

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN İNSAN
KAYNAKLARI PERFORMANS SONUÇLARI
ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

**EKREM DUMAN
5712007**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. MUHTEŞEM BARAN**

**İSTANBUL
2009**

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN İNSAN
KAYNAKLARI PERFORMANS SONUÇLARI
ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

**EKREM DUMAN
5712007**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 05/12/2008
Tezin Savunulduğu Tarih: 16/01/2009**

Tez Oy birliği/ Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

| Unvan Ad Soyad | İmza |
|--|-------------|
| Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Muhteşem BARAN | |
| Juri Üyeleri : Doç. Dr. Yonca Deniz GÜROL | |
| Yrd.Doç.Dr. Vedat LAÇİNER | |

**İSTANBUL
OCAK 2009**

ÖZ

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN İNSAN KAYNAKLARI PERFORMANS SONUÇLARI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Ekrem DUMAN

Ocak, 2009

Deming’le adını duyuran toplam kalite yaklaşımı ile beraber öne çıkan personel yönetimi günümüzde gelişerek yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi gelişimini özellikle son elli yılda hızla sürdürmüştür. Firmalarda oluşan insan kaynağı üzerine yoğunlaşmış departmanlar hemen hemen her firmada yerini almış durumdadır. Fakat, insan kaynakları yönetimi yaygınlaşsa da görmüş olduğu fonksiyonların performansını değerlendirmek pek mümkün olmamaktaydı. Deming’le ilk kez ortaya çıkan kalite modelleri özdeğerleme yaparak firmalara birtakım somut veriler sağlamaktaydı. Daha sonra çıkan Malcolm Baldrige Modeli ve EFQM Mükemmellik Modeli Deming’in bu modelini geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımlar ayrıca toplam kalite uygulamalarının firmalara uygulanabilmesi için iyi birer ortam oluşturmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli ülkemizde en yaygın olarak kullanılan modeldir. KALDER’in de gelişmesine katkı bulunduğu model Türkiye’deki işletmeler için performanslarını yukarı çekebilmeleri adına bir fırsat sunmaktadır. EFQM modeli sayesinde işletmelerle ilgili somut verilere ulaşılabilir niteliktedir. Aynı zamanda bu bilgiler modelin yaygın olmasından dolayı kıyaslanabilir niteliktedir. Bu çalışmada X firmasında insan kaynakları yönetiminde modelin uygulanması ile insan kaynakları yönetimi performansında ne gibi değişiklikler olduğu üzerinde durulmuştur. Özellikle firma seçiminde Ulusal Kalite ödülünü almış olması dolayısıyla X firması seçilmiştir. Modelden önceki durumla model uygulanıp ödül aldıktan sonraki durum kıyas edilmiştir. EFQM Modelini kullanan firmanın performansına etki eden uygulama pratikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan tespitler sonucu uygulamalar ile sonuçlar arasındaki bağlar ve başarısız olunan kısımlarda başarısızlığın nedenleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Mükemmellik, EFQM, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

EFFECTS OF EFQM MODEL ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND A SAMPLE IMPLICATION

Ekrem DUMAN

January, 2009

With total quality management studies of Deming personel management has become more important, passed through a revolution to the human resource managemet in last 50 year time. Nearly all firms have human resource management department in their structure. But there was a problem of measuring the performance of the human resource management. By Deming's quality studies firms began self assessment to their structure. After Deming, Malcom Baldrige and EFQM organization have made good studies. These studies prepared good platforms for the application of total quality management. EFQM is the most popular model in Turkey with the efforts of KALDER. EFQM model presents a good platform for gathering comparable datas for firms. With the datas of EFQM firms can compare themselves with other firms. Human resource management also have measurable datas for performance management. In this thesis human resoruce management performance changes of X firm, which has National Quality Award, is inspected. At the firm before and after changes with KALDER National Quality Award is deeply investigated. Practices which changed firms performance in a good manner is stated. All application and its results are commented at the conclusion.

Keywords: TQM, Excellence, EFQM, Human Resource Management

ÖNSÖZ

Tez konusu İnsan Kaynakları Bilim dalında hakkında yeterli akademik araştırma bulunmadığını tespit ettiğim için EFQM modeli kapsamında insan kaynakları kalite yönetimi uygulaması üzerine gerçekleştirilmiştir.

EFQM modeli ve uygulamaları ülkemizde Avrupa Birliği Standartlarında kaliteyi yakalamış kurumlar elde etmemiz açısından çok önemlidir. Bu model ülkemizde giderek önemini artırmakta ve KALDER (Kalite Derneği) tarafından ülkemizde her yıl bu model ile ilgili ödüller dağıtılmaktadır.

Bu çalışmanın insan kaynakları yönetiminde EFQM modeli bazlı mükemmellik uygulamaları araştırması yapanlara iyi bir kaynak olacaktır.

