böylece, verilen zaman sınırı içinde bu iyileştirmeye açık alanın iyileştirilmesi sağlanır.

4.6. Örnek Olay İncelemesi ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, 4 yıl boyunca yapılan özdeğerlendirme faaliyeti sonunda yıllara göre kuvvetli ve gelişime açık yönler ortaya konmakta, iyileştirilmesi planlanan gelişime açık alanlar için alınacak tedbirler yer almaktadır.

Bir sonraki alt bölümlerde ise, özdeğerlendirme sonucunda kriterlere ve insan kaynakları faaliyetlerine göre yaşanan değişimler aktarılmıştır.

4.6.1. Özdeğerlendirme Çalışmaları Sonucunda Yıllara Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

TLM'in; 2004, 2005, 2006, 2007 yıllarına ait özdeğerlendirme çalışmaları sonucunda "Çalışanlar Girdi Kriteri"nde Yapılan Özdeğerlendirme uygulamasının İnsan Kaynakları faaliyetleri ve sonuçları üzerindeki etkileri ve bunun sonucunda yaşanan gelişme ve değişimler aşağıdaki bölümlerdeki gibidir.

4.6.1.1. 2004 Yılına Ait Değerlendirme

Tablo 8'de yer alan, 2004 yılında yapılan öz değerlendirme çalışmasında ortaya çıkan gelişime açık yönlere geçmeden önce, çalışma grubunun 3. kriter ile ilgili işletmenin kuvvetli olarak gördüğü yönlerini tespit etmekte fayda vardır. Bunlar;

- İşletme, çalışanlarına ve devlete karşı dürüstlüğü ilke edinmiştir. Bu anlamda, çalışanlara ve devlete karşı olan yasal sorumluluklar eksiksiz yerine getirilmektedir.
- Personel Alım ve Çıkış Talimatı vardır. İşe alma, kariyer geliştirme ve yedekleme planlaması için CV Bankası mevcuttur.

- Kuruluş kişi başı 40 saat eğitim hedefiyle sektöründe yüksek hedefe sahip işletmeler arasındadır.
- Bölüm yöneticileri dahil, tüm personelin performansı yılda bir kez değerlendirilmekte ve bu değerlendirme sırasında personelin performansını arttırmak amacıyla iyileştirme planları oluşturulmaktadır.
- Her ay personelin doğum günü kutlaması yapılmakta, senede bir gün tüm çalışanların aileleri ile birlikte katıldıkları “TLM Aile ve Bilgilendirme Günü” düzenlenerek yapılan bu sosyal faaliyetler ile çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını arttırmak için etkinlikler düzenlenmektedir.
- İşletme misyon ve vizyonunu belirlemek adına mükemmelliğe ulaşım sempozyumu düzenlenmiş, işletme bu sonuçları bir otelde tüm çalışanlarına aktarmıştır.
- En iyi uygulamaların ve bilgi birikiminin paylaşılması için, uluslar arası bir şirketin Türkiye’deki işletmesine TLM Kalite Müdürü ve bir Üretim Mühendisi katılarak, süreç ve uygulamalara yönelik deneyim ve izlenimlerini, düzenledikleri bir toplantı ile tüm TLM personeli ile paylaşmıştır.
- Bölüm yöneticileri ve diğer personel de, seyahat raporları ile çeşitli bilgi birikimlerini paylaşmaktadır. Örneğin kalite müdürü her yıl katıldığı kalite konferansına ait geri bildirim raporu sunmaktadır. Farklı şirket ziyaretleri ile de en iyi uygulamalar konusunda paylaşımlarda bulunmaktadır.
- TLM bütünde açık kapı sistemi vardır. Her bir çalışan gerekli konularda istediği kişilerle görüş alışverişi yapar. İşe her yeni giren personele oryantasyon eğitimi verilmektedir. Yılda bir kere üretim çalışanları arasından 2 kişi kura ile belirlenip Almanya'daki Genel Merkeze eğitime gönderilir ve farklı yaklaşımlar ve uygulamalar konusunda, dönüşte tüm çalışanlara bilgi vermeleri istenir.

2004 yılı içerisinde yapılan özdeğerlendirme çalışmasında 3. kritere ait gelişime açık yönleri elbette aşağıdaki tablo ile sınırlı değildir. Ancak; işletmenin önceliklerini belirlediği ve bir sonraki yıl içinde değiştirip geliştirmeye karar verdiği gelişime açık yönleri ve bu yönleri geliştirmek amaçlı alınan iyileştirme planları Tablo 8'deki gibidir.

İlgili Alt Kriter	Gelişime Açık Alanlar	İyileştirme Planı
3a	İnsan kaynakları faaliyetleri Personel departmanı altında kısıtlı işgücü ile gerçekleştirilmektedir.	2005 yılında işgücü ihtiyacı da karşılanarak İnsan Kaynakları departmanı kurulmuştur.
3a	Çalışanlara yatay ve dikey kariyer fırsatları sunulmamaktadır.	Personel ihtiyacının öncelikle, işletme içinde karşılanması için karar alınmış ve talimatlandırılmıştır.
3b	Eğitim planı, yıllık bütçeden bağımsız yapılmaktadır.	Bütçe döneminde, eğitim bütçesi öngörümlenerek, bütçe uyumsuzluğundan dolayı eğitim ihtiyaçlarının karşılanamaması engellenmiştir.
3c	Çalışanların ekip halinde çalıştığına yönelik kısıtlı sayıda uygulama vardır.	Önerilerini iki veya daha fazla kişinin vermesi durumunda değerlendirme puanına ek puan verilmesi sağlanmıştır.
3d	Yıl içinde gerçekleştirilen çalışan memnuniyeti sonuçları çalışanlarla paylaşılmamıştır.	Bir sonraki yıl, Çalışan Memnuniyeti Anketi sonuçları çalışanlarla paylaşılmıştır.
3d	İşletme içi ve dışındaki tedarikçi ve müşterilerimizle iletişimimizi sağlayacak bir araç bulunmamaktadır.	İşletme içi ve dışı iletişimi arttırması amacıyla Atılım dergisi yayınlanmaya başlamıştır.
3d	Çalışanları kararlara dahil etme, takdir ve tanımaya yönelik bir uygulama bulunmamaktadır.	Öneri verme ve değerlendirme sistemi hayata geçirilmiştir.
3e	Çalışanlar, çalışma saatleri dışında takım ruhunu pekiştirecek faaliyetlerde bulunmamaktadırlar.	Çalışanların takım ruhunu arttırmak amacıyla, işletme içi ve işletme dışında katılabilecekleri aktivitelerin yapılmasına olanak sağlanmıştır.

Tablo 8. 2004 Yılında Gelişime Açık Olan Alanlar ve İyileştirme Planları

2004 yılı sonuçlarını değerlendirmekle özdeğerlendirme faaliyetlerine başlayan işletmenin, İnsan Kaynakları adına yaşadığı en büyük değişim, İnsan Kaynakları faaliyetlerinin personel yaklaşımından sıyrılarak daha profesyonel bir bakış açısı ile gerçekleştirilmeye başlamasıdır. Bu nedenle, departmanın ismi de İnsan Kaynakları Müdürlüğü olarak değiştirilerek, bu bölüme insan kaynağı yatırımı yapılmış ve bölümdeki çalışan sayısı arttırılmıştır.

İşe alım talimatı yenilenerek değiştirilmiş, yeni açılan ya da boşalan pozisyonlar için personel ihtiyacının öncelikle işletme içinden aranacağına dair ilgili bir madde eklenmiştir. Talimatta, gazete ya da internette aday arama sürecine geçilmeden önce duyuru panosunda ilanın yayınlanacağı, uygun adayın bulunamaması durumunda bu yöntemlere başvurulacağı tanımlanmıştır.

TLM personeli için, iç ve dış eğitim konularını içeren bir eğitim programı düzenlenmektedir. Ancak bu plan bütçe ile uyumlu olmadığı için sorunlar yaşanmaktadır. Bu nedenle; içinde bulunulan yıl için kesin, gelecek iki sene için taslak olarak eğitim planı yapılarak bütçelendirilmektedir. Eğitim bütçesi, bütçe çalışmalarında Genel Müdür ve ilgili diğer bölüm yöneticileri tarafından planlanmaktadır.

Çalışanların işletme kararlarına katılımını sağlamak amacıyla, "Öneri Verme ve Değerlendirme Sistemi" kurulmuş, çalışanların takım halinde çalışmalarını özendirmek için iki veya daha fazla kişinin öneri vermesi durumunda öneri puanına ek puan ilave edilmesine karar verilmiştir.

İşletme içi ve işletme dışındaki paydaşlar ile iletişimin arttırılması amacıyla, işletmede özel bir dergi hazırlanmasına karar verilmiştir. Atılım adı verilen bu dergi her 3 ayda bir çıkarılarak iç ve dış müşterilere dağıtılması sağlanmıştır.

Çalışanların takım ruhunu arttırmalarını sağlamak amacıyla, işletme içi ve işletme dışında katılabilecekleri aktivitelerin yapılmasına olanak sağlanmıştır. Çalışanların öğle yemeği molasında vakit geçirebilmeleri için masa tenisi uygulamasına geçilmiştir. Erkek çalışanlar için halı saha futbol maçları, bayanlar içinse spor faaliyetleri çalışma saatleri dışında organize edilerek, bedelini işletmenin ödemesi sağlanmıştır.

2004 yılı gelişime açık alanları ile kuvvetli yönlerini ortaya koyan ve tüm maddeler üzerinde fikir birliğine varan grubun her bir kriter için, yaptığı puanlama aşağıda görülmektedir. Puanlamada da görüldüğü gibi 3e kriteri dışındaki tüm kriterlerle ilgili alanların yarısından fazlasında bir yaklaşımda bulunulmakta ve yaygınlaştırılmaktadır. İşletmenin bu çalışmada eksik yaptığı, bu çalışmalarla ilgili değerlendirme ve gözden geçirme faaliyetlerini yerine getirmemesidir. Ortalamanın üzerinde puanlandırılan çoğu kriterle ilgili değerlendirme ve gözden geçirme yapılmadığı için kriterin genel sonuç puanı ve etkinliği düşmektedir.

	Yaklaşım	Yayılm	Değerlendirme Gözden Geçirme	Sonuç
3a	50	50	50	50
3b	75	50	40	55
3c	60	75	35	57
3d	60	50	20	45
3e	10	75	20	35

Tablo 9. 2004 Yılı Kriter Puanları

4.6.1.2. 2005 Yılına Ait Değerlendirme

Tablo 10'da yer alan, 2005 yılında yapılan öz değerlendirme çalışmasında ortaya çıkan gelişime açık yönlere geçmeden önce, çalışma grubunun 3. kriter ile ilgili işletmenin kuvvetli olarak gördüğü yönlerini tespit etmekte fayda vardır. Bunlar;

- 2003 yılında çalışan memnuniyeti anketi yapılmış ve sonuçları değerlendirilip iyileştirme planı oluşturulmuştur.
- İşe alımlarda pozisyonun ve adayların yetkinlik profilleri çıkarılmakta ve çok aşamalı bir görüşme değerlendirme sürecinden sonra işe alım gerçekleşmektedir.
- TLM personeli için, iç ve dış eğitim konularını içeren bir eğitim programı düzenlenmektedir. Eğitim bütçesi, bütçe çalışmalarında Genel Müdür ve ilgili diğer bölüm yöneticileri tarafından planlanmaktadır.

- Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal konularda personele çeşitli eğitimler verilmektedir.
- Bölüm yöneticileri dahil, tüm personelin performansı yılda bir kez değerlendirilmekte ve bu değerlendirme sırasında personelin performansını iyileştirme konularında gerekli önlemler alınmaktadır.
- Üretim hatlarından birinde yapılan iyileştirme çalışmaları üst yönetimin desteğiyle yerel kalite kongresinde ekip çalışması örneği olarak sunulmuş ve büyük ödülü almıştır.
- TLM'de alınan bazı kararların çalışanlara yayılımında eksiklikler olduğu tespit edilmiş, çalışan memnuniyeti anketi sonrası Genel Müdür ile çalışanların katıldığı toplantılarda da sözlü olarak dile getirilen bu sıkıntıyı gidermek için Genel Müdür bölüm yöneticilerinden 3 ayda bir kendilerine bağlı çalışanlarla dönem değerlendirme toplantıları yapmalarını sağlamıştır.
- TLM'de yemek ve servis gibi olanakların yanı sıra tüm çalışanları kapsayan kaza ve sağlık sigortası vardır.
- Yahşelli köyüne yardım için bir sandık oluşturulmuş ve çalışanlardan hem kitap hem de para yardımı toplanmıştır.
- İşletmede kanuni zorunlulukların talep ettiği kadar fazla sayıda geniş bir ilkyardım ekibi oluşturulmuş ve Kızılay'dan bir haftalık geniş kapsamlı eğitim almaları sağlanmıştır.
- En iyi uygulamaların ve bilgi birikiminin paylaşılması için fırsatların belirlenmesi ve yaratılması konusunda kıyaslama planı yıllık olarak hazırlanmakta ve gerçekleştirilmektedir. Ayrıca çalışan personel, diğer grup işletmelerini ziyaret edip teknik açıdan kıyaslama yapma fırsatı bulmaktadır.
- TLM her sene düzenlenen uluslararası kalite toplantısına katılmaktadır. Kalite Müdürü, Avrupa genel merkezine bağlı işletmelere iç denetimlere katılmakta, izlenimlerini TLM içerisinde paylaşmaktadır.

2005 yılı içerisinde yapılan Öz değerlendirme çalışmasında 3. kritere ait gelişime açık yönler olarak tespit edilen alanlar Tablo 10'da belirtilmiş olmasına rağmen aşağıdaki tablo ile sınırlı değildir. Ancak; işletmenin önceliklerini belirlediği ve bir sonraki yıl içinde değiştirip geliştirmeye karar verdiği gelişime açık yönleri ve bu yönleri geliştirmek amaçlı belirlenen iyileştirme planları Tablo 10'daki gibidir.

İlgili Alt Kriter	Gelişime Açık Alanlar	İyileştirme Planı
3a	Eşlerin çalıştırılması açısından, istihdamda fırsat eşitliği olduğunu gösteren kısıtlı kanıt bulunmaktadır.	Üretim ve ofis personeli için eşlerin çalıştırılması konusunda Personel Yönetmeliği'ne gerekli ekleme yapılarak, personele yazılı ve sözlü olarak duyurulmuştur.
3a	İnsan kaynağı ihtiyacı, belirlenirken somut ve sayısal verilerden faydalanılmamaktadır.	Bütçelenen satış ve üretim rakamları doğrultusunda, personel ihtiyacı belirlenmektedir. Bu bilgi bölüm müdürleri ve ilgili formenlerle yıl başında paylaşılarak bu belirsizlik ortadan kaldırılmıştır.
3b	TLM'de kuruluş gereksinimleriyle bağlantılı olarak çalışanların yetkinlik analizi bulunmamaktadır.	Tüm görevlere ait, görev tanımları oluşturularak görevin amacı, yetki ve sorumlulukları belirlenmiş, genel anlamda gerekli yetkinliklere yer verilmiştir.
3b	TLM'de ekip becerilerinin geliştirilmesi için oluşturulmuş bir çalışma bulunmamaktadır.	Üretimdeki her hat, kalite iyileştirme takımları içinde yer almış, elde edilen başarılı sonuçlarla Kal-Der Yılın Başarılı Ekibi Ödülü'nü almaya hak kazanmıştır.
3 b	Uygulanan performans değerlendirme sisteminde verilen performans hedefleri ve değerlendirme sonuçları gerçeklikten uzaktır.	2007 yılı değerlendirmesi için, mevcut sistem revize edilerek sadece beyaz yakalı çalışanlar için bir sistem oluşturulmuştur. Mavi yakalı çalışanlar için, 2008 yılından itibaren "Aydın Elemanı" uygulaması ile performans değerlendirme yapılmaktadır.
3c	Çalışanların yetkelendirilmeleri amacıyla yöneticilerin eğitilip geliştirilmesi konusunda kısıtlı kanıt vardır.	2006 yılının eğitim planı hazırlanırken, mevcut ve potansiyel yöneticilerin yöneticilik, liderlik ve yetki devri konusundaki becerilerini geliştirebilmek amacıyla ilgili eğitimler planlanmıştır.

3c	İnsan kaynakları politika ve stratejilerin oluşturulması sürecinde çalışanlar ya da temsilcileri katılımına dair kısıtlı kanıt vardır.	Çalışanlar arasından seçilen bir grup, sosyal faaliyetlerin, haftalık yemek menüsünün belirlenmesi konusunda yetkilendirilmiştir. İSİG Kurulu'nda ise kanuni zorunluluktan fazla sayıda çalışanlar yer almaktadır.
3d	İletişim metotlarının yeterliliği ve etkinliğinin değerlendirildiğine dair kısıtlı kanıt bulunmaktadır.	Kullanılan duyuru panoları çoğaltılmıştır. Her ay Genel Müdür tarafından tüm personele bilgilendirme toplantısı yapılmaktadır.
3d	En iyi uygulamaların çalışanlara duyurulduğu mekanizmalar mevcut değildir.	İşletme ve grup içinde en iyi uygulamaların paylaşılması için bilgi işlem ağı üzerinde Lessons Learned adında bir dizin oluşturulmuştur.
3e	Çalışanların ücretlerin adil dağıtıldığına dair kanıt ve inanç bulunmamaktadır.	2006 yılının başında iş değerlendirme ve ücretlendirme yapısını kurmak için IB Pro adında bir program satın alınmış, görev puanları ve ücret skalalarının belirlenmesine karar verilmiştir.
3e	İşletmede performansa dayalı ödül ve cezalandırma sistemi bulunmamaktadır.	Performans değerlendirme sistemi tüm personel için IB Pro programı doğrultusunda yönlendirilmiş, sonuçlar ücret yapısına yansıtılmıştır.

Tablo 10. 2005 Yılında Gelişime Açık Olan Alanlar ve İyileştirme Planları

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, işletme bu çalışma sayesinde fırsat tanıdığı ölçüde İnsan Kaynakları faaliyetleri alanında büyük değişimler yaşamıştır. Bunlardan bazıları;

- Özellikle yıl içinde yaşanan en büyük başarı üretim operatörlerinden oluşan bir ekibin Kal-Der'in Yılın Başarılı Ekibi Ödülü (YBEÖ) 'nü almasıdır. 2004 yılından beri yapılan çalışmalarla takım ruhunun geliştirildiğinin ve ödüllendirildiğinin en önemli göstergesidir.

- Üretim personelinde eşlerin aynı vardiyada olmalarının üretim verimliliği açısından sıkıntı yaratacağı, ofis personelinde ise eşlerin farklı bölümlerde olmak şartı ile işe alımının yapılabileceği konusunda Personel Yönetmeliği'ne gerekli ekleme ve personele ise gerekli açıklama yapılmıştır.
- “Ölçmediğimiz şeyi iyileştiremezsiniz” felsefesiyle kurulan Performans Değerlendirme Sisteminden istenen sonuçlar alınamamıştır. Bu nedenle bu değerlendirme döneminde yetersizliği herkes tarafından onaylanan bu sistemle ilgili bir sonraki yılda köklü bir değişim yaşanmıştır.
- Performans değerlendirme sisteminde yaşanan aksaklıkları çözebilmek değerlendirme sonuçları soyut verilerden somut verilere dönüştürebilmek adına, sonraki yıllarda satın alınan otomasyon sistemi veri güvenliği açısından performans değerlendirme sistemi sonuçlarına büyük destek sağlamıştır.
- İşletmede var olan açık ve güçlü iletişim kültürünü daha da arttırabilmek için duyuru panolarının sayısı arttırılmış, aylık bilgilendirme toplantıları ile işletmenin üst düzeyinde alınan kararların tabana yayılması sağlanmıştır. Böylece, çalışanların farkındalıkları arttırılarak, işletmeyi daha güçlü bir şekilde sahiplenmeleri sağlanmıştır.

Elbette 2005 yılında İnsan Kaynakları faaliyetleri adına yapılan iyileştirmeler bunlarla sınırlı değildir. Değerlendirme kapsamına girmeyen birçok değişikliğin dönem içinde vakit kaybetmeden yapılmasına özen gösterilmiştir.

2005 yılı gelişime açık alanları ile kuvvetli yönlerini ortaya koyan ve tüm maddeler üzerinde fikir birliğine varan grubun her bir kriter için yaptığı puanlama aşağıdaki tabloda görülmektedir.

	Yaklaşım	Yayılm	Değerlendirme ve Gözden Geçirme	Sonuç
3a	65	75	35	57
3b	70	70	40	60
3c	60	70	70	75
3d	90	70	25	65
3e	60	60	30	50

Tablo 11. 2005 Yılı Kriter Puanları

Puanlamada; personel işe alım politikalarındaki gelişme ile insan kaynakları planlamasının bütçe doğrultusunda yapılması sistematik bir yaklaşım getirmiş ve değerlendiricilerin bu kriter puanını yükseltmelerine sebep olmuştur. Görev ve sorumluluk tanımlarının yapıp personele bildirilmesi 3b kriterine olan güveni arttırmıştır. Üretim kalite iyileştirme ekiplerinden birinin Kal-Der'in "Yılın Başarılı Ekibi Ödülü"nü kazanmış olması, çalışanların iyileştirme çalışmalarına katıldığı ve desteklendiğinin bir göstergesidir. Ayrıca geçmiş yıla göre öneri sistemindeki öneri sayısının artması da çalışanların katılımının teşvik edildiğinin bir göstergesidir. Bu iyileştirmeler, değerlendiricilerin bu kriterdeki puanlarını arttırmalarına sebep olmuş, geçen yıla göre kriter puanı yükselmiştir. Çalışanlarla rutin bilgilendirme toplantılarının yapılması, duyuru panolarının sayısının artırılması, en iyi uygulamaların işletme dışı toplantıların tüm çalışanlarla ya da bölüm çalışanlarıyla paylaşılması kuruluş içi diyalogu güçlendirdiği için 3d kriter puanı yükseltilmiştir. Çalışanlara sağlanan sosyal yardımlarda bir iyileşmenin olması, her yıl yapılan aile günü ve kardeş okul olarak seçilen bir ilkokula yardım kampanyasının tüm işletme genelinde yaygınlaştırılması, değerlendiricilerin bu kriterin sonuçlarından memnun olmasını sağlamış ve geçmiş yıla göre değerlendirme puanlarını arttırmışlardır. Ancak diğer tüm kriterlerde olduğu gibi, değerlendirme ve gözden geçirme faaliyetinin gerçekleştirilmemesi sonuçlar üzerinde bilgi sahibi olunmasını engellenmekte ve tüm kriterlerin sonuç puanlarını düşürmektedir.

4.6.1.3. 2006 Yılına Ait Değerlendirme

Tablo 12'de yer alan, 2006 yılında yapılan özdeğerlendirme çalışmasında ortaya çıkan gelişime açık yönlerle geçmeden önce, çalışma grubunun 3. kriter ile ilgili işletmenin kuvvetli olarak gördüğü yönlerini tespit etmekte fayda vardır. Bunlar;

- 2006 yılında işletme iş değerlendirme sistemini, dışarıdan alınan danışman desteğiyle, 6 aylık bir süreçte ve tüm bölüm yöneticilerinin katılımıyla oluşturulmuştur.
- IB-Pro çalışması kapsamında, insan kaynaklarına ait işe alma, personel yönetimi gibi temel süreçler gözden geçirilerek yeniden tanımlanmıştır.
- İşe alım sürecinde takip edilen bir prosedür vardır. Pozisyonun ve adayların yetkinlik profilleri çıkarılmakta ve çok aşamalı bir görüşme ve bir değerlendirme sürecinden sonra işe alım gerçekleşmektedir.

- Çalışan memnuniyeti anketi, 2005 yılı sonuçlarından çıkan iyileştirme planı her ay yapılan toplantılarda gözden geçirilmektedir.
- Sene başında performans değerlendirme görüşmeleri sonucunda ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları kullanılarak yıllık eğitim planı oluşturulmakta ve yıl içindeki eğitimler bu plana göre gerçekleştirilmekte ve yıl içinde sonradan ortaya çıkan eğitim gereksinimleri de bu plana ilave edilerek gerçekleştirilmektedir.
- TLM'de; katılım oranı ve sağladığı yıllık kazanç gibi parametrelerle takip edilen ve özellikle üretim personeli tarafından benimsenen bir öneri sistemi mevcuttur. Çalışanlar teknik, kalite, iş güvenliği gibi konularda iyileştirme önerisi verebilmektedir. Ekip olarak verilen önerilere ek puan verilmektedir.
- 2005 yılında Kal-Der'den YBEÖ ve Almanya'daki TQM yarışmasından ekip olarak çevre ödülü alınmıştır.
- Bir iş değerlendirme sistemi kurulmuş ve görev ücretleri bu sisteme göre belirlenmiştir.
- Kurumdan 5 personel, Kal-Der'in YBEÖ değerlendiriciliği eğitimini almışlardır.
- İSİG Kurulu, yaptığı düzenli toplantılar ile yasa ve şartlara göre gerekli düzenleme kararlarını almakta ve bundan tüm çalışanları panolar yardımıyla bilgilendirmektedir. Bu toplantılarda çalışanların katılımı, yasanın zorunlu kıldığından fazla çalışan ile gerçekleştirilmektedir.
- ATILIM adı altında çalışanlardan kurulu bir ekip tarafından çıkarılan dergi ile işletme içi ve dışı iletişim arttırılmıştır.
- TLM çalışanları, Yahşelli Köyü İlkokulu'na yardım kampanyasına katılmış ve toplanan yardımlarla öğrencilerin ihtiyaçları alınmıştır. 2005 ve 2006 yıllarında okula yapılan ziyaretlerde işletme çalışanlarından bir grup temsilci de bu ziyaretlere katılmıştır.

2006 yılı içerisinde yapılan özdeğerlendirme çalışmasında 3. kritere ait gelişime açık yönler olarak tespit edilen alanlar Tablo 12'de belirtilmiş olmasına rağmen yaşanan değişimler bu tablo ile sınırlı değildir. Ancak; işletmenin önceliklerini belirlediği ve bir sonraki yıl içinde değiştirip geliştirmeye karar verdiği gelişime açık yönleri ve bu konuları geliştirmek amaçlı planlanan iyileştirme faaliyetleri aşağıdaki gibidir.

İlgili Alt Kriter	Gelişime Açık Alanlar	İyileştirme Planı
3a	İK politika ve stratejileri belirlenip, yazılı olarak duyurulmamıştır. Bu nedenle İK politika ve stratejilerinin değerlendirme ve gözden geçirmeleri düzenli olarak yapılmamaktadır.	İnsan Kaynakları politikası, günümüze kadar yazılı hale getirilmemiştir. 2007 yılı özdeğerlendirme çalışmaları sonucunda, işletme vizyon ve misyonun gözden geçirilmesi çalışmasında yer verilmesine ve 2008 Kasım ayında yapılmasına karar verilmiştir.
3b	IB Pro sistemi yardımıyla süreç yaklaşımından faydalanılarak gerçekleştirilen görev tanımlarının, amaca uygun hazırlanmadığı görülmüştür.	2007 yılının ikinci yarısından itibaren bu sistem kullanılmamış, yetkinlikleri de içine alan açık, kısa ve anlaşılır görev tanımları oluşturulmuştur.
3b	Çıkarılan personel profilleri için gerektirdiği yetkinliklerle karşılaştırılarak çalışan gelişim planları çıkarılmamıştır.	Çalışanlara verilen eğitimlerin gösterdiği gelişimler doğrultusunda, Personel Yetkinlik Tabloları oluşturulmuş, üretim operatörlerinin hangi tezgahlarda hangi düzeyde çalışabileceği belirlenmiştir.
3c	IB Pro'da oluşturulan görev tanımlarında çalışan temsilcilerin katılımı sağlanmamış, oluşturulan görev tanımları hakkında fikir alışverişinde bulunulmamıştır.	2007 yılında yenilenen görev tanımları daha kapsamlı olarak bölüm amiri ve çalışanın onayı alınarak hazırlanmış, 1 nüshası çalışmada kalacak şekilde dokümante edilmiştir.

3c	Öneri değerlendirme sisteminde; kabul edilip uygulanan öneriler sonrası planlanan veya hedeflenen getirilerinin karşılaştırılması hakkında kısıtlı sayıda kanıt vardır.	TLM'in hızlı bir büyüme eğiliminde olması ve beyaz yaka çalışanların iş yüklerinin de hızla artması nedeniyle, bütçelenmemiş olmasına rağmen genel merkezin onayı ile üretim mühendislerine destek iyileştirme projeleri ile ilgilenecek Proses Mühendislerinin işe alımına karar verilmiştir.
3e	İş değerlendirme ve ücretlendirme sistemi işletme amaçları doğrultusunda kullanılmamış, işletme içinde ücret konusunda huzursuzluklara sebep olmuştur.	2007 yılının ikinci yarısından itibaren bu sistemin kullanılmamış, öncelikle ücretler üzerinde oluşturulan düzensizlikler yıl içinde giderilmeye çalışılmıştır.

Tablo 12. 2006 Yılında Gelişime Açık Olan Alanlar ve İyileştirme Planları

Bu yılki değerlendirmede ortaya çıkan gelişime açık yönler, kullanılan süreç bazlı sistemin kısa zamanda uygulanmaya çalışılmasından dolayı, çalışanlara faydalarının iyi bir şekilde anlatılamamasından kaynaklanmaktadır. Bu sistemin sonucunda elde edilen sonuçlar, hiç şüphesiz tüm kriterler üzerinde olumsuz bir etki yaratmış, bu durum aşağıdaki tabloda yer alan puanlamayı da etkilemiştir. Görev tanımlarının anlaşılmasının da yaşanan güçlük ve işin gerektirdiği yetkinliklere yer vermemesi, ücretlendirme sisteminde bazı çalışanların ücretlerinde adaletsizlik yapıldığının yorumlanması işletme içinde bu sistemin kabul edilmesini zorlaştırmış ve bu sisteme olan inancı azaltmıştır.