Bu konunun seçiminde ve çalışmalarım boyunca benden yardımını esirgemeyen Yrd.Doç.Dr. Muhteşem BARAN hocama, iş arkadaşlarıma ve özellikle eşime teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Ocak, 2009

Ekrem DUMAN

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI

| | |
|-----------------------|-----|
| ÖZ..... | iii |
| ABSTRACT | iv |
| ÖNSÖZ..... | v |
| İÇİNDEKİLER | vi |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | x |
| KISALTMALAR..... | xi |

1. GİRİŞ..... 1

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE FONKSİYONLARI..... 3

| | |
|--|----|
| 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amaçları | 3 |
| 2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları | 5 |
| 2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması | 6 |
| 2.2.2. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi | 7 |
| 2.2.3. Performans Değerlendirme..... | 8 |
| 2.2.4. Kariyer Yönetimi..... | 9 |
| 2.2.5. Ücret Yönetimi | 10 |
| 2.2.6. Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı) | 11 |
| 2.2.7. Endüstri İlişkileri (İşçi-İşveren İlişkileri)..... | 11 |
| 2.2.8.Eğitim ve Geliştirme..... | 12 |

3. KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ 14 |

| | |
|---|----|
| 3.1 Kalitenin Tanımı..... | 14 |
| 3.2. Kalitenin Özellikleri | 15 |
| 3.3 Kalitenin gelişimi | 15 |
| 3.4. Toplam Kalite Yönetimi..... | 16 |
| 3.4.1 TKY'nin Gelişim Süreci | 16 |
| 3.4.2 TKY'nin Tanımı..... | 17 |
| 3.5. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri | 18 |
| 3.5.1. Müşteri Odaklılık | 18 |
| 3.5.2. Liderlik | 19 |
| 3.5.3. Takım Çalışması..... | 20 |
| 3.5.4. Sürekli Geliştirme ve İyileştirme | 21 |
| 3.5.5. Çalışanların Eğitimi..... | 21 |

4.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME..... 22

| | |
|---|----|
| 4.1. Performans Kavramı..... | 22 |
| 4.2. Performans Ölçme Sistemleri..... | 22 |
| 4.3. Özdeğerleme Kavramının Tanımı ve Kapsamı | 23 |

| | |
|--|------------|
| 4.4. Özdeğerlemenin Özellikleri ve Faydaları..... | 24 |
| 4.5. Özdeğerlemenin Şartları..... | 26 |
| 4.6. Özdeğerleme Süreci..... | 27 |
| 4.7. Özdeğerleme Modelleri..... | 28 |
| 4.7.1. Deming Ödülü..... | 28 |
| 4.7.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü..... | 30 |
| 4.7.3. Avrupa Kalite Ödülü..... | 30 |
| 4.7.4. Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü..... | 31 |
| 5. UYGULAMA..... | 33 |
| 5.1. Araştırmanın Amacı ve Problemi..... | 33 |
| 5.2. Araştırmanın Önemi..... | 33 |
| 5.3. Araştırmanın Kısıtları..... | 34 |
| 5.4. Araştırmanın Türü..... | 34 |
| 5.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları..... | 35 |
| 5.6. Bulgular ve Yorumlar..... | 36 |
| 5.6.1. X Firması ile İlgili Genel Bilgiler..... | 36 |
| 5.6.2. EFQM Kriterleri Açısından X Firmasında İnsan Kaynakları Uygulamaları..... | 36 |
| 5.6.3. Uygulama Sonuçları ve Yorumlar..... | 58 |
| 6. SONUÇ..... | 76 |
| KAYNAKÇA..... | 80 |
| EKLER..... | 83 |
| Ek 1. Avrupa Kalite Vakfı Yönetimi Mükemmellik Modeli..... | 84 |
| Ek 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü..... | 96 |
| Ek 3. Çalışan Memnuniyeti Anketi Soru –Model İlişkisi..... | 103 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 107 |

TABLolar LİSTESİ

| | Sayfa No |
|--|-----------------|
| Tablo 1: X Firmasının İnsan Kaynakları Politikası..... | 37 |
| Tablo 2: X Firmasında Stajyer ve Meslek Lisesi Öğrencilerinin İstihdam Örnekleri..... | 39 |
| Tablo 3: X Firmasında İşe Alımlarda Fırsat Eşitliği Örneği..... | 40 |
| Tablo 4: X Firmasında Kurum Kültürü Anketi Konuları | 41 |
| Tablo 5: X Firmasında Konu Bazında Anket Örneği | 42 |
| Tablo 6: X Firmasında İyileştirme örnekleri | 42 |
| Tablo 7: X Firmasında Birlikte öğrenme ortamı örneği | 43 |
| Tablo 8: X Firmasında Süreçlere ilişkin kurul/komite örnekleri | 43 |
| Tablo 9: X Firmasında Ölçme, Öğrenme, İyileştirme Ortam ve Örnekleri | 44 |
| Tablo 10: X Firmasında Zorunlu Eğitimler | 47 |
| Tablo 11: X Firmasında Yıllık Rotasyon Dağılım | 48 |
| Tablo 12: X Firmasında Görev Tanımı Değişimi Örnekleri | 48 |
| Tablo 13: X Firmasında PYS ile ilgili Ölçme, Öğrenme, İyileştirme Ortam ve Örnekleri | 49 |
| Tablo 14: X Firmasında Takım çalışmaları becerilerini geliştirme eğitimleri..... | 51 |
| Tablo 15: X Firmasında Süreç iyileştirme takım çalışma örnekleri | 51 |
| Tablo 16: X Firmasında Yaklaşım iyileştirme örneği | 52 |
| Tablo 17: X Firmasında Kalite Kupası Kapsamı | 53 |
| Tablo 18: X Firmasında İyileştirme çalışmalarına katılım ve yaratıcılığı destekleyen araçlar..... | 53 |
| Tablo 19: X Firmasında Ölçme, öğrenme, iyileştirme ortam ve örnekleri..... | 54 |
| Tablo 20: X Firmasında İletişim etkinliğini gözden geçirme örnekleri..... | 55 |
| Tablo 21: X Firmasında Ölçme, Öğrenme, İyileştirme Ortam ve Örnekleri | 56 |
| Tablo 22: X Firmasında Sosyal ve kültürel faaliyet örnekleri..... | 58 |
| Tablo 23: Kariyer Geliştirme Memnuniyet Algısı | 60 |
| Tablo 24: İletişim Memnuniyet Algısı | 60 |
| Tablo 25: Yetkilendirme Memnuniyet Algısı | 60 |
| Tablo 26: Fırsat Eşitliği Memnuniyet Algısı | 61 |
| Tablo 27: Katılımcılık Memnuniyet Algısı | 61 |
| Tablo 28: Liderlik Memnuniyet Algısı | 61 |
| Tablo 29: Öğrenme ve Başarma Fırsatı Algısı | 62 |
| Tablo 30: Başarının Tanınması ile ilgili Memnuniyet Algısı | 62 |
| Tablo 31: Performans Değerlendirmeden Memnuniyet Algısı | 62 |
| Tablo 32: Değerler, Politika ve Stratejiden Memnuniyet Algısı | 63 |
| Tablo 33: Eğitim ve Geliştirme Memnuniyet Algısı | 63 |

| | | |
|------------------|---|----|
| Tablo 34: | Kuruluş Yönetiminden Memnuniyet Algısı | 63 |
| Tablo 35: | İstihdam Koşullarından Memnuniyet Algısı | 64 |
| Tablo 36: | Tesis ve Hizmetten Memnuniyet Algısı | 64 |
| Tablo 37: | Sağlık ve Güvenlikten Memnuniyet Algısı | 65 |
| Tablo 38: | İş Güvencesi Memnuniyet Algısı | 65 |
| Tablo 39: | Ücret ve Ücret Dışı Ödemeler Memnuniyet Algısı | 65 |
| Tablo 40: | Çalışma Arkadaşlarından Memnuniyet Algısı | 66 |
| Tablo 41: | Değişim Yönetimi Memnuniyet Algısı | 66 |
| Tablo 42: | Çevre Politikası ve Toplum İçindeki Rol Memnuniyet Algısı | 66 |
| Tablo 43: | Çalışma Ortamı Memnuniyet Algısı | 67 |
| Tablo 44: | Yetkinlikler | 67 |
| Tablo 45: | Yıllar İtibari ile Takım Çalışmaları Sayısı | 68 |
| Tablo 46: | Yıllar itibari ile Öneri Sayısı | 69 |
| Tablo 47: | Ödül alan çalışan sayısı | 69 |
| Tablo 48: | Eğitim Düzeyleri | 70 |
| Tablo 49: | Eğitim Saatleri Sayısı | 70 |
| Tablo 50: | Kişi Başına Eğitim Maliyeti | 70 |
| Tablo 51: | Memnuniyet Anketlerine katılım oranı | 70 |
| Tablo 52: | İş Kazası Sayısı | 71 |
| Tablo 53: | Eleman Temin Süreleri | 71 |
| Tablo 54: | Yıllar Bazında Çalışan Sayıları | 71 |
| Tablo 55: | Yıllar Bazında Yaş Ortalamaları | 72 |
| Tablo 56: | Ücret Dışı Sağlanan Olanaklar | 72 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | Sayfa No |
|---|-----------------|
| Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Uygulamaları..... | 6 |
| Şekil 2: İnsan Kaynakları Strateji Örneği..... | 37 |
| Şekil 3: X Firmasında Çalışanların Geliştirilmesi ve Yönetilmesi Süreci..... | 39 |

KISALTMALAR

| | |
|---------------|---|
| BG | :Beyaz Yaka Gerçekleşen |
| ÇMA | :Çalışan Memnuniyeti Anketi |
| EFQM | :European Foundation For Quality Management |
| İK | :İnsan Kaynakları |
| İKM | :İnsan Kaynakları Müdürlüğü |
| İPK | :İstatistikî Proses Kontrolü |
| KALDER | :Kalite Derneği |
| K | :Sektördeki En Yakın Rakip |
| MG | :Mavi Yaka Gerçekleşen |
| MM | :Mükemmellik Modeli |
| ÖDS | :Öneri Değerlendirme Sistemi |
| PERYÖN | :Personel Yönetimi Derneği |
| PYS | :Performans Yönetim Sistemi |
| STYS | :Stratejik Yönetimi Süreci |
| Ş. | :Şekil |
| T. | :Tablo |
| TK | :Toplam Kalite |
| TQM | :Total Quality Management |

1. GİRİŞ

Kar amacı güden ve rakiplerini geçmek isteyen firmaların rekabeti yoğun olarak yaşadığı bir zaman diliminde en iyi başarı kaynakların kullanımında mükemmelliği yakalamış yönetici ve kurumların elindedir.

Bilinmeyen yönetilmesi en zor iştir. İnsan da varlık olarak en çok değişkene (bilinmeyene) sahip olan varlıklardan biridir. Kaynaklardan en önemlisi olan insan kaynağı da şirketler için olmazsa olmazlardandır. Bu kaynağın yönetiminde soyut verilerle mücadele etmek yerine somut bir takım verilerle ve iyi alınmış kararlarla yönetimi gerçekleştirmek gerekiyor.