2006 yılı gelişime açık alanları ile kuvvetli yönlerini ortaya koyan ve tüm maddeler üzerinde fikir birliğine varan grubun her bir kriter için yaptığı puanlama Tablo 13'de görülmektedir.

	Yaklaşım	Yayımlım	Değerlendirme ve Gözden Geçirme	Sonuç
3a	70	70	30	57
3b	30	50	30	37
3c	60	60	50	57
3d	50	70	30	50
3e	30	60	30	40

Tablo 13. 2006 Yılı Kriter Puanları

İşletmenin 2006 yılındaki değerlendirmesinde, 3. kriter 3 e alt kriterinde geçen yıla göre bir düşüş yaşanmasının sebebi yukarıda anlatılmıştır. Tek bir sistemin hatalı uygulanması, çalışanlara faydasının ve uygulama şeklinin tam aktarılamaması nedeniyle, tüm çalışanların bu uygulamalara olan bakış açısı değişmiş ve sonuçlarını olumsuz etkilemiştir.

4.6.1.4. 2007 Yılına Ait Değerlendirme

Tablo 14'de yer alan, 2007 yılında yapılan özdeğerlendirme çalışmasında ortaya çıkan gelişime açık yönler geçmeden önce, çalışma grubunun 3. kriter ile ilgili işletmenin kuvvetli olarak gördüğü yönlerini tespit etmekte fayda vardır. Bunlar;

- İşe alım sürecinde takip edilen bir süreç vardır. Pozisyonun ve adayların yetkinlik profilleri çıkarılmakta ve çok aşamalı bir görüşme gerçekleştirilmektedir. Operatör seviyesindeki çalışanlarımızın özellikle meslek lisesi mezunu olması yetkinliği aranmaktadır. İşe alımlarda tamamen profesyonel kaynaklardan faydalanılmaktadır.
- TLM'de insan kaynağı ihtiyacı, projelerin iş hacmine göre Genel Müdür ve bölüm yöneticileri katılımıyla önceden bütçelenmektedir, TLM'in hızlı bir büyüme eğiliminde olması ve iş yüklerinin de hızla artması nedeniyle daha geniş ve esnek bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur. Bu noktada yeni çalışanlar işletmeye katılmış ve diğer yeni pozisyonlar için ilgili işe alım süreçleri planlanmış ve yönetilmektedir.
- İşe alınan personelin deneme süreleri, birinci amirleri tarafından değerlendirilerek, işe alım sürecinin etkinliği arttırılmaya çalışılmaktadır.

- TLM'de özellikle üretim personeli tarafından benimsenen bir öneri sistemi mevcuttur. Çalışanlar teknik, kalite, iş güvenliği gibi konularda iyileştirme önerisi verebilmektedir. Öneri sistemi uygulanmakta ve değerlendirilen öneriler, para ile ödüllendirilmektedir. Öneri sistemi gözden geçirilerek, daha etkin uygulama için talimatın içeriği değiştirilmiştir, her ay yapılan yönetimin gözden geçirme toplantılarında kişi başı öneri sayısı kontrol edilmekte ve arttırmak için iyileştirme faaliyetleri uygulanmaktadır.
- Mavi yaka personelin yetkinlikleri Poliverans ve Yetkinlik Tablosu kullanılarak belirlenmiştir. Personelin kuruluşun gereksinimlerini sağlamaya yönelik bilgi birikimlerini geliştirmek için eğitim planları yapılmaktadır.
- Günlük üretim, kalite, lojistik, satın alma ve İSİG problemlerinin ortaya konduğu ve bölüm yöneticileri ile İSİG Mühendisinin katıldığı Genel QRQC ve sadece üretim sorumluları ve mühendislerinin katıldığı Üretim QRQC sistemleri ile tüm çalışanların problemlere yaklaşım ve çözüm sürecinde etkin rol almaları sağlanmaktadır.
- Tasarruf olanaklarını ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek amacıyla işletme dışında yapılan toplantıya, her bölümden ve her seviyeden katılım sağlanmaktadır.
- Çalışanlara çevre konusunda çevre yönetim temsilcisi ve dış kaynaklı kuruluşlardan eğitim verilmekte; iş sağlığı ve iş güvenliği için İSİG Kurulu'ndan çıkan kararlar neticesinde işletmenin doktoru tarafından eğitimler verilmektedir.

2007 yılı içerisinde yapılan özdeğerlendirme çalışmasında 3. kritere ait gelişime açık yönler olarak tespit edilen alanlar Tablo 14'de belirtilmiş olmasına rağmen aşağıdaki tablo ile sınırlı değildir. Ancak; işletmenin önceliklerini belirlediği ve bir sonraki yıl içinde değiştirip geliştirmeye karar verdiği gelişime açık yönleri ve bu konuları geliştirmek amaçlı alınan iyileştirme faaliyetleri Tablo 14'deki gibidir.

İlgili Alt Kriter	Gelişime Açık Alanlar	İyileştirme Planı
3a	Mavi yaka personel alımında genel beceri ve işe yatkınlık konularında teknik değerlendirme yapılamamakta, bu daha sonrası için el yatkınlığı konusunda problemler oluşturmaktadır.	Çalışanların işe uygunluklarını belirleyebilmek adına, öncelikle genel ve teknik bilgi ve becerilerini değerlendirmek için yazılı sınav yapılmakta, sınav sonrasında başarılı olan adaylarla bölüm formeni ilgili ölçü aletlerinin kullanımı konusunda uygulama yaptırmaktadır. Her iki değerlendirmede başarılı olan adaylar Fabrika Müdürü ile görüşülerek işe kabulü gerçekleştirilmektedir.
3b	İşe yeni başlayan çalışanlar için, oryantasyon eğitimleri etkin ve sistematik olarak uygulanmamaktadır.	Genel olarak verilen oryantasyon eğitimlerinin içeriği genişletilerek, oryantasyon kapsamında verilecek tüm bilgiler küçük eğitim kitapçığı haline getirilmiştir.
3b	2007 yılı için yapılan eğitim planı büyük ölçüde gerçekleştirilememiştir.	2008 yılında belirlenen eğitim ihtiyaçları, bölüm müdürleri ile bölüm çalışanlarının yaptığı toplantıda gelecek yıl performans hedefi ve geçmiş yıllarda aldığı eğitim kayıtları ile birlikte yapılarak, eğitim planının etkinliğinin artırılması sağlanmıştır.
3c	Kalite iyileştirme ekiplerinin faaliyetleri azaltılmış, 5 S çalışmaları arttırılmıştır. KalDer'in YBEÖ için çalışma yapılmamıştır.	İşletmenin büyümesi ile doğru orantılı olarak işletmenin önceliği, yeni ürünleri doğru ve kaliteli üretmek olduğundan bu çalışmaların sayısı azaltılmıştır. Kalite ve verimliliğin temizlik temeline dayalı olduğu görüşü ile 5 S takımları yoğun bir şekilde faaliyet göstermektedir.

3c	Öneri değerlendirme sistemi, beyaz yaka personel tarafından kullanılmamakta ve önerilerin iyileştirme planlarının hayata geçirilmesi süreci uzamaktadır, dolayısıyla öneri sistemine bağlılık ve katılım azalmaktadır.	Öneri Verme ve Değerlendirme Talimatı yenilenerek, beyaz yakanın katılımı sağlanmış, Öneri Değerlendirme Ekibi oluşturularak daha kısa sürede önerilere yanıt verilmesi sağlanmıştır. Ayrıca, ayın elemanı seçim kriterlerinden birinin öneri sistemine katkı sağlanması olmasından sonra öneri sistemine katılım artırılmıştır.
3c	Üretim QRQC çalışmaları hat çalışanları ve üretim sorumluları tarafından sistematik olarak uygulanmamaktadır.	Çeşitli sebeplerle ertelenen Hat QRQC çalışmalarının her gün aksatmadan yapılması sağlanmış, burada çözülemeyen konular Genel QRQC toplantısına getirilmiştir.
3e	Öneri sistemindeki ödüllendirmenin dışında başarının tanınması için bir yaklaşım geliştirilmemiş ve takdir sistemi kurulmamıştır.	Çalışanları takdir etmek için "Ayın Elemanı" uygulamasına geçilerek Ayın Elemanı olarak seçilen çalışanlar her ay yapılan bilgilendirme toplantısında ilan edilmekte ve maddi olarak ödüllendirilmektedir. Bu uygulama yanında, o ay içinde büyük özveride bulunup, kritik konularda işletmeye fayda sağlayan çalışanlar ayrıca ödüllendirilmektedir.
3e	2007 yılının ikinci yarısında iş kazası sayıları artmıştır.	Genel QRQC toplantısının ilk gündem maddesi İSİG olarak belirlenmiş, ortaya çıkan İSİG riskleri hakkında çalışmalar yapılmıştır. Ayrıca, çalışanlara oryantasyon eğitimlerinde ilkyardım ve İSİG eğitimi verilmesi sağlanarak, önleyici bir yaklaşım geliştirilmiştir.

Tablo 14. 2007 Yılında Gelişime Açık Olan Alanlar ve İyileştirme Planları

2007 yılı işletmenin büyümesi ile doğru orantılı olarak İnsan Kaynakları biriminin, işe alım konusunda en yoğun çalıştığı yıl olmuştur. İnsan kaynağının kalite ve verimliliği etkileyen en büyük faktör olduğu düşüncesiyle işe alım ve oryantasyon sürecinde yenilikler yapılmıştır. Personelin standart bir başlangıç eğitimi almasını sağlamak için oryantasyon el kitaplarının hazırlanmasına karar verilmiştir. Daha önceki yıllarda faaliyetlerini gösteren kalite iyileştirme ekiplerinin faaliyetleri azaltılmış, çalışanların enerjileri 5 S çalışmalarına yönlendirilmiş, Kal-Der'in Yılın Başarılı Ekibi Ödülü için çalışma yapılmamıştır. Çalışanların büyüme döneminde öncelikle ürün kalitesi ve verimliliği adına çalışmaları sağlanmıştır. Gelişim mutlaka yenilikle birlikte gelmelidir ama makine ve ürünlere alışma sürecinde bu zaman aralığının verilmesi olumsuz olarak değerlendirilse de fayda amaçlı yapılmıştır. Bu aşamada, üretim ve genel QRQC çalışmaları ile çalışanların da etkinliklerinin artırılması için her üretim istasyonuna çizelgeler hazırlanmış ve operatörlerin bu çizelgelere yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerilerini yazmaları istenmiştir.

2007 yılı gelişime açık alanları ile kuvvetli yönlerini ortaya koyan ve tüm maddeler üzerinde fikir birliğine varan grubun her bir kriter için yaptığı puanlama Tablo 15'de görülmektedir.

	Yaklaşım	Yayımlım	Değerlendirme ve Gözden Geçirme	Sonuç
3a	70	70	70	70
3b	50	50	30	43
3c	70	70	50	63
3d	95	85	50	77
3e	30	60	30	40

Tablo 15. 2007 Yılı Kriter Puanları

İşletmenin 2007 yılındaki değerlendirmesinde, 3. kriter alt kriterlerinde geçen yıla göre genel olarak bir yükselme olduğu görülmüştür. Geçen yılda yaşanan olumsuz durumun düzeltilmesi, işe alım faaliyetlerinin artması ve işletmenin büyüme aşamasında olmasının çalışanlara güven vermesi, çalışanların özellikle üretim ile ilgili kararlara Üretim QRQC çalışmaları ile katılımının sağlanması çalışanların

aidiyet duygusunu arttırmıştır. Bu nedenle de bu yılki kriter puanlamasında geçen yıla göre olumlu bir sonuç elde edilmiştir.

4.6.2. 2008 Yılına Kadar Yapılan Özdeğerlendirme Çalışmalarının Modelin Çalışanlar Kriteri ve Alt Kriterlerinin Sonuçlarına Etkileri

Bu bölümde; 2004, 2005, 2006 ve 2007 yıllarına ait özdeğerlendirme çalışmaları sonucunda, Avrupa Mükemmellik Modeli “Çalışanlar” kriterinin her bir alt kriterinde gerçekleşen değişim tablolatırılmış ve yorumlanmıştır.

4.6.2.1. Özdeğerlendirme Çalışmalarının, Avrupa Mükemmellik Modeli'nin 3 a Kriterine Göre İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Olan Etkileri

Aşağıdaki tabloda, işletmenin özdeğerlendirme uygulamasını yaptığı 4 yıl değerlendirilerek, RADAR değerlendirme yöntemi temel alınarak, Çalışanlar Kriteri'nin “3 a” alt kriterinde yaşanan değişim tablolanmış ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

3 a kriteri, politika ve stratejiler ile uyumlu insan kaynakları planlarının oluşturulması, seçme ve yerleştirme sürecinin gerçekleştirilmesi, insan kaynakları politika ve stratejilerine ilişkin yeni yaklaşımların uygulanmasını ele aldığı için, işletmede bu yöndeki değişimlerin değerlendiricilerin puanlamalarına yansıyor yansımadağı aşağıdaki tablo yardımıyla değerlendirilecektir.

	Yaklaşım	Yayımlım	Değerlendirme ve Gözden Geçirme	Sonuç
2004	50	50	50	50
2005	65	75	35	57
2006	70	70	30	57
2007	70	70	70	70

Tablo 16. RADAR Değerlendirme Yöntemine Göre 3 a Alt Kriterinin Yıllara Göre Puanlaması

- Kısıtlı işgücü ile “Personel” departmanı adı altında gerçekleştirilen insan kaynakları faaliyetleri, 2005 yılında işgücü ihtiyacı karşılanarak “İnsan Kaynakları” departmanı adıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.
- İstihdamda fırsat eşitliği oluşturabilmek için, Personel Yönetmeliği ve İşe Alma ve Yerleştirme Talimatı aracılığıyla değişiklik yapılmış, Personel Seçme ve Yerleştirme süreci fırsat eşitliği yaratacak duruma getirilmiştir.
- Personel ihtiyacının öncelikle işletme içinden karşılanmasına karar verilip, bu talimata eklenmiştir.
- İnsan kaynağı ihtiyacı, 5 yıllık yapılan bütçede satış ve üretim hedeflerine bağlı olarak belirlenmiş ve bu bilgi bölüm müdürleri ve ilgili formlerle yılbaşında paylaşılmış, bu belirsizlik ortadan kaldırılmıştır.
- İşe alım süreci, sadece görüşme yapan kişilerin kişisel değerlendirmelerine göre değil, adayın teknik bilgi ve becerisini, yaklaşımlarını değerlendirmek için uygulanan yazılı ve uygulamalı değerlendirme ile desteklenmiştir. Beyaz yaka personel işe alım sürecinde ise, görüşme sonunda finale kalan 2 ya da 3 adaya kişilik testleri uygulanmaya başlanmıştır.