Kalite çalışmaları ile insan kaynağının önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda Deming'den sonra sade personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci başlamıştır. Kalite çalışmalarının yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan özdeğerleme modelleri işletme dünyasında giderek popüler hale gelmiştir. Firmalar kendilerine uyarladıkları özdeğerleme modelleri ile toplam kalite çalışmalarını gerçekleştirmeye başlamışlardır. EFQM Mükemmellik modeli de bu kapsamda uygulanan modellerden biridir. Bu modelle birlikte geniş bir alanda kıyaslanabilir veriler elde edilebilir hale gelmiştir.

Yukarıda bahsedilen olgular doğrultusunda EFQM Mükemmellik Modelinin İnsan Kaynakları Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama adlı tezde, EFQM ödülünü almış olan X firmasının insan kaynakları performansı ödülü almadan önceki ve aldıktan sonraki veriler, kıyaslanarak hangi insan kaynakları unsurlarında firmanın performans iyileşmesi kaydettiği araştırılmıştır. Firma ilk beşyüzde yer alan sanayi kuruluşlarında biridir. Firma Toplam Kalite çalışmalarını EFQM özdeğerleme modeli kullanarak gerçekleştirmektedir. 2001 yılından beri özdeğerleme çalışmaları EFQM kullanılarak yapılmıştır. Dolayısıyla tez için çalışma alt tabanı firmada mevcuttur.

Bu çalışmada ilk öncelikle insan kaynakları tanımı ve fonksiyonlarından bahsedildikten sonra kalite ve Toplam Kalite Yönetimine değinilmiştir. Ardından Kalite Yönetiminde performans yönetimi ve özdeğerleme modelleri anlatılmıştır.

EFQM Mükemmellik Modeli ve modelin insan kaynakları yönetimi ile olan ilişkisi hakkında Ek kısmına detaylı bilgi konmuştur. Uygulama bölümünde X firmasının insan kaynakları uygulamaları incelenmiş ve EFQM modeline uygun olarak özdeğerlendirme bilgi ve sonuçları verilmiş ve Kalder Ulusal Kalite Ödülü almadan önceki ve sonraki verileri kıyas edilerek performans sonuçlarındaki değişim değerlendirilmiştir.

Sonuç bölümünde ise, tez çalışmasına ilişkin kuramsal çerçeve ve araştırmaya ilişkin bulgular ve yorumlar bölümler halinde özetlenmiş, X firması ve model hakkında yorumlar yapıldıktan sonra EFQM modelini işletmelerinde uygulamak ve bu konuda araştırma yapmak isteyenlere önerilerde bulunulmuştur.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE FONKSİYONLARI

Bu bölümde öncelikle insan kaynakları kavramı ve amaçları üzerinde durulmuştur. Sonrasında insan kaynakları yönetimi içerisinde yer alan fonksiyonlar (İnsan Kaynakları Planlaması, Performans Değerlendirme, Kariyer Planlama, Ücret Yönetimi, İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı, İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi, İşçi İşveren İlişkileri, Eğitim ve Geliştirme) açıklanmaktadır.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amaçları

Endüstri devrimi ile başlayan sanayileşmede en önemli unsur insan kaynağı olmuştur. Dünya genelinde üretimin artması ile ortaya çıkan rekabetle beraber insan gücünün yönetimi konusu önemini giderek arttırmıştır. Rekabette öne geçmek için değişik stratejiler uygulayan firmalar kendi içlerinde de insan kaynağı üzerinde değişik uygulamalar geliştirmişlerdir. Yaygınlaşan bu uygulamalar yıllar geçtikçe standartlaşmaya başlamıştır.

Personel yönetimi olarak ilk olarak karşımıza çıkan tanım genel itibari ile örgütün insan kaynağı ile ilgilidir ve bu kaynaga ilişkin planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleme, denetleme, yetiştirme, güdüleme, iletişim, karar verme, araştırma-geliştirme gibi işlevlerin tümünü oluşturan yönetim dalıdır. Bu kavrama, işçi-işveren ilişkileri alanındaki yeni bilgi ve birikimlerin eklenmesiyle ve çalışanların insan olma özelliklerinin göz önüne alınmaya başlanmasıyla ortaya çıkan yönetim anlayışına insan kaynakları yönetimi adı verilir¹.

İnsan kaynakları yönetimi eleman ihtiyacının belirlenmesinden, eleman ilanlarının yapılması ve uygun işgörenlerin seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların giderilmesi, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin kurulması, kurumsal iklimin

¹ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, (Sistem Yayıncılık, 2001), 55.

oluşturulması, takım ruhunun oluşturulması, çalışanların eğitim ve geliştirilmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır².

Günümüzde artık işletmeler, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başlamış ve bu düşünce İnsan Kaynakları yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin en iyi göstergesi olmuştur³.