4.6.2.2. Özdeğerlendirme Çalışmalarının, Avrupa Mükemmellik Modeli'nin 3 b Kriterine Göre İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Olan Etkileri

Aşağıdaki tabloda, işletmenin özdeğerlendirme uygulamasını yaptığı 4 yıl RADAR değerlendirme yöntemine göre puanlandırılarak, Çalışanlar Kriteri'nin “3 b” alt kriterinde yaşanan değişim tablolanmış ve altındaki paragraflarda yorumlanmaya çalışılmıştır.

3 b alt kriteri, genel olarak çalışanların bilgi birikimlerinin, yetkinliklerinin geliştirilmesi ile birlikte, bunlara bağlı olarak çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, bireysel ve ekip becerilerinin geliştirilmesi gibi yaklaşımların uygulanmasını ele aldığı için, bu tablo yardımıyla işletmede bu yöndeki değişimlerin değerlendiricilerin puanlamalarına yansıyor yansımadağı değerlendirilecektir.

	Yaklaşım	Yayımlım	Değerlendirme ve Gözden Geçirme	Sonuç
2004	75	50	40	55
2005	70	70	40	60
2006	30	50	30	37
2007	50	50	30	43

Tablo 17. RADAR Değerlendirme Yöntemine Göre 3 b Alt Kriterinin Yıllara Göre Puanlaması

- Yıllık bütçeden bağımsız yapılan Eğitim Planı, eğitim ihtiyaçları, görev tanımı ve performans hedefleri göz önüne alınarak çalışan ile bölüm sorumlusu tarafından yapılması sağlanarak, uyumsuzluklar ortadan kaldırılarak yapılmaktadır.
- Kuruluş gereksinimleriyle bağlantılı olarak tüm mevcut görevler için, görevin amacı, yetki ve sorumluluklarını belirleyen Görev Tanımları oluşturulmuştur.
- Ekip ile çalışanların problem çözme sorun ve başarıları birlikte kabullenme becerileri arttırılmıştır.
- Çalışanların mevcut yetkinliklerini belirlemek ve gelişimlerini sistematik olarak izleyebilmek için Personel Poliverans ve Yetkinlik Tabloları oluşturulmuş, üretim operatörlerinin hangi tezgahlarda hangi düzeyde çalışabileceği belirlenmiştir. Çalışanların gelişimleri doğrultusunda bu tabloların yenilenmesi sağlanmıştır.
- Oryantasyon eğitimlerinin etkin ve sistematik olarak uygulanabilmesi için, oryantasyon eğitimlerinin içeriği genişletilerek, oryantasyon kapsamında verilecek tüm bilgiler küçük eğitim kitapçıkları haline getirilmiştir.
- 2007 yılı için yapılan eğitim planı büyük ölçüde gerçekleştirilemediğinden dolayı, 2008 yılında belirlenen eğitim ihtiyaçları, bölüm müdürleri ile bölüm çalışanlarının yaptığı toplantıda gelecek yıl performans hedefi ve geçmiş yıllarda aldığı eğitim kayıtları ile birlikte yapılarak, eğitim planının etkinliğinin arttırılması sağlanmıştır.

4.6.2.3. Özdeğerlendirme Çalışmalarının, Avrupa Mükemmellik Modeli'nin 3 c Kriterine Göre İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Olan Etkileri

Aşağıdaki tabloda, işletmenin özdeğerlendirme uygulamasını yaptığı 4 yıl değerlendirilerek, Çalışanlar Kriterinin “3 c” alt kriterinde yaşanan değişim tablolanmış ve altındaki paragraflarda yorumlanmaya çalışılmıştır.

3 c alt kriteri, genel olarak çalışanların birey ve ekip düzeyinde kararlara katılımlarının artırılarak, ekip ve birey düzeyinde yetkelendirilmeleri ile iyileştirme çalışmalarının artırılmasını sağlamak gibi yaklaşımların uygulanmasını ele aldığı için, işletmede bu yöndeki değişimlerin değerlendiricilerin puanlamalarına yansıyor yansımadağı Tablo 18'de gösterilerek değerlendirilecektir.

	Yaklaşım	Yayılm	Değerlendirme ve Gözden Geçirme	Sonuç
2004	60	75	35	57
2005	60	70	70	65
2006	60	60	50	57
2007	70	70	50	63

Tablo 18. RADAR Değerlendirme Yöntemine Göre 3 c Alt Kriterinin Yıllara Göre Puanlaması

- Öneri değerlendirme sisteminde, önerilerin sadece ilgili bölüm tarafından değerlendirilmesinden dolayı, iyileştirme faaliyetlerinin hayata geçme sürecini kısaltmak ve çalışanların bu sisteme inanç ve katılımını arttırmak amacıyla Öneri Değerlendirme Ekibi oluşturularak daha kısa sürede önerilere yanıt verilmesi sağlanmıştır. Ayrıca, ayın elemanı seçim kriterlerinden birinin öneri sistemine katkı sağlanması olarak belirlenmesinden sonra öneri sistemine katılım artırılmıştır.
- İnsan kaynaklarına ilişkin politika ve stratejilerin oluşturulması sürecinde çalışanların ya da temsilcilerinin katılımının sağlanması için, sosyal faaliyet komitesi, yemek menüsü belirleme komitesi ve İSİG Kurulu üyeleri olarak çalışanların kararlar üzerindeki etkisi artırılmıştır. İSİG Kurulu'na katılım,

yasanın belirlediğinden fazla sayıda olup, daha fazla sayıda çalışanın kararlara katılımı sağlanmaktadır.

- Çalışanların ekip halinde çalışmalarını özendirmek için, önerilerini iki veya daha fazla kişinin vermesi durumunda değerlendirme puanına ek puan verilmesi sağlanmıştır.
- Çalışanların yetkelendirilmeleri amacıyla uygulama geliştirmek için yöneticilerin eğitilip geliştirilmesi için gerekli eğitim planlamaları yapılmıştır.
- Ücretlendirme ve iş değerlendirme sisteminin sistematik bir şekilde oluşturulmasını sağlamak için IB Pro adında bir program kullanılması için danışman bir işletme ile anlaşılması ve ilgili bölüm sorumluları nezaretinde yeni bir sistem kurularak uygulanmıştır. Ancak; daha sonraki yıllarda bu sistemin işletmeye uygun olmadığı görülerek, değiştirilerek işletmeye uygun hale getirmeye çalışılmıştır.
- 2007 yılında yenilenen görev tanımları daha kapsamlı olarak hazırlanmış, görev amacı, yetki ve sorumluluklar, görev için gerekli yetkinlikler daha detaylı ve anlaşılır biçimde bölüm amiri ve çalışanın onayı alınarak hazırlanmış, 1 nüshası çalışmada kalacak şekilde dokümanite edilmiştir.

4.6.2.4. Özdeğerlendirme Çalışmalarının, Avrupa Mükemmellik Modeli'nin 3 d Kriterine Göre İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Olan Etkileri

Aşağıdaki tabloda, işletmenin özdeğerlendirme uygulamasını yaptığı 4 yıl RADAR değerlendirme yöntemine göre değerlendirilerek, Çalışanlar Kriterinin "3 d" alt kriterinde yaşanan değişim tablolanmış ve altındaki paragraflarda yorumlanmaya çalışılmıştır.

3 d alt kriteri, genel olarak çalışanlar ile çalıştıkları işletme çalışanları ve yönetimi ile iyi iletişimin sağlanması, iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde kullanılması gibi yaklaşımları ele aldığı için, işletmede bu yöndeki değişimlerin değerlendiricilerin puanlamalarına yansıyor yansımadığı aşağıdaki tablo yardımıyla değerlendirilecektir.

	Yaklaşım	Yayımlım	Değerlendirme ve Gözden Geçirme	Sonuç
2004	60	50	20	45
2005	90	70	25	65
2006	50	70	30	50
2007	95	85	50	77

Tablo 19. RADAR Değerlendirme Yöntemine Göre 3 d Alt Kriterinin Yıllara Göre Puanlaması

- Çalışanların bilgi ve farkındalıklarını arttırmak adına, yıl içinde gerçekleştirilen çalışan memnuniyeti sonuçları ve karşılaştırılan iyileştirme faaliyetleri çalışanlarla paylaşılmış, çalışanların istediği ilk 10 madde üzerinde faaliyetler yoğunlaştırılmıştır.
- Çalışanlara yatay ve dikey kariyer fırsatları tanımak adına, personel ihtiyaçlarının öncelikle, işletme içinden karşılanması için duyuru panosu ve intranet aracılığıyla bildirilmesine karar verilmiş ve talimatlandırılmıştır.
- İşletme içi ve dışındaki tedarikçi ve müşterilerimizle iletişimi artırması amacıyla her üç ayda bir Atılım dergisi yayınlanmaya başlamıştır.
- İletişim araçları tekrar gözden geçirilmiştir, her ay Genel Müdür tarafından tüm personele işletmenin genel durumu, işletme içindeki gelişmeler, atamalar konusunda bilgilendirme toplantısı yapılmasına karar verilmiştir.
- En iyi uygulamaların veya yapılan iyileştirme çalışmalarının çalışanlara duyurulması için duyuru panoları ve bilgi işlem ağı üzerinde Lessons Learned adında bir dizin oluşturulmuştur.

4.6.2.5. Özdeğerlendirme Çalışmalarının, Avrupa Mükemmellik Modeli'nin 3 e Kriterine Göre İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Olan Etkileri

Aşağıdaki tabloda, işletmenin özdeğerlendirme uygulamasını yaptığı 4 yıl RADAR değerlendirme yöntemine göre değerlendirilerek, Çalışanlar Kriteri'nin "3 e" alt kriterinde yaşanan değişim tablolanmış ve alt paragraflarında yorumlanmaya çalışılmıştır.

3 e alt kriteri, genel olarak maddi, manevi ve yasal zeminde takdir edilip tanınmalarını sağlamak adına yaklaşımların uygulanmasını ele aldığı için, işletmede bu yöndeki değişimlerin değerlendiricilerin puanlamalarına yansıyor yansımadağı aşağıdaki tablo yardımıyla değerlendirilecektir.

	Yaklaşım	Yayılm	Değerlendirme ve Gözden Geçirme	Sonuç
2004	10	75	20	35
2005	60	60	30	50
2006	30	60	30	40
2007	30	60	30	40

Tablo 20. RADAR Değerlendirme Yöntemine Göre 3 e Alt Kriterinin Yıllara Göre Puanlaması

- Çalışanların işletmeye olan katkılarını takdir ve tanımaya yönelik Öneri Verme ve Değerlendirme Sistemi oluşturulmuştur.
- Öneri sistemindeki ödüllendirmenin dışında başarının tanınması için; çalışanların verimlilik, kalite, İSİG, öneri sistemine olan olumlu katkıları ve işe devamlılıklarını takdir etmek için “Aydın Elemanı” uygulamasına geçilmiş ve her ay yapılan bilgilendirme toplantısında ilan edilerek çalışanların takdir ve tanınmaları sağlanmıştır. Ayrıca, bu uygulama yanında, o ay içinde büyük özveride bulunup, kritik konularda işletmeye fayda sağlayan çalışanlar ayrıca ilan edilmekte, ödüllendirilmektedir.
- Ücretlendirme sisteminin adil olması amacıyla, 2006 yılının başında iş değerlendirme ve ücretlendirme yapısını sistematik hale getirmek için IB Pro adında bir program satın alınmış, bu sisteme göre görev puanları belirlenip, ücret yapısı bu sistem üzerinden yapılandırılmıştır.
- İşletmede performansa dayalı ödül ve cezalandırma sistemi bulunmamaktadır. Performans değerlendirme sistemi tüm personel için IB Pro programı doğrultusunda yönlendirilmiş, sonuçlar ücret yapısına yansıtılmıştır.
- 2007 yılının ikinci yarısında iş kazası sayısının artmasından dolayı; günlük üretim, kalite, lojistik, satın alma ve İSİG problemlerinin ortaya konduğu ve bölüm yöneticileri ile İSİG Mühendisinin katıldığı genel QRQC toplantısının

ilk gündem maddesi İSİG olarak belirlenmiş, her gün ortaya çıkan İSİG riskleri hakkında değerlendirme yapılıp, iyileştirme planlarının oluşturulması sağlanmıştır. Ayrıca, yıllık eğitim planındaki eğitimlere ek olarak çalışanların oryantasyon eğitimlerinde ilkyardım ve İSİG eğitimi verilmesi sağlanarak, önleyici bir yaklaşım geliştirilmiştir.

4.6.3. 2008 Yılına Kadar Yapılan Özdeğerlendirme Çalışmalarının İKY Faaliyetlerine Etkileri

Bu bölümde TLM'in uyguladığı tüm İKY uygulamalarına yer verilecektir. Özdeğerlendirme çalışmaları sonrasında yaşanan değişiklikler öncesindeki durum ile mevcut durum ayrıntılı biçimde aktarılmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda doğrudan ya da dolaylı İnsan Kaynakları Faaliyetleri'ndeki tüm değişimleri yansıtabilecek açıklamalara yer verilecektir.

İşletmenin kuruluşunda oluşan organizasyon şemasında İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne yer verilmemiş, Personel ve İdari İşler Müdürlüğü altında, müdür ve sorumlu unvanlarına sahip 2 kişi tarafından kısıtlı işgücü ile gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. İşletmenin büyümesi ile paralel gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda 2005 yılında bölüm, İnsan Kaynakları Müdürlüğü olarak adlandırılarak 4 kişi ile Genel Müdür'e bağlı olarak faaliyetlerine devam etmiştir. 2007 yılında İnsan Kaynakları müdürünün işten ayrılması ile bölüm fesh edilmiş, İnsan Kaynakları Sorumlusu'nun doğrudan Genel Müdür'e, Personel ve İdari İşler Sorumlusu'nun ise Muhasebe Şefi'ne raporlaması sağlanmıştır.

4.6.3.1. Özdeğerlendirme Çalışmalarının İş Analizi Sürecine Olan Etkileri

İşletmenin kuruluşundan bu yana görev tanımları, gelişen ihtiyaçlara yönelik olarak değişiklik göstermiş ve görev tanımları 3 revizyona uğramıştır. İlk görev tanımları, işletmenin vizyonu ile ilişkilendirilerek görev ve sorumluluklar genel hatları ile belirtilmiştir. İkinci görev tanımları, 2006 yılında iş değerlendirme ve ücretlendirme sisteminin oluşturulması için kullanılan IB Pro isimli çalışmadan destek alınarak, süreçlerle eşleştirilerek, görevin bağlı olduğu organizasyon ile görev ve sorumluluklara çok detaylı yer verilerek hazırlanmıştır. Her iki görev tanımında da

görev ve sorumlulukların çalışanlar tarafından rahatça okunup, anlaşılabilmesi güçlük yaratmış ve görevin gerçekleştirilebilmesi için gerekli temel yetkinliklere yer verilmemiştir. 2007 yılında oluşturulan ve işletmenin halen kullandığı görev tanımları, geçmişte hazırlanan diğer iki görev tanımından faydalanarak dört ana bölümde hazırlanmıştır. İlk bölümde görevin organizasyonel durumu, yokluğunda vekalet edecek unvandaki kişi, ikinci bölümde görevin organizasyon içindeki amacı, üçüncü bölümde görev ve sorumluluklar, dördüncü bölümde ise; görevin gerçekleştirilmesi için gerekli yetkinliklere yer verilmiştir.