İşletmeler, çalışma konuları ne olursa olsun mutlaka insan çalıştırmak zorundadır ve çalıştırdığı insan da işletmenin en önemli girdisidir. Çünkü diğer kaynaklardan (makine, ekipman, donanım, mal varlığı, bilgi, taşınmazlar gibi) ayrı bir işlevi olmasının yanı sıra, o kaynakları kullanma gibi önemli bir işlevi de bulunmaktadır⁴.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- İnsan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmak⁵,
- İnsanların performanslarına uygun şekilde işte yükselmelerini sağlamak,
- Doğru insanları, doğru işlerde istihdam etmek; bir başka ifadeyle, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine en uygun birimlere ya da departmanlara yerleştirmek,
- Çalışanları takdir ve motive etmek; organizasyonda çalışanlar üzerinde de demotive edici faktörleri ortadan kaldırmak,
- Ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde eşit olmaya çalışmak; kişilerin iş performanslarına dayalı ücret takdir etmek ve bunu mümkün olduğu ölçüde objektif kriterler çerçevesinde yapmak⁶.
- Çalışanların performans değerlendirilmesini bilimsel esaslar ve standartlar dahilinde yürütmek,
- İnsan kaynağı politikalarını sentezlemek, uygun örgütsel kültür yapısını oluşturmak,

² İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, (İstanbul: Alfa Yayınları, 2001),13.

³Funda Ferik, "İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci", www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp, [03.05.2008] .

⁴ Charles Lusthaus, **Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance** , Ottawa:Inter-American Development Bank, International Development Research Centre, 2002), 57.

⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000), 5.

⁶ Tuğray Kaynak ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: İ.Ü. İ.F. İ.İ.E.. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, Yayın No: 7, 2000), 340.

- Çalışanların enerji ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri ortam hazırlamak, yenilikleri ve toplam kaliteyi özendirecek uygun koşullar yaratmaktır⁷.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İKY amaçlarına ulaşma çabasını sahip olduğu belirli fonksiyonlar ile gerçekleştirecektir. Bu fonksiyonlar şunlardır⁸:

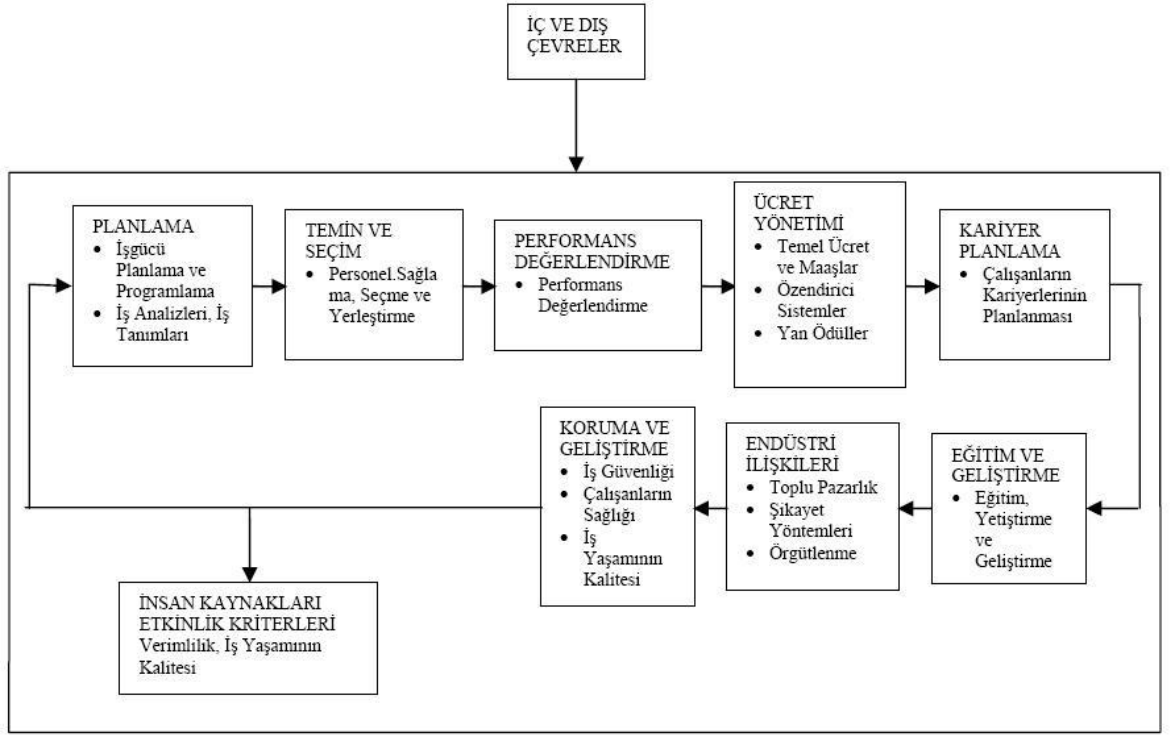
- İnsan Kaynakları Planlaması
- İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi
- Performans Değerlendirme
- Eğitim ve Geliştirme
- Kariyer Planlama
- Ücret Yönetimi
- Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)
- İşçi-İşveren İlişkileri (Endüstri İlişkileri)

Şekil 1’de insan kaynaklarını etkileyen iç ve dış faktörler gösterilmiştir. Planlama ile başlayan insan kaynakları süreçleri diğer fonksiyonların belirli bir sıra ile birbirini takibi ile devam eder.

İnsan Kaynakları Yönetimi’ni etkileyen dış faktörler; kurumsal, rakipler, yasal düzenleyiciler ve dış kaynaklardır. İç faktörler ise, çalışanların kişisel nitelikleri, iş özellikleri, kişiler arası ilişkiler ve organizasyonel özelliklerdir.

⁷ Serkan Bayraktaroğlu, **Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, (İstanbul: Beta Yayınları, 2002), 21.

⁸ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2000), 50.



Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Uygulamaları

Kaynak, age, 340.

İnsan kaynakları etkinlik kriterleri yani çalışanların verimliliği ve iş yaşamının kalitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları doğrultusunda ortaya çıkan olumlu sonuçlar olarak değerlendirilebilir ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amaçlarına erişme açısından etkin olduğu söylenebilir.

2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Doğru nitelikte personeli doğru yerde ve zamanda sağlama amacına yönelik geleceği öngörme çalışmaları, insan kaynakları planlaması olarak adlandırılmaktadır. İnsan kaynaklarının etkinliğinin artırılmasına yönelik bir planlama çalışması olarak görülebilecek insan kaynakları planlaması kavramının yerine işgücü planlama ve insan gücü planlama kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir⁹.

Bu planlama yapılırken ilk olarak organizasyonun amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçları tahmin edilir, daha sonra insan kaynakları piyasası araştırılarak işgücü arzı ile ilgili veriler elde edilmeye çalışılır. Bu aşamada organizasyondaki özellikli işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizleri

⁹ Onur Alpaslan, "Bankacılıkta İnsan Kaynakları Planlaması ve Personel Temin Süreci", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2006), 14.

yapılır ve iş dizaynları, iş tanımı gerçekleştirilir. Daha sonra ihtiyaçların karşılanması için bir plan oluşturulur ve uygulanır¹⁰.

İnsan kaynakları planlanması, işletmeler açısından verimliliği ve karlılığı etkileyip belirleyen temel unsurlardan biridir. Planlama süreci, çalışan sayısından tasarrufu gerçekleştirerek maliyet düşürücü bir rol oynarken, diğer bir taraftan da işe uygun çalışan seçimini yaparak üretim sürecinin etkinliğini de gerçekleştirmektedir.

İnsan kaynakları planlaması tamamı ile ele alındığında; personel gereksinmesinin, personel sağlanmasının, personel yetiştirilmesinin ve geliştirilmesinin, personel alınmasının ve personel çıkarılmasının planlaması gibi alt bölümlerden oluştuğu görülmektedir. Ancak insan kaynaklarının planlanması aşamasında üzerinde durulan en önemli konu personel gereksinmesidir. Personel gereksinmesi planlaması ise; kuramsal olarak, gelecekteki bir zaman diliminde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden saptamak ve sonra bu saptanan değerlerden giderek, söz konusu işi yapacak belirli özellikteki işgücünü sayısal olarak belirlemektir¹¹.

2.2.2. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi

İnsan kaynakları temin ve seçim sürecinde, öncelikle çalışacak işçi sayısının tespiti ve nitelikleri belirlenir. Daha sonra bu belirlenen miktarlarda ve özelliklerde iş gören temini sağlanır. Bu süreçte önemli olan, işe en uygun çalışanların seçimidir¹².

Çalışacak işgücü ihtiyacı belirlendikten sonra insan kaynakları piyasasından işgücü talebinde bulunulur ya da organizasyon içinden değerlendirme yaparak en uygun kişi seçilir. Bunun için duyuru ve ilanlar yapılarak adayların başvurularının yapılması sağlanır. Aday bulunmasında yararlanılacak başlıca duyuru ve ilan yöntemleri şunlar olabilir:

- a) Organizasyon dışından aday bulma: Gazetelere ilan verme, eğitim kurumları ile işbirliği yaparak aday bulma, kendiliğinden başvurular, çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri, iş ve işgören bulma kuruluşları, staj uygulamaları ve diğer yöntemler.
- b) Organizasyon içinden aday bulma: Transfer etme, terfi ettirme.

¹⁰ age, 21.

¹¹ Akyüz, age, 68.

¹² Alpaslan, age, 47.

Duyuruların ardından başvurular arasından yazılı ve/veya sözlü sınavlar yapılır ve eleman seçimi yapılır. Bu aşamada iş için gerekli özellikte eleman alınmasına özen gösterilir. Eleman temini gerçekleştirildikten sonra işyerine alınması için kısa bir tanıtıcı oryantasyon tanıtımı çalışan için iyi olmaktadır.

2.2.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesinin değişik biçimlerde adlandırılmakla birlikte literatürde birçok tanımına da rastlanmaktadır. Performans değerlendirme kısaca tanımlanırsa, kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir¹³.

Performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarı derecesinin belirlenmesidir¹⁴.

Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlendirilmesi de söz konusu olabilmektedir. Kurumsal Performansın ölçümünde üretim planlama raporları gibi nesnel ölçümlerden yararlanır. Bunlar verimlilik analizleridir ve kısmi verimlilik, çok ögeli verimlilik, toplam verimlilik ölçümü gibi verilerdir¹⁵.

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşmış olup olmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler ışığında kişinin

¹³ Fındıkçı, **age**, 297.

¹⁴ **age**, 298.

¹⁵ "Performans Değerlendirme ve Yönetimi", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506, [23.06.2008].

kariyer planlaması, ücret yönetimi, eğitimi, kurumun stratejik planlaması gibi önemli konular hakkında etkili kararlar alınabilir.

2.2.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer, kelime anlamı olarak “bir kişinin çalışma yaşamının planlanmasıdır”. Kariyer, esasen bir kişinin tüm çalışma yaşamını kapsayan bir süreçtir. Kariyer, bireyin yaşamı boyunca sürdürdüğü işi ile ilgili pozisyonlar dizisidir. Geniş anlamda ve kullanıma sahip olan kariyer; yüksek gelir arzusu, sorumluluk alma, toplumsal statü, saygınlık ve güç, elde etme fikrini ifade eder. Diğer bir görüş ise kariyeri, kişinin yaşamı boyunca edindiği işe yönelik deneyim ve faaliyetlerle ilgili algıladığı tutum ve davranışlar dizisi şeklinde tanımlamaktadır¹⁶.