Mevcut durumda görev tanımları, iki nüsha halinde hazırlanmakta ve görevin bağlı olduğu sorumlu tarafından onaylanmaktadır. Görev tanım formları, çalışan işe başladığında iki nüsha halinde verilip, onayı alınarak, bir nüshası çalışmada bir nüshası İnsan Kaynaklarında kalması sağlanmaktadır.

Görev tanımlarında meydana gelebilecek değişiklikler, İnsan Kaynakları ve ilgili bölüm müdürü tarafından, gerektiğinde o pozisyondaki çalışanlarla görüşerek gerçekleştirilmektedir. Görev tanımlarına, isteyen herkes yerel ağıdaki ortak bir dosyadan ulaşabilmektedir.

TLM'in tüm çalışanları, görev tanımında belirtilen görev ve sorumlulukları, TLM'in vizyon ve misyonuna uygun biçimde hareket ederek uygulanmasından sorumludur.

4.6.3.2. Özdeğerlendirme Çalışmalarının İnsan Kaynakları Planlaması Sürecine Olan Etkileri

Yıl içinde gerçekleştirilen bütçe çalışmalarında, bir sonraki yılın personel ihtiyacı; bütçelenen satış ve üretim miktarı ile doğru orantılı olarak ortaya çıkmaktadır. Gelecek dönemde evlilik, emeklilik ve askerlik sebebiyle işten ayrılacaklarda göz önüne alınarak yapılan bütçeleme çalışmasındaki personel ihtiyacı Genel Müdür ve Almanya Genel Merkez tarafından onaylanır. Yapılan personel bütçeleme faaliyetlerinin dışında doğabilecek durumlarda, Genel Müdür ve Almanya Genel Merkezden onay alınarak ilgili işe alım faaliyeti gerçekleştirilir.

4.6.3.3. Özdeğerlendirme Çalışmalarının Personel Seçme ve Yerleştirme Sürecine Olan Etkileri

Otomotiv sektöründe bulunan ve emniyet parçası olarak adlandırılan ürünleri üreten işletme, ürün ve sistem kalitesi üzerinde en büyük farkı yarattığı bilinen insan kaynağının seçiminde oldukça titiz davranmaktadır.

Yapılan personel bütçeleme faaliyeti doğrultusunda, personel ihtiyacı duyan her bölüm yöneticisi, talep ettiği personel(ler)için iş gereklilikleri ve yetkinlikleri belirleyerek EK-1'deki Personel İstek Formunu doldurmakta ve Genel Müdür onayını takiben formu İnsan Kaynakları Sorumlusuna iletmektedir. Böylece İnsan Kaynakları Bölümü Personel İstek Formu'nda belirtilen özelliklere uygun eleman temini çalışmalarına başlamaktadır.

Personel ihtiyacı olan pozisyonlar için kullanılan kaynaklar, mevcut aday özgeçmiş bankası, internet ve gazete ilanı ve bu konuda danışmanlık hizmeti veren işletmelerdir. Tüm bu kaynaklar kullanılmadan önce işletme içinde bu görevi yapabilecek yetkinlikte ve istekte olan kişilerin başvuruları değerlendirilir. Bu uygulamadan ve mevcut aday özgeçmiş bankası araştırmalarından bir sonuç alınamaması durumunda, ihtiyaç duyulan pozisyonlar doğrultusunda internet ve / veya gazete ilanı verilmektedir. Bu yöntemlerin ihtiyaca cevap vermemesi ya da başka bir sebepten dolayı danışmanlık işletmeleri yoluyla personel teminine ihtiyaç duyulduğunda, danışmanlık şirketi tarafından TLM'e iletilen başvurular değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki kaynakların herhangi biri yoluyla elde edilen başvurular pozisyonun gereklilikleri doğrultusunda İnsan Kaynakları Bölümü tarafından incelenmekte, ihtiyaca uygun adaylar telefon aracılığı ile ön görüşmeye çağrılmakta ve ön görüşmeler İnsan Kaynakları Bölümü tarafından yapılmaktadır. İlk görüşme, adayın eğitim, deneyim ve kişisel özellikleri ile ücret beklentisi hakkında genel bilgilerin edinildiği genel bir görüşmedir. Burada önemli olan, adayın tespit edilen özelliklerinin işletmenin yapısı ve kültürü ile ne derece uygun olduğunu görmektir. Tüm adayların bir sonraki aşamaya hak kazanabilmek için ön görüşmeyi geçmeleri gerekmektedir. İlk görüşme sonunda uygun olmayan adaylara telefon ya da e-mail yoluyla geri bildirimde bulunmaktadır.

İnsan Kaynakları Bölümü mülakat sonucunda başarılı bulunan adayları ilgili bölüm yöneticisine önermektedir. Bu aşamada; başvuru pozisyonun gerektirdiği ilgili teknik bilgi, deneyim ve beceriler doğrultusunda kişinin uygunluğu değerlendirilmektedir.

2007 yılında yapılan özdeğerlendirme çalışması sonrasında çalışanların teknik bilgi ve becerilerinin yazılı ve uygulamalı olarak değerlendirilmesi gerekliliğine karar verilmesi doğrultusunda, mavi yaka personel için teknik bir yazılı uygulamanın ardından kullanılacak makine, teçhizat ve teknik ekipmanların kullanımı uygulamalı olarak test edilmektedir. Bu aşamada da başarılı olan adaya İnsan Kaynakları yetkilisi brüt ve net ücreti ile yıl içinde ödenen diğer sosyal yardımlar hakkında bilgi verir, adayın kabulü sonrasında Fabrika Müdürü ile görüşülerek, onayının ardından işe kabul işlemi gerçekleştirilmekte ve adaya işe girişi için gerekli olan evrakların listesi verilmektedir.

Beyaz yaka personelin işe alım sürecinde ise, İnsan Kaynakları ve bölüm yetkilisinin onayını alan adaylar, Genel Müdür ile görüşülmeden önce adaylar arasında seçim zorluğu yaşandığı durumlarda Kişisel Psikoteknik Testler uygulanmaktadır, olumlu çıkan sonuçlarla birlikte aday son görüşme için işletmeye davet edilmekte ve Genel Müdür ile görüşülmektedir. Bu aşamada da başarılı olan adaylar için İnsan Kaynakları Bölümü tarafından referans araştırması yapılmakta uygun olan adaylara, ücret ve diğer sosyal yardımları hakkındaki bilgiyi de içeren sözlü iş teklifi yapılmaktadır. İş teklifini kabul eden aday dışında görüşme yapılan diğer adaylara e-mail ya da telefon aracılığıyla geri bildirimde bulunmaktadır. İş teklifini kabul eden adaya ilgili işe giriş evrakları yönlendirilmektedir.

İşe yeni başlayan her çalışan için, yeni çalışanın işletme içinde tanınması amacıyla çalışanın genel kişisel bilgileri, organizasyondaki yeri ve görevi, eğitim ve geçmiş iş deneyimlerine ilişkin bilgilerle TLM içindeki iletişim adreslerinin yer aldığı EK- 2'deki "Personel İşe Başlama İlanı" hazırlanarak genel duyuru panosuna asılır ayrıca intranet aracılığı ile de tüm çalışanlara e-mail ile bilgi verilir.

TLM'e yeni katılan her çalışan, öncelikle işletme çalışanları ile tanıştırılır, işletmenin genel bölümleri tanıtılır, genel olarak üretim akışı hakkında bilgi verilir.

Ayrıca; işletmenin tarihi, organizasyonu, çalışma düzeni, ürün ve üretim sistemi, işi ile ilgili teknik bilgi ve detaylar hakkında bilgilendirilir. Oryantasyon programı, yeni işe başlayacak çalışan sayısına bağlı olarak tek tek ya da grup olarak uygulanabilmektedir. Çalışanın işine ve işletmeye kolay uyumunu sağlayabilmek amacıyla oryantasyon programının, Ek 3'deki Oryantasyon Uygulama ve İzleme Formu üzerindeki plana uygun yürütülmesini sağlanmaktadır. 2007 yılı ikinci yarısına kadar mavi ve beyaz yaka personel için aynı olan oryantasyon formları bu tarihten sonra farklılaştırılmış, her bölümde alınacak eğitim detaylandırılarak tüm adaylar için aynı bilginin verilmesi sağlanmıştır. 2007 yılında yapılan öz değerlendirme çalışmaları sonucunda, kullanılan oryantasyon programının içeriğinin yetersiz olduğuna karar verilmiş, 2008 ikinci yarısından itibaren her bölüm için beyaz ve mavi yaka için ayrı ayrı bu programların detaylandırılarak, kitaplaştırılmasına ve bu şekilde standart bir uygulanma yapılmasına karar verilmiştir.

Oluşturulan Oryantasyon Uygulama ve İzleme Formunda aynı zamanda çalışan hakkında 2 aylık deneme süresine ilişkin kararda bulunmaktadır. Bu süre sonunda çalışanın bağlı olduğu bölüm sorumlusu onayı alınarak çalışanın işe devam edip etmeme kararı verilir. Bu süre, aynı zamanda oryantasyon programının da sona erme süresidir. Oryantasyon Uygulama ve İzleme Formu bağlı bulunulan bölüm müdürü tarafından onaylanarak İnsan Kaynakları bölümüne teslim edilir, ve İnsan Kaynakları bölümü tarafından arşivlenir.

4.6.3.4. Özdeğerlendirme Çalışmalarının Eğitim ve Geliştirme Sürecine Olan Etkileri

TLM, işletme vizyonuna ulaşmak için çalışanlarının yetkinliklerinin geliştirilmesi yoluyla istenilen kalite ve verimlilik hedeflerine ulaşabileceği farkındalığı ile çalışanlarının eğitim ve gelişimine büyük önem vermektedir. Eğitim planlaması, çalışanların buldukları pozisyonda daha etkin ve verimli çalışmalarına katkıda bulunmak ayrıca kariyer planlaması doğrultusunda geçilebilecek bir üst pozisyona hazırlık yapılarak, çalışanın o pozisyona uygunluğunu sağlamayı amaçlamaktadır,

Her yıl Ocak ayında, bütçe değerleri doğrultusunda her bölüm yöneticisi ve İnsan Kaynakları yetkilisi, bölümdeki tüm çalışanları göz önüne alarak eğitim

ihtiyaçlarını belirler. Eğitim ihtiyaçları Ek 4'de yer alan Eğitim Talep Formu ile İnsan Kaynakları yetkilisine teslim edilir. İnsan Kaynakları Yetkilisi, tüm bölümlerden gelen ihtiyaçları analiz edip, Genel Müdür onayından sonra Yıllık Eğitim Planını yayınlar. Yıllık Eğitim Planı, ortak bilgisayar ağında herkesin ulaşabileceği ve bilgilendirildiği dosyada yer alır.

2007 özdeğerlendirme çalışmasında da işletmenin gelişime açık yönü olarak belirtilen, 2007 yılında eğitim planında var olan eğitimlerin gerçekleşme oranının çok az olması nedeni ile eğitim gerçekleştirmelerini kontrol etmek ve gerçekleştirmelerini sağlayabilmek için dört döneme ayrılmış olan eğitim zamanlarına göre, her dönem sonunda gerçekleştirmeler kontrol edilip, gerçekleşmesi sağlanır. Gerçekleşmeyen eğitimler, bir sonraki yıl eğitim planına eklenir ya da bölüm müdürünün onayı alınarak iptal edilir. İnsan Kaynakları yetkilisinin 2008 performans hedeflerinden birinin "Eğitim Gerçekleşme Oranı" olması da, eğitime verilen önemin bir göstergesidir.

Hem iç hem de dış eğitimlerde, eğitime katılan tüm çalışanlar tarafından ad, soy isim, çalışılan bölüm ve imzaların yer aldığı eğitime katıldıklarını gösteren Ek-5'deki Eğitim Katılım Formu doldurulmaktadır. Yapılan eğitimlerin amaca uygunluğu, uygulanabilirliği, zamanlama, kullanılması gerekli materyal ve eğitmen hakkındaki geri bildirimlerin alınması ve bundan sonraki eğitimlerde yönlendirici olarak kullanılması amacıyla her eğitim sonunda, her katılımcı Ek-6'daki "Eğitim Değerlendirme Formunu" doldurmakta ve bu formlar İnsan Kaynakları Yetkilisine iletilmektedir.

İşletme dışı eğitimlere katılanlara verilen katılım veya başarı sertifikalarının bir kopyası katılımcılar tarafından İnsan Kaynakları Yetkilisi'ne iletilmektedir. Bu sertifikalar İnsan Kaynakları Yetkilisi tarafından çalışanın eğitim sicil dosyasında saklanmaktadır. Eğitim kayıtları, hem iç hem dış eğitimler için bir bilgisayar programı aracılığıyla bilgisayar üzerinde dokümanite edilmektedir.

4.6.3.5. Özdeğerlendirme Çalışmalarının Performans Değerlendirme Sürecine Olan Etkileri

TLM'de ilk performans değerlendirme çalışması 2005 yılında yapılmıştır. 2005 ve 2006 yıllarına ait iki farklı uygulama kullanılmış ancak istenen sonuçlara ulaşılamamıştır. Bu olumsuz sonuç, 2005 ve 2006 yılı öz değerlendirme uygulamalarının gelişime açık alanlarına da yansımıştır. 2007 yılının sonuçlarını değerlendirebilmek için Ek-8'deki form yardımıyla beyaz yaka çalışanların hedeflere göre değerlendirilmesi yapılmaktadır. Çalışanların hedefleri genel merkezin TLM'in işletme hedefini vermesi üzerine Genel Müdürün tüm müdürlüklere bu hedefleri paylaşması, bölüm hedeflerin ise tüm bölüm çalışanlarının sorumluluk alanlarına göre hedeflerin paylaşılması yoluyla elde edilmektedir. Hedef belirlerken dikkat edilen nokta hedefin her iki taraf için aynı şekilde anlaşılması ve benimsenmesinin yanında, zorlayıcı, ölçülebilir, gerçekçi ve zamanla sınırlı olması gerektiridir.

Tüm beyaz yaka çalışanlar, yıl boyunca görev ve sorumluluklarını bu hedefler doğrultusunda yerine getirmektedirler. Performans görüşmeleri her yıl çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından yapılmaktadır. Gerçekleşen performans görüşmelerinde geçen yılın hedef gerçekleştirmeleri değerlendirilir. Aynı zamanda çalışanın bu hedefler dışında yıl içinde gösterdiği yüksek performans ve bu hedeflere ulaşmak için kişiye destek olan kişisel özellikleri ile daha başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için kişinin geliştirilmesi gereken kişisel yönleri ile ihtiyaç duyduğu somut ihtiyaçları konuşulmaktadır. Böylece çalışanın ihtiyaç duyduğu makine teçhizat, insan kaynağı, eğitim, vb. hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olacak tüm ihtiyaçları konuşulur ve yıl içinde bu ihtiyaçların temin edilme süreleri planlanıp, gerçekleşmesi sağlanır. Bu görüşmelerde aynı zamanda çalışanın kariyer beklentisi üzerine konuşularak gelecekle ilgili planlamalarda göz önüne alınması sağlanır.