Günümüzde yetişmiş personel ve nitelikli insan gücünü işletmede sürekli kılmak ciddi bir sorundur. Bugün nitelikli işgücü, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede tutulabilmektedir. Onun içindir ki, tüm profesyonel organizasyonlar ciddi bir şekilde işgöreni için kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedir¹⁷.

Kariyer Yönetimi, İnsan kaynakları uzmanları ve yöneticilerine, işgücü ihtiyaçlarını tatmin etme ve kendi kişisel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme olanağını kılan amaç, plan ve stratejileri dizayn edip, uygulanmasını sağlayan süreçtir. İyi planlanan ve yürütülen kariyer programları çalışanlara ve organizasyona pek çok yarar sağlayacaktır. Etkili kariyer yönetimi organizasyonda çalışanların sürekli taze kalmasını sağlayarak bireylerin donanımlı bir şekilde ilerlemelerine olanak sağlar. Kariyer Yönetimi’yle çalışanların kurum içinde ilerleme haritaları çıkartılır ve böylece kişiler motive edilir¹⁸. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi pozisyonda olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlayarak motivasyonun artmasını sağlar.

¹⁶ Saika Şahinöz, “Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetimini Yeri ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 7.

¹⁷ Z.Seçil Taştan, “Kariyer Yönetimi”, <http://www.humanresourcesfocus.com/iky06.asp>, [23.06.2008].

¹⁸ A. Tuğrul Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, (İstanbul: Çantay Kitabevi, 2005), 77.

Kariyer Planlama açısından en sık başvurulan tekniklerin başında; çalışanlar için kurslar, eğitim seminerleri, konferanslar gelir. Bunlara ek olarak bizzat örgütler tarafından hazırlanan örgütün kimliğine ve kültürüne özgün okuma ve kişisel gelişim kitapları, beceri, yetenek ve ilgi testleri gösterilebilir. Çalışanların organizasyon içinde yatay olarak yer değiştirmesi anlamındaki iş rotasyonunun da kariyer yönetiminde etkin ve sıkça uygulanan bir yöntem olduğu söylenebilir¹⁹.

2.2.5. Ücret Yönetimi

Ücretler, bir taraftan emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeylerini tayin edici bir öge; diğer taraftan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını, o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir önem taşır. Bu yüzden ücretler, çalışanların ve sendikaların üzerinde en çok durdukları konulardan birisidir²⁰.

Ücret denince akla gelen ilk şey, bir ay boyunca yapılan çalışmaların karşılığı olarak şirketin çalışanlara vermeyi taahhüt ettiği sabit para miktarıdır. Bu tanımda kastedilen ücret, işte gösterilen performans, sağlanan katkı gibi kavramlardan bağımsız olarak, sadece işin sahibi olmanın veya her gün işi yapmak için işyerine gelmenin karşılığı olarak verilen temel ücreti ifade etmektedir²¹.

Ücret, çeşitli kaynaklarda çok değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bunun nedeni ise, ücretin farklı yönlerden ele alınması ve bu nedenle ücrete farklı anlamlar verilmesidir. Genel anlamıyla ücret "bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya vekili kişiler tarafından sağlanan, nakden ödenen meblağ" olarak tanımlanmıştır. Diğer bir anlatımda ise ücret, bir teşebbüs tarafından kullanılan veya kiralanan emeğin fiyatıdır²².

Ücret yönetimi insan kaynakları tarafından önemle alınması gereken bir konudur. Çalışanın en hassas olduğu konuların başında gelir. Mümkün olduğunca şeffaf bir yapıda, objektif kriterlere göre yapılması gerekmektedir. Ücret artışlarının ne zaman

¹⁹ Taştan, **age**.

²⁰ Ahmet Tuğrul Savaş, **360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**, (İstanbul: Çantay Yayınları, 2005), 73.

²¹ Zeynel Dinler, **Mikro Ekonomi**, 16. Baskı, (Bursa: Ekin Yayınları, 2005), 419.

²² İlhami Fındıkçı, "Ücret Yönetimi", www.humanresourcesfocus.com/makale06.asp [24.06.2008].

yapılacağı, artışlarda nelerin etki yaptığı önceden belirlenmelidir. Ücret konusunda bilgisi olmayan çalışanın kuruma olan güveni zayıflar. Ücretler belirlenirken kişinin pozisyonuna yakın emsal ücretler, ülkedeki enflasyon durumu, ücretleme konusundaki yayınlar dikkate alınmalıdır. Kişinin görev tanımına göre aldığı ücretin kişiyi tatmin etmesi gerekmektedir²³.

2.2.6. Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı)

İnsan kaynakları yönetimini diğer bir amacı çalışanları işyeri ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunmasıdır. Koruma işleviyle insan kaynakları yönetimi açısından şu sonuçlara ulaşılır: Güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin saptanmaları ve ortadan kaldırılmaları ve bunların neden olduğu kayıp iş günlerini azaltarak verimliliği yükseltmek²⁴.