Beyaz yaka çalışanlar ve bölüm hedefleri her ay yapılan Yönetimin Gözden Geçirme Toplantısında açıklanmakta, ulaşılamayan hedefler için iyileştirme planları oluşturulup gerçekleşmesi takip edilmekte ya da hedefler revize edilmektedir.

Mavi yaka çalışanlarda ise, 2005 ve 2006 yıllarında Ek-9 ve Ek-10'daki Performans Değerlendirme formları kullanılarak çalışmalar yapılmış ancak başarılı

bir sonuca ulaşamamıştır. Bunun sebebi, ölçülebilir üretim ve üretime destek birimlerin hedeflerinin tüm mavi yaka çalışanlara yayılamaması ve verilen hedeflerin gerçekçi uygulanabilir olmamasından kaynaklıdır. Geçmiş yıllardaki öz değerlendirme çalışmalarında da var olan gelişime açık bu durum 2008 yılında “Aydın Elemanı” uygulaması ile çözümlenmiştir. Bu uygulama ile ilgili talimat Ek-11’de yer almaktadır. Bu uygulamaya, 2006 yılında kullanılmaya başlayan Doruk Otomasyon sistemi destek olmaktadır. Bu sistem çalışanların verimlilik ve kalite oranlarının otomatik olarak hesaplanmasını sağlamıştır. Bu sisteminde yardımıyla “Aydın Elemanı” uygulamasında çalışanın verimlilik, kalite, devamsızlık oranı, öneri sistemine katkı ve iş kazası sayısı verileri göz önüne alınarak yapılan puanlamada tüm çalışanlar arasında bir sıralama oluşmakta, en başarılı olan kişi veya ekip “Aydın Elemanı” ya da “Aydın Ekibi” olmaya hak kazanmaktadır. Bu başarıya ulaşan kişi veya ekip her ay tüm çalışanlar için Genel Müdürün düzenlediği “Bilgilendirme Toplantısı”nda açıklanmakta ve ödüllendirilmektedir.

4.6.3.6. Özdeğerlendirme Çalışmalarının İş Değerlendirme ve Ücret Sistemi Sürecine Olan Etkileri

Çalışanlara aylık brüt ücretlerinin 1/4 tutarındaki avansları her ayın 15. gününde, ücretleri ise her ayın 1. gününde ödenmektedir. Çalışanların ücretleri banka hesapları aracılığı ile ödenmektedir. Ücret ödemelerine ilişkin olarak yapılacak düzenlemeler Personel ve İdari İşler Yetkilisi tarafından çalışanlara duyurulmaktadır. 2006 yılında İnsan Kaynakları Müdürlüğü liderliğinde ücretlendirme sistemini sistematik hale getirmek amacıyla önce görev tanımları süreç yaklaşımı ile oluşturulmuş, görevlerin yetkinlik seviyeleri belirlenmiş ve iş değerlendirme grupları ortaya çıkarılmıştır. Bu doğrultuda, mevcut ücretler bu skalalar ile karşılaştırılmış, skala dışında kalan çalışanların ücretlerine müdahalelerde bulunulmuştur. Böylece çalışanların ücretleri iş değerlendirme sonuçlarına göre belirlenmiştir. 2007 ve 2008 ücretleri bu sistem üzerine yapılandırılmış, çalışanın yetkinlikleri ve performansı da göz önüne alınarak çalışanların ücretleri belirlenmiştir.

Ücretlere; genel merkez onayı ile Genel Müdür tarafından belirlenecek oran veya miktarlarda her yıl başında zam yapılmaktadır.

Üretimin yoğun olduğu dönemlerde veya üst yönetim tarafından gerekli görülen zamanlarda çalışanlardan belirlenen çalışma saatleri dışında fazla çalışma istenebilmektedir. Fazla çalışma ücreti; saat ücretinin % 60 fazlasıdır. Pazar ve genel tatillerde fazla çalışma yapılması durumunda saat ücretinin % 100 fazlası ödeme yapılmaktadır. Fazla çalışma yapacak işçilerin bölüm sorumlu ve yöneticileri, Fazla Mesai Formunu doldurup onaylayarak, hafta içinde yapılacak işe aynı gün içinde, hafta sonu yapılacak işe Cuma günü saat 17:00'ye kadar Personel Bölümüne iletmeleri gerekmektedir.

4.6.3.7. Özdeğerlendirme Çalışmalarının Kariyer Yönetimi Sürecine Olan Etkileri

İşletmenin küçük bir organizasyon olması ve üretim odaklı yapısından dolayı üretim personelinin çoğunlukta olması nedeni ile özellikle beyaz yaka için kariyer planından bahsedilememektedir. Ancak, işletme bünyesinde uygulanan rotasyon ve terfi sistemleri konusunda yerleşmiş ve köklü bir sistem bulunmaktadır. Yeni açılan ya da boşalan pozisyonlar için öncelikle mevcut personelin değerlendirmesi yapılmakta, uygun olan çalışanların bölüm müdürleri ve kendilerinin onayı ile yeni görevlerini üstlenmeleri sağlanmaktadır.

2006 yılı öz değerlendirme çalışmalarının da etkisi ile mavi yaka çalışanlar için oluşturulan Ek-7'deki "Personel Yetkinlik Tabloları" yardımı ile üretim operatörlerinin hangi tezgahlarda hangi düzeyde çalışabileceği belirlenmiştir. Böylece mavi yaka işçilerinin hangi bilgi-beceri düzeyinde olduğu hem çalışan hem de bölüm müdür ve İnsan Kaynakları Yetkilisi tarafından bilinmekte, hem de çalışanın eğitim ihtiyacı ortaya çıkmakta, bu eğitimi alıp başarılı olan personel ise, uygun bir boş pozisyon oluştuğunda hangi seviyeye yükseleceğini bilmektedir. Bu sayede çalışanların yetkinlikleri arttıkça kariyer seviyelerinin de artacağını bilmeleri motivasyonlarını yükselterek işi sahiplenmelerini sağlamaktadır.

4.6.3.8. Özdeğerlendirme Çalışmalarının Diğer İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Olan Etkileri

TLM, çalışanlarının fark yaratacak en önemli kaynak olduğunun bilinci ile sürekli çalışanların geri bildirimlerini almakta ve makul istekleri yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu amaçla her iki yılda bir Çalışan Memnuniyeti anketi tüm çalışanlara yönelik olarak uygulanmakta ve sonuçları değerlendirilmektedir. Bugüne kadar bu uygulama, 2004 ve 2006 yıllarında gerçekleştirilmiştir. 2004 yılı öz değerlendirmesinde gelişime açık yönlerden biri olarak sunulan öneri de dikkate alınarak, anket sonuçları ve bu sonuçları değiştirmek için alınan faaliyet planları çalışanlarla paylaşılarak gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

Çalışan memnuniyetini arttıran en büyük faktör ise; tüm çalışanların Genel Müdür dahil herkes ile rahatça iletişim kurabilmesini sağlayan “Açık Kapı Politikası”dır. Üst yönetim problemleri sadece onlara bağlı çalışanların getirmesini beklemez, bire bir iletişim ve aylık toplantılar aracılığıyla çalışanların istek ve şikayetlerini dinleyerek problemleri çözmek için çalışır.

Çalışanların işletmeye bağlılıklarını arttıran en önemli noktalardan biri ise kendilerine değer verildiğini hissetmeleridir. Bu amaçla, sosyal faaliyet kurulu, aylık yemek listesi oluşturma kurulu, çalışanların kararlara katılımını sağlamaktadır. Ayrıca her ay yapılan İşçi Sağlığı İş Güvenliği (İSİG) Toplantısı’nda hem beyaz yaka hem de mavi yaka çalışanlardan ilgililer katılarak iş güvenliği konusundaki kararlara dahil olmaktadır. Ayrıca; hafta içi her gün yapılan işletmedeki üretim odaklı problemlere en hızlı çözümü bulmak için yapılan QRQC toplantılarında ilk gündem maddesi İşçi İSİG’dir ve bu konudaki katılımcı ise İSİG Mühendisi’dir. Çalışanlar bu konudaki sıkıntı ya da isteklerini İSİG Mühendisi, İSİG İşçi Temsilci ya da Öneri Sistemi yoluyla toplantıya getirebilmektedirler. Amaç, yaşanan ya da yaşanabilecek risklere karşı 24 saat içinde en hızlı çözümü sunabilmektedir.

Çalışanların takdir edilip, ödüllendirilmesi amacıyla, Genel Müdür’ün düzenlediği ve her ay tüm çalışanların katılımının sağlandığı “Bilgilendirme Toplantıları”nda yukarıda bahsedilen “Ayın Elemanı” duyurusu yapılarak ödüllendirilmesi ve tüm çalışanların önünde takdir edilmesi sağlanır. Ayın Elemanı ile ilgili kişisel ve organizasyonel bilgilerin de yer aldığı Genel Müdür’ün teşekkür

yazısının bir nüshası çalışana verilir, bir nüshası ise duyuru panosuna asılarak o ay boyunca panoda kalması sağlanır.

Çalışanların işletme ile ilgili kararlara katılımını sağlamak için düzenlenen "Öneri Sistemi" uygulaması çalışanların kalite, verimlilik, İSİG, çevre, vb. işletmeye fayda sağlayacak her türlü konuda Ek-12'de talimatı, Ek-13'de formları bulunan uygulama 2005 yılından itibaren uygulanan bir sistem yürütülmektedir. 15 günde bir yapılan toplantılar ile Öneri Sistem Sorumlusu, Öneri Değerlendirme Ekibi ile toplanıp önerileri değerlendirir ve her aybaşında önerileri red, kabul ve takipte kategorilerine ayırıp, açıklamalarda da bulunarak duyuru panosuna asar. Bilgilendirme Toplantısı'nda ay içinde, Öneri Sistemine katkıda bulunup, önerisi hayata geçip ödül karşılığı maddi yardımını alan kişi veya kişiler duyurulur, Genel Müdür tarafından teşekkür edilir, ve duyuru panosu aracılığı ile de duyurulup, görselleştirilir.

Çalışma saatleri dışında işletme içinde veya dışında çalışanların takım ruhunu pekiştirecek faaliyetlerde bulunmalarını sağlamak için; 2004 öz değerlendirme çalışmalarında da gündeme gelen ve iyileştirme planlarında da var olan, öğle yemeği molasında vakit geçirebilmeleri için masa tenisi uygulamasına geçilmiş olmasıdır. Ayrıca; çalışma saatleri dışında erkek çalışanlar için halı saha futbol maçları, bayanlar içinse spor faaliyetleri çalışma için organize edilerek, bedelini işletmenin ödemesi sağlanmıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ulusal ve uluslar arası piyasa ortamında işletmeler, birincil hedefleri olan karlılığa ulaşmak için sağlanması gereken “müşteri memnuniyeti”ni sağlamak için, uluslar arası piyasalarda rekabet edebilecek maliyet, kalite ve hizmet ağına sahip olmak zorundadırlar. Bu nedenle işletmeler, bu amaçlarına ulaşabilmek için odak noktasına insan kaynağını koyarak farklı uygulama ve yöntemler denemektedirler.

Bu uygulamaları öncelikle ürün kalitesini hedef alarak gerçekleştiren işletmeler, gün geçtikçe bu uygulamaların yetersizliğini görmüş ve işletmelerin kalite anlayışları evrim geçirmiştir. Bu gelişmelerde öncelikle ürün kalitesini sağlama anlayışı yerini Toplam Kalite Yönetimi anlayışına bırakmış, günümüzde ise ürün kalitesinin yanında süreç ve yönetim kalitesini de değerlendiren yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Bu gelişmeler arasında Kalite Ödülleri önemli bir yer tutmaktadır. Ödül modelleri, kuruluşları sadece ciro, verimlilik, fire göstergeleri gibi tek boyutlu parametrelere göre değil, bütün süreçleri, hedefleri ve rekabet ortamındaki konumuna göre ele aldığı ve kuruluşların bütünsel yönetim sistemini ölçtüğü için, iş dünyasında mükemmelliği sembolize eder hale gelmiş, TKY felsefesinin ve uygulamalarının benimsenilip yaygınlaşması amacıyla oluşturulmuştur.

Bu tez çalışmasının temelini oluşturan, Avrupa Mükemmellik Modeli, 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 işletmesi tarafından “Avrupa’da Sürdürülebilir Mükemmelliğin İtici Gücü Olma” misyonu ve “Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya” vizyonu ile kurulmuş Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından, dünyadaki diğer kalite ödül yaklaşımları incelenerek, ödül modelinde mükemmelliğe erişmek için oluşturulmuş bir sentezdir.

Avrupa Mükemmellik Modeli dokuz ana kriterden oluşmaktadır. Bu kriterlerden beşi “Girdi” kriterlerini (Liderlik, Politika ve Strateji, Süreçler, Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynaklar), dördü ise “Sonuç” kriterlerini (Çalışanlar İle İlgili Sonuçlar, Müşteriler İle İlgili Sonuçlar, Toplumla İlgili Sonuçlar, Temel Performans Göstergeleri) oluşturur. Girdi kriterleri; yönetimin ve çalışanların işlerini yapma biçim,

teknik ve araçlarını yansıtan unsurları, dolayısıyla işin nasıl yapıldığı, sonuçlara nasıl ulaşıldığı sorusunun cevabı bulundurur. Sonuç kriterleri ise; girdilerdeki faaliyetler sonucunda neler elde edildiği, hangi sonuçlara ulaşıldığı bilgisini verir.

İki bloklu ayırım ve bunun getirdiği değerlendirme sistemi Avrupa Mükemmellik Modeli'ni akademik bir çalışma olmaktan çıkararak, kuruluşların bütünü temsil eder hale gelmiştir. Elde edilen sonuçların iyi bir şekilde analizi, hangi yaklaşımlarda iyileştirmeye gerek olduğunu ortaya koyacaktır. Aynı zamanda modelin ayrıntılı ve koşullandırıcı tanımlamalarla sınırlandırılmamış olması, uygulayacak kuruluşların kendi koşul ve gereksinimleri doğrultusunda gerekli yorum ve değişiklikleri yapabilmelerine olanak sağlamaktadır. Böylece modelin kendisi de sürekli gözden geçirilmiş olmakta ve modeli kullanan kuruluşlardan, değerlendiricilerden gelen bilgilerle iyileştirilmesi ve güncelleştirilmesi sağlanabilmektedir.

Avrupa Mükemmellik Modeli, mükemmelliğe ulaşmak için birçok farklı yaklaşım olabileceği bilinciyle, yönetimlere zorunluluk içermeyen bir çerçeve sunar. Bu model, kurum ve kuruluşları özdeğerlendirme sürecine hazırlama ve bu yolla kendilerini gözden geçirmelerine olanak sağlamak gibi bir amaca da hizmet etmektedir

Bir Hint atasözünde ifade edildiği gibi; "başkalarından üstün olmamız önemli değildir. Asıl önemli olan şey, dünkü halimizden üstün olmamızdır". Her insan, her örgüt ve her toplum devamlı olarak kendisini yenilemeli ve geliştirmelidir. Elbette, günümüzün rekabet ortamında rakiplerden geride kalmamak da gerekir. Rakipleri geçebilmek ise önce kendimizi geçmekle mümkündür. Gelecekle ilgili stratejiler geliştirirken ve kuruluşun bu stratejileri uygulamasını sağlayacak kurumsal düzenlemeler gerçekleştirilirken kuruluşun o andaki kuvvetli ve zayıf yönlerinin ya da iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesi yaşamsal önem taşıyan bir konudur. Kuruluşun bu genel resmini kendi başına oluşturması sürecinde EFQM'in "Özdeğerlendirme" olarak adlandırdığı süreç kuruluşa olağan üstü derecede yardımcı olacaktır. Özdeğerlendirme çalışma ve uygulamalarının temelinde de, hep bir önceki dönemden daha iyi olmaya çalışmak ve sürekli gelişim vardır. Özdeğerlendirme, işletmede düzenli stratejik ya da operasyonel planlama süreci için bir başlangıç noktasıdır. Sürekli iyileştirmeyi de beraberinde getirir.

Değişen koşullar ve yoğun rekabet, işletmeler açısından verimlilik ve etkinliğin önemini daha da arttırmıştır. Bu teknolojilerin etkin ve verimli kullanılması, yine insan kaynaklarına dayanmaktadır. İşletmede tüm işleri yapan çalışanların zihin ve fiziksel gücüdür. Dolayısıyla, İnsan Kaynakları faaliyetlerinin bir işletmenin etkinliğini ve verimliliğini belirleyen temel faktör olduğu inancıyla, bu çalışmada, yapılan özdeğerlendirme çalışmasının “İnsan Kaynakları Faaliyetleri”ne etkisi incelenmektedir. Modelin İnsan Kaynakları faaliyetleri ile ilgili olan iki kriteri bulunmaktadır. Girdi kriterleri içindeki “Çalışanlar” kriteri ile çıktı kriterleri arasında yer alan “Çalışanlar İle İlgili Sonuçlar” kriteridir. Araştırma, Avrupa Mükemmellik Modeli’ne göre yapılan “Özdeğerlendirme” çalışmasının İnsan Kaynakları alanında olumlu sonuçlara ulaşmak için ilgili faaliyetlerin yapılma biçimlerindeki değişimi incelemek istediğinden sadece girdi kriterindeki “Çalışanlar” kriteri ele alınmıştır.

Çalışanlar kriteri, iş analizi ile görev, sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi, işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme, kariyer planlama gibi ana insan kaynakları faaliyetleri yanında, insan kaynakları faaliyetlerinin oluşumunun temelini oluşturan iletişim, takım çalışması, sosyal ve kültürel çalışmaların gerçekleştirilmesi gibi faaliyetlerin de sorgulanmasını sağlayarak daha geniş bir bakış açısı ile insan kaynakları faaliyetlerine bakılmasını sağlamaktadır.

Avrupa Mükemmellik Modeli’nin temelinde RADAR olarak tanımlanan bir değerlendirme yöntemi yer alır. RADAR İngilizce, Result (Sonuç), Approach (Yaklaşım), Deployment (Yayımlı), Assesment ve Review (Değerlendirme ve Gözden Geçirme) sözcüklerinin baş harflerinden oluşmaktadır. RADAR değerlendirme yöntemi, çeşitli durumlarda kolayca kullanılabilir. Bunlar arasında en yaygın kullanım alanı özdeğerlendirmedir.

Yaklaşım boyutu; işletmenin ne yapmayı planladığını ve bunun sebeplerini içerir. Yayımlı boyutu, kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Değerlendirme ve gözden geçirme boyutu; işletmenin yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını gözden geçirmek için neler yaptığını içerir. Sonuçlar; kuruluşun neler elde ettiğini içerir.

RADAR yaklaşımı, yapısal bir sorun çözme yöntemi olarak kullanılmaktadır. RADAR perspektifinden değerlendirme, elde edilen sonuçların yaklaşımlarla ilişkilendirilmesi ve bu yaklaşımların sistematik bir biçimde yayılımının ve iyileştirilmesinin ele alınmasına odaklanır. Araştırmanın bulguları sonucunda, yıllara göre elde edilen gelişime açık ve kuvvetli yönler, RADAR mantığı çerçevesinde elde edilmiştir.

Araştırma, İzmir’de kurulu otomotiv sektörü için hizmet eden yabancı ortaklı, yurtdışı merkezli, bu uygulamayı 2004 yılından bu yana uygulayan KOBİ statüsünde TLM adıyla anılmış olan bir işletmede gerçekleştirilmiş, 2004, 2005, 2006 ve 2007 yıllarına ait özdeğerlendirme çalışmaları “Çalışanlar” kriteri bazında incelenerek veriler elde edilmiştir. TLM, Avrupa genel merkeze bağlı otomotiv sektörünün öncülerinden uluslar arası bir grubun Türkiye’deki işletmesidir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, Avrupalı kurtuluşların mükemmelliğe erişmek için kurdukları bir organizasyon olduğu ve Avrupa merkezli olduğu için bu model yaklaşımını kabul eden grup, bağlı tüm işletmelerin bu anlayışa uygun özdeğerlendirmelerini yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle özdeğerlendirme çalışmasının ilk adımı olan yönetim kademesinde kararlılık oluşturulması, Avrupa genel merkezin yaptırımıyla gerçekleşmektedir. Özdeğerlendirmenin planlanması, çalışmanın hangi bölümlerde gerçekleştirileceğinin seçilmesi olan ikinci aşamada işletme tüm süreçleri için bu çalışmayı gerçekleştirmektedir. Üçüncü adım, özdeğerlendirme ekibinin oluşturulması ve eğitilmesidir. Grup işletmeleri, özdeğerlendirme yöntemlerinden “ekip çalışması ile özdeğerlendirme” yapılmasını tercih etmiştir. Bu aşamada, tüm süreç yöneticileri ve katılımında fayda görülen beyaz yaka çalışanlar bu çalışmaya katılmakta, ortalama 15-20 kişilik beyaz yaka çalışan ile bu çalışma gerçekleştirilmektedir. Çalışmanın lideri Genel Müdür, Kalite Müdürü ise; özdeğerlendirme uygulamasının koordinatörlüğünü yapmış, aynı zamanda özdeğerlendirme ekibinin bir parçasıdır.

Genel Müdür ve Kalite Müdürü dışında; diğer ekip üyeleri, her sürecin sahipliğini yapan bölüm müdürleri ve genel müdüre doğrudan bağlı olan süreç sahiplerinden oluşmuştur. Çalışmanın gerçekleştirildiği yıllarda, özdeğerlendirme

ekibine, çok sayıda fonksiyonun ve çalışanın bulunduğu müdürlüklerdeki fonksiyon sahipleri yani şef veya uzmanlar da katılmıştır.

Özdeğerlendirme çalışmasının başladığı ilk yıl, tüm ekip üyeleri, Kal-Der eğitmenleri tarafından bilgilendirilmiştir. Bu eğitim, 2 tam gün sürmüş, Cuma ve Cumartesi günleri TLM eğitim salonunda verilmiştir. Ekip dışındaki beyaz yaka ve tüm mavi yaka çalışanlara ise; aynı yıl EFQM Baş Denetçilik ve Eğitmenlik Sertifikası almış olan Kalite Müdürü mesai saatleri içinde yaklaşık 2 saatlik bir eğitim vermiş, bu konuda genel fikir edinilmesi, uygulamadan haberdar olunması sağlanmıştır. İlk yıl sonrasındaki diğer yıllarda Kalite Müdürü, ekip üyelerine mesai saatleri içinde yaklaşık 2 saatlik hatırlatma eğitimi vermektedir.

Özdeğerlendirme planlarının duyurulması aşamasında, alınan eğitimlerden sonra, ekiplerin uygulamaya geçmesi için Genel Müdür ve Kalite Müdürü, her kriter için bir kriter lideri ve en az 2 kişilik liderle birlikte çalışacak kişiyi belirlemiştir. Ekip lideri ve ekip üyesi, genelde kriter ile yakından ilgili kişilerden seçilmeye çalışılmıştır. Uygulama yapılan dört yıl incelendiğinde “Çalışanlar” girdi kriteri için 4 kişilik bir ekip oluşturulmuştur. Bu kriter için mutlaka, İnsan Kaynakları ve Üretim Sorumluları ekipte yer almıştır. Genel Müdür, çalışmanın amacını ve önemini, oluşturulan ekipleri, çalışmanın başlangıç ve bitiş tarihini açıklayan yaklaşık yarım saatlik bir toplantı ile çalışmayı başlatmaktadır.

Uygulama, her yıl Şubat ve Nisan ayları arasında “Ekip Çalışması Yöntemi” kullanılarak, rutin olarak yılda bir defa, mesai saatleri içinde, işletme içinde ya da daha rahat çalışabilmek adına işletme dışında gerçekleştirilmiştir.

Özdeğerlendirmenin uygulanması aşamasında, özdeğerlendirme ekipleri, öncelikle bireysel olarak her bir alt kriteri göz önünde bulundurarak RADAR değerlendirme yöntemi çerçevesinde çalışmasını yapmakta, her bir alt kriter “Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden Geçirme, Sonuçlar” kapsamında değerlendirilip, puanlanmaktadır. Yaklaşık iki haftalık süreçte bireysel olarak tamamlanan çalışmalar, ekip liderine teslim edilmekte, ekip lideri, her bir alt kriter altında değerlendirme yaparak, konuları bütünleştirmektedir.

Ekip liderleri, bu çalışmayı bitirdikten sonra ekip üyelerini bir toplantıya davet etmiş, her alt kriterin altındaki açıklamalar için fikir birliğine varılmasını ve her bir alt kriter için ortak bir puanlama yapılarak kriterin puanı oluşturulması sağlanmıştır.

Her bir ekip liderinin yaptığı çalışma, Kalite Müdürü tarafından bir araya getirilerek, RADAR mantığına uygun tüm kriterlere ait açıklama ve puanlamalar tek bir dosya haline getirilerek, en geç Mayıs ayı içinde Avrupa genel merkeze raporlamasını yapmaktadır.

Tüm ekip liderleri ve üyelerinin bir araya geldiği bir toplantı düzenlenir, her bir kriterin RADAR değerlendirme yöntemine uygun olarak ortaya çıkan gelişime açık yönleri üzerinden, en çok önemli görülen 10 gelişime açık durum için iyileştirme planları oluşturulur. İyileştirme ile ilgili olan sorumlu kişilerin sorumlulukları, Kalite Müdürü tarafından takip edilerek uygulamaya geçirilmesi sağlanmaktadır.

Bu çalışma adımları izlenerek Avrupa Mükemmellik Modeli'ne göre "Özdeğerlendirme" çalışması yapan, uygulama çalışmasından faydalanılan işletmenin özdeğerlendirme çalışması sonucunda ortaya çıkan gelişime açık yönlerini geliştirecek çalışmalar yaparak, çalışmaya başlanan 2004 yılı ile günümüz İnsan Kaynakları uygulamaları arasında olumlu yönde bir gelişme olduğu görülmektedir.

Olumlu yöndeki gelişim, araştırma bulgularının yorumlanması ile yukarıdaki bölümde tablolanmış ve yorumlanmıştır. Genel anlamda, işletmenin görev ve sorumlulukların belirlenmesi, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve iletişim, takım çalışması vb. konularda olumlu eğilimler içinde olduğu görülmektedir.

Avrupa Mükemmellik Modeli'nin dokuz kriteri modelin bütünü içinde % 100 temel alınarak belirli oranlara göre paylaştırılmıştır. Araştırmada İK alanındaki değişimleri eylemsel olarak incelenmesindeki sebep, İK içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin uzun dönemde faydalarının görülmesinden, İK'nın kar merkezli bir yapı olmamasından kaynaklanmaktadır. Muhakkak, Çalışanlar Girdi Kriteri'nin Temel Performans Sonuçları üzerinde çok olumlu bir etkisi vardır ancak bunu sayısal olarak belirlemek ve araştırmalarda incelemek mümkün değildir.

Örnek çalışmada yapılan analizler ve değerlendirmeler sonucunda, işletmenin Özdeğerlendirme ve İnsan Kaynakları uygulamaları konusunda sunulabilecek öneriler aşağıdaki gibidir.

- İşletmenin çalışanlarına önem veren, memnuniyetlerini gözeten bir kültürü vardır. Ancak, çalışan memnuniyetini arttırmak amacıyla kullanılan Çalışan Memnuniyet Anketi 2004 yılından bu yana iki kez gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamanın rutin olarak gerçekleştirilmemesindeki sebep, yurt dışında bulunan genel merkezin tüm grup işletmeleri için aldığı kararlar doğrultusunda olsa da, işletme her yıl rutin olarak kendi inisiyatifi ile çalışan memnuniyeti anketini uygulamalı, sonuçlarını uygulamalarına yansıtmalıdır.
- İşletmenin kuruluşundan bu yana, misyonu değişip, geliştirilmemiştir, bununla birlikte İnsan Kaynakları politika ve stratejileri ve değerleri yazılı olarak belirlenmemiş bu doğrultuda çalışmalar yapılmamıştır. İşletmeyi yansıtacak politika, strateji ve değerler ışığında çalışmak misyonla paralel bir insan kaynakları stratejisi oluşturulmasına yardımcı olmalıdır.
- İnsan kaynakları planlamaları bütçeyle bağlantılı olarak oluşturulduğundan dolayı, işe alım ve yerleştirme uygulaması bütçe gerçekleşmesi ile doğru orantılı yapılmakta, insan kaynakları departmanı yıl içindeki iş programını bu doğrultuda tekrar düzenlemek zorunda kalmaktadır.
- Seçme ve yerleştirme faaliyetlerinde ofis ve üretim çalışanları için kullanılan psikoteknik testlerin uygulaması yaygınlaştırılmalıdır.
- Eğitim planlarının gerçekleşmeleri takip edilmeli, yıl içinde çalışanların gerçekten ihtiyaç duydukları eğitimler eğitim planına alınmalıdır.
- Özdeğerlendirme çalışması yapılırken kullanılan ekip çalışması, soru listesi yöntemiyle desteklenmektedir. Yıllar arasında oluşan dalgalanmalar rakamsal olarak tablolarda olumsuz gibi görünse de olumlu gelişmelerin olduğu bu değerlerden görülememektedir.
- Soru listesi kullanılmadığından dolayı, çalışanların yıl içinde yaşadıkları herhangi bir motivasyon düşürücü olayda tüm kriterleri etkileyen negatif bir eğilim ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuz eğilim yanıltıcı nitelikte olup, gelişmeleri doğru bir biçimde yansıtmamaktadır.
- Yıllara göre değerlendiriciler değiştiği ya da aynı uygulama deneyimine sahip olmadıkları için bu durum değerlendirmelerin yanıltıcı olabilmelerini etkilemektedir. Puanlama, kişilerin inisiyatifi doğrultusunda

değişebilmektedir. Bu nedenle, şirket özdeğerlendirme yöntemine Ekip Çalışması olarak devam etse de puanlandırma ve mevcut durumu değerlendirmek için standart bir cetvel kullanılmalıdır.

- Puanlamada gelişime açık, kuvvetli yönlerin hangi ölçüye göre değerlendirildiğinin yani belirtilen faaliyetin gelişimini yansıtmadığı için subjektif bir değerlendirme olmasının önüne geçilememektedir.
- Yaklaşım ve yayılım puanlandırmalarında, tüm kriterler için yaklaşımın yayılıma göre daha yüksek bir puana sahip olduğu görülmektedir. Buda iyileştirme faaliyetlerini planlayıp gerçekleştirirken, tüm personeli kapsayan bir yaklaşımın uygulanmadığını göstermektedir. Özdeğerlendirme yöntemiyle çalışmaya alışmış bir şirketin, RADAR mantığını tüm süreçlerine uygulayıp temel performans sonuçlarını olumlu etkilemesini sağlaması gerekmektedir.
- Özdeğerlendirme çalışmaları incelendiğinde 2004 yılından buyana “Değerlendirme ve Gözden Geçirme” bölümünün altında çok az faaliyetin varlığı dikkat çekmektedir. İyileştirilen gelişime açık yönler, analiz edilip, yıllara göre takip edilmediği için özdeğerlendirme yapan değerlendiricilere de puanlamada dayanak oluşturulamamaktadır.
- İşletmede yapılan incelemelerde, gelişime açık yönlerin iyileştirilmesi için yöntemler belirlenmiş olsa da, bu faaliyetlerin rutin bir şekilde değerlendirilip gözden geçirilmediği görülmüştür. Değerlendirip ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz mantığıyla işletmenin bundan sonraki yıllarda kuvvetli bir takip ve değerlendirme sistemi kurması önerilmektedir.
- Özdeğerlendirme çalışmasının sonuçları ve sağladığı faydalar tüm çalışanlarla paylaşılmadığı için, tüm çalışanların bu uygulamaya desteği ve inancı sağlanamamaktadır.

Bu yorumlar ışığında, özdeğerledirmenin işletmeler için sihirli bir değnek olduğunu söyleyemeyiz. Özdeğerlendirme işletmeler için bir metod, bir yol göstericidir. Bu uygulama yalnız başına fayda sağlamayacaktır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak harekete geçirmek, faaliyetleri takip edip, gerçekleştirmek gerekmektedir. Bu yönüyle kuruluşların, özdeğerlendirme uygulamalarının sadece bir başlangıç olduğunun farkına varmaları gerekmektedir. Özdeğerlendirme sonucunda alınan kararların yanlış uygulanması yanlış adımların atılması, özdeğerlendirme sonucunda alınan kararın başarısını etkilemektedir. Özdeğerlendirme işletmelere geri bildirimde bulunur, işletmenin

kuvvetli ve gelişime açık yönlerini ortaya koyar, o nedenle önemli olan, uygulamadan sonra neler yapıldığı, bu sonuçlar sonunda alınan kararların işletmeye uygunluğu doğrultusunda uygulanabilmesidir.

KAYNAKÇA

- Abella K.T. (1994). *Başarılı Eğitim Programları*. Çev. M.Barış Feryal, Ankara.
- Akçal Aras, A. (2005). *Sürdürülebilir Süreç Yönetimi*. İstanbul: Kal-Der Yayınları No: 36.
- Aksu, A. (2000). "Malcolm Baldrige Kalite Ödülü". *Standart Dergisi*: 127-131.
- Akyüz Ö.F. (2001). *Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- Alpkan, L., Biber, L., Erdil, O. (2004). "İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 19, Sayı:2, 101-122.
- Andersen, H., Lawrie G., Shulver, M. (2000). "Balanced Scorecard ve EFQM İş Mükemmelliği Modeli – Stratejik Yönetim Aracı Olarak Hangisi Daha İyi?". 9. *Ulusal Kalite Kongresi*, Kal-Der Yayınları, , 509-512.
- Ardıç, K. (2004). *Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Amacı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları*, Kamu Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara,.
- Bahlender, G., Snell S., Sherman A., (1996). *Managing Human Resources*, South Western College, Ohio.
- Balta, T. "İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi ve Motivasyon Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007.
- Baltaş&Baltaş , "İş Rollerine Bağlı Yetkinlik Analizleri", www.baltas-baltas.com (Erişim tar:24.04.2008)
- Bank, J. (1992). "The Essence Of Total Quality Management", Prentice Hall.
- Batlaş A . (2001). "Ekip Çalışması ve Liderlik", 3. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Biçer G., Düztepe, Ş. (2003). "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, 13-20.

- Benavent, F. B. (2006). "TQM Application Through Self-Assessment and Learning: Some Experiences from Two EQA Applicant", *The Quality Management Journal*, Sayı. 13.
- Conti T. (1998). *Kurumsal Özdeğerlendirme*, Kal-Der Yayınları No:20.
- Çelikaslan, M. N. "Toplam Kalite Yönetimi Ve Garanti Bankasında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları", *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1996.
- Çetin C. ve Diğerleri, (1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Çırpan, H. (2006). " Yenilenmede İnsan Kaynaklarının Rolü", *Çerçeve Dergisi*, Yıl 14, Sayı 39, 96 -99.
- Ulrich, D.(1997) , "*HR Champions*", *Harvard Business School*, Pres: Boston.
- Deming, E. (1996). *Krizden Çıkış*, Çev: Cem AKAŞ, İstanbul: Güzel Sanatlar Matbaası.
- Demir, B. "Süreç Özdeğerlendirmesi İçin Bir Model Önerisi", *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 1998.
- Demirkol, Ş., Ertuğral, M. (2007). "İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:2, 23-34.
- Desimone R.L., Haris D.M. (1998). *Human Resources Development*, Harcourt Brace Colloge, Philadelphia.
- Donnelon A. (1998). *Takım Dili:Takım Dinamiğinde Dilin Gücü*, Çev: Osman Akınbay, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dünya Gazetesi*, "İşletmeler EFQM İle Satışlarını % 77 Arttırdı.", 13.11.2007
- Düzova, M. *Türkiye'deki Kuruluşlarda EFQM İş Mükemmelliği Uygulamaları: Elde Edilen Kazançlar ve Karşılaşılan Zorluklar*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2000.
- Efil, İ. (1995). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Efil, İ. (1997). *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri* , Bursa: Ceylan Matbaacılık.

EFQM, The EFQM in Action Brussels, 2003.

EFQM, The EFQM in Action Brussels, 2006.

EFQM, (2006). *Assesing for Excellence Apractical Guide for, Self-Assessment, Associated Brochure*, Brussels.

EFQM, (2003). *Assessing for Excellence a Pratical Guide for Self Assessment, Associated Brochures*, EFQM Brussels,.

EFQM, EQA, (2004). *Information Brochure*.

http://www.efqm.org/model_awards/eqa/documents/EQA2004InformationBrochureDetailedVersionV3.pdf. Erişim:27.04.2008.

EFQM, EQA (2006). *Information Brochure*.

<http://www.efqm.org/modelawards/eqa/documents/EQA2004InformationBrochureDetailedVersionV3.pdf>.

EFQM, (2006). *Introducing Excellent*.

<http://www.efqm.org/new-website/member-relatios/downloads/download-home.asp#ls>. Erişim: 26.04.2008.

EFQM Mükemmellik Modeli (2000). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler*, Kal-Der.

EFQM Mükemmellik Modeli (2002). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler*, Kal-Der.

EFQM Mükemmellik Modeli (2003). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler*, Kal-Der.

EFQM *Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi*, (2002), Kal-Der.

EFQM, (2003). *The European Quality Award Application Brochure*, Brussels,

EFQM, *The Fundamental Concepts of Excellence*,

http://www.efqm.org/newwebsi1e/memberrelations/download-home.asp#1_s.5. Erişim:03.06.2008.

Emanet, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerlendirme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 67-95.

- Erat, S., Erdil, O., Keskin, H. ve İmamoğlu, S. Z. (2004). “ Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları, 7. Baskı.
- Ergi, E., “İşletmelerde Liderlik”, <http://www.kocaeliaydinlarocagi.org.tr>. Erişim: 28.08.2008.
- European Foundation for Quality Management, Join EFQM, Erişim: 28.04.2008,
- European Foundation for Quality Management ,The Radar Logic. <http://www.efqm.org/imodel/radar.htm>. Erişim: 25.04.2008.
- Finerty, T. (2001). *Bilgi Yönetimi*, www.insankaynaklari.com. Erişim:24.04.2008
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2. Basım.
- Fırat, Z. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Güvenliğine Yaklaşımı”, *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, Yıl:4 Sayı:1
- Geraedts, H.P.A. (2000). Montenarie, R., Rijk, 2000: P.P. Van, “The Benefits Of Total Quality Management”, www.elsevier.com/locate/compmedimag Erişim: 17.05.2008, 217-220.
- Gerald C. (2002). *Personel And Human Resource Management*, 5.th Edition, London.
- Gerhart, N. ve W. , (1994). *HR Management, Gaining a Competitive Advanage*, Boston: Austen Pres.
- Güler, L. *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminde Performans Değerlendirme Uygulaması*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.
- İnsan Kaynakları Uzmanlık Grubu, *Organizasyonel Bilgiye Sahip Çıkmak*, www.insankaynaklari.com, Erişim:24.04.2008.
- Kal-Der, EFQM Mükemmellik Modeli, İstanbul, 2000, s.6.
- Kal-Der, Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, 2006.

- Kal-Der, Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, Kal-Der Yayınları, 2001.
- Kal-Der, Ulusal Kalite Ödülü, Kal-Der, 2005.
- Kal-Der, Ulusal Kalite Ödülü 2000, 2006.
- Kanji, G. K. (2002). "Performance Measurement System", Total Quality Management, Vol. 13, No. 5, 2002, 715 - 728.
- Katzenbach, J.R. ve Smith D.K. (1993). *The Wisdom Of Teams, Creating The High Performance, Organization*, U.S.A.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kaye, M. ve Anderson R. (1999). *Continuous Improvement: The Ten Essential Criteria*, International Journal of Quality, Volume: 16, Issue: 5.
- Kirstein, H.; Die Grundlagen des EFQM-Modells. www.deutsche-efqm.de. Erişim: 02.04.2008.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kossen, S. (1994). *The Human Side Of Organization*, Horper Collins, NewYork,
- Kök B. *İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Stratejik Planlaması ve TCDD İşletmesi'ne Yönelik Bir Model Önerisi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2006.
- Kuruşçu, M. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri*, İstanbul: IQ Yayıncılık.
- Kuşçuoğlu S. (1998). *Değişim ve Örgütsel Hedeflere Ulaşmada Bir Model ve Stratejik Eğitim Yönetimi*, Human Resources.
- Lascelles D. ve Peacock, R. (1997). Using The Models as A Strategic Planning Guide, Self Assessment, *The Magazine of Continuous Quality Improvement*, 1, 13-19.
- Leopold J. (Ed.), (2002). *Human Resources in Organization*, Pearson Education, Edinburg.
- Maddux, R. , (1999). *Takım Kurmak, Yönetim Dizisi*, İstanbul: Alfa Basım.

- Madu, C. (1998), "Malcolm Baldrige, Deming Prize and European Quality Awards: a Review and Synthesis", Handbook of Total Quality Management, Kluwer Academic Publishers, New York.
- Mükemmellikte Yetkinlik Bilgilendirme Broşürü, *Kal-Der*, 2004.
- Naknavı, B. ve Never, J.S. *The Deming Baldrige and European Quality Awards*
- Oakland, J. ve Porter L. (2003), "Quality in the 21st Century – the Foundations", "Oakland on Quality Management", 1-8.
- Owen, H. (1996). *Creating Top Flights Teams*, Kogan Page Limited, London.
- Önce Kalite, (2000), İstanbul: KalDer, Yıl 7.
- Özakman S. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü., İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, İstanbul.
- Palmer, M. (1993). *Fundamentals Of Human Resources*, Cole Publishing Company, London.
- Palmer M. ve Winters K.T. (1993). *Fundamentals of Human Resources (İnsan Kaynakları)*, Çevir: D.Şahinler, İstanbul: Rota Yayınları.
- Richaed D.L (1998). M. Dorothy, *Understanding Management*, 2. Edition, The Dryden Pres, Orlando, U.S.A.
- Ritchie, L. ve Dale B.G. (2000). *An Analyseis of Self Assessment Practies Using the Business Excellence Model*, *Journal of Engineering Manufacture*, 214, 7: 593-602.
- Russells, S. (2000). ISO 9000:2000 and The EFQM Excellence Model: Competition or Co-Operation?, *Total Quality Management*, 11.
- Sabuncuoğlu Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, B.1, Bursa: Kitap Ofset
- Sevim A. (1999). *TKY'de Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Stewart T. (1997). *Entelektüel Sermaye Kuramının Yeni Zenginliği*, Doubleday, Currency, U.S.A.
- Şencan H. ve Erdoğan N. (2001). *İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Şimşek M. ve Nursoy M. (2002). "Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü", İstanbul: Hayat Yayınları.
- Şimşek M.Ş. ve Öge H.S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutu İle İnsan Kaynakları Yönetimi*.
- Tevrüz S. (Editör), (1997). Kal-Der Kalite Derneği ve Türk Psikologlar Derneği, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, 2. Baskı.
- TKY Uzmanlık Grubu. (2002). *Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerleme*, Kal-Der, İstanbul.
- TÜSİAD Özdeğerlendirme El Kitabı,1999.
- Uğurlu, O. "360 Derece Performans Değerlendirme", *Çankaya Üniversitesi İİBF, PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979 - Yıl:3 Sayı:1
- Walker J. (1992). Human Resources Strategy, McGraw-Hill, USA.
- Wellins, R ve Byhman W., (1996). Inside Teams, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Wiele, T. Van Der, Barrie, Dale and Roger, Willams (1996), "State of the Art Study on Self-assessment, *The TQM Magazine*, Volume: 7, No. 4.
- Williams, M. ve Meier, R. (2001). "Measure Quality and Performance with the Balanced Scorecard", *The Quality Management Forum*, 12-21.
- Yalavaç S. Ü., İş Mükemmelliği Modelinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Uygulamaları, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1999.
- Yazıcı, S. (2000), "Mükemmellikte Yeni Arayışlar: EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Öğrenme", *Önce Kalite*, İstanbul: Kal-Der, Yıl 7, Sayı: 39.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Yüksel,Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitapevi, 2 Baskı.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). Personeli Güçlendirme - Empowerment, *Gazi Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 131-142.

Zink, K. ve Schmidt R. (1998). Practice and Implementation of Selfassessment,
International Journal of Quality, Vol: 3, No: 2.

EKLER