Koruma işlevinin iki temel uğraş alanı, iş güvenliği ve çalışan sağlığıdır. İş güvenliği, işyerinde çalışanların güvensiz davranışlarının ve/veya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılabilmesini amaçlar. Çalışan sağlığının amacı ise çalışanların yaptıkları işlerinden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. Başka bir ifadeyle çalışan bir kişinin yaptığı işten dolayı sağlığının bozulmaması çalışan sağlığı uğraşının temel amacıdır²⁵.

2.2.7. Endüstri İlişkileri (İşçi-İşveren İlişkileri)

Geleneksel anlamda endüstri ilişkileri; endüstri sektöründe yer alan işçi-işveren ilişkileri ile bu ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan çalışma koşullarının belirlenmesini konu alan disiplinler arası bir bilim dalıdır. Burada endüstri sektöründeki işçi - işveren ilişkilerinin ve genel çalışma koşullarının belirlenmesi, düzenlenmesi ve daha iyiye yönlendirilmesi amaçlanırken, daha da kurumsal nitelikteki ilişkiler kastedilmektedir. Kurumsal ilişkinin anlamı da en azından çalışan tarafın

²³ Kaynak, **age**, 395.

²⁴ Demircioğlu A. Murat, Tankut Centel, **İş Hukuku**, (İstanbul: Beta Basım Yayım, 2002), 141.

²⁵ Nüvit Gerek, **İş Sağlığı ve İş Güvenliği**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2000), 12.

örgütlenmiş olması veya kendisi adına hareket edecek bir kuruma (sendikaya) sahip (üye) olmasıdır²⁶.

Bir işletmede insan kaynakları departmanı işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkilerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesini sağlayan birimdir. İnsan kaynakları yönetimi, bu ilişkileri bireysel düzeyde ve toplu ilişkiler düzeyinde yürütür. Bu düzeylerde yer alan ilişkilerle ilgili çalışmalar şöyledir²⁷:

İşe başlarken işçi ile hizmet sözleşmesi yapılması, hizmet sözleşmesinde yer alacak karşılıklı hak ve yükümlülüklerin belirlenmesi, ücret, çalışma koşulları, çalışma saatleri, izin ve tatil günleri, sağlık ve iş güvenliği gibi hususların düzenlenmesi, insan kaynakları departmanının sorumluluğundadır. Bu düzenlemeler; mevcut çalışma yasaları ve ilgili mevzuat hükümlerine uyarak yapılır. İnsan kaynakları departmanı, tarafların yasalara ve mevzuat hükümlerine uygun hareket etmelerini sağlar.

2.2.8.Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynakları yönetiminin diğer bir alt fonksiyonu da eğitimidir. Eğitimle personele gündelik iş yaşamında hatta hayatı boyunca işine yarayacak bilgi, beceri ve davranışlar öğretilir.

Geniş açıdan bakıldığında, eğitim; toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nicelik ve nitelikte elemanların yetiştirilmesini sağlayan ve toplumdaki bireylere, yeteneklerine göre yetişme olanağı veren, en etkili araçtır²⁸.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri hem örgütsel hem de bireysel etkinlik açısından büyük önem taşımaktadır. Eğitimin, birey ve örgüt ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verebilmesi için, eğitim plan ve programına ihtiyaç vardır. Ayrıca çalışanlara ve yaptıkları işlere uygun bir eğitim yönetiminin seçimi, eğitimi amacına ulaştırmada son derece önemli bir faktördür²⁹.

²⁶ “Endüstri İlişkileri”, http://tr.wikipedia.org/wiki/End%C3%BCstri_ili%C5%9Fkileri [21.10.2008].

²⁷ Kaynak, **age**, 395.

²⁸ Garry Dessler, **Human Resource Management**, 9.Baskı, (New Jersey:Prentice Hall, 2003), 187.

²⁹ Sabuncuoğlu, **age**, 110.

Yaşadığımız enformasyon çağında çalışanın eğitilerek donatılması rekabette firmalara avantaj kazandıracaktır. Bu alanda yatırım yapmak şirketin entellektüel değerini arttıracaktır.

3. KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1 Kalitenin Tanımı

Hızlı ve sürekli gelişen çevre, işletmeleri etkilemekte ve değişikliğe zorlamaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için değişiklikleri önceden tahmin etmek ve acımasız rekabet ortamında üstünlük sağlamak zorundadırlar. Sürekli artan global rekabet işletmelerin yaşayabilmeleri için müşteri tatminin üzerinde durmalarına neden olmuştur. Bu tatmini sağlayabilmek için müşterinin istediği mal ve hizmeti, daha ucuza, daha kısa sürede hazır etmek gerekiyor. Hızla artan ürün ve hizmet sayısı arasında şirketler farklılıklarını kalite ile ispatlamak zorundalar.

Kalitenin günümüze kadar birçok değişik tanımı yapılmıştır. Geçmiş dönemlerde kalite ürün sağlamlığını ve uzun ömürlülüğünü ifade etmekteydi. Sanayi devrimi ile birlikte ürünlerde genel belirlenmiş ölçümlere uyum, yani standartlar ortaya çıkmıştır. Ürünlerin standartlara uygun olarak yapılması sonrasında ise ürünün belirlenen standartlara uygunluğu ve kusursuzluğu kalite olarak kabul edilmiştir³⁰.

Kalite tanımları uzunca bir süre ürün temelinde devam etmiştir. Diğer yandan belirli gereksinimlerin karşılanması, belirli işlerin gerçekleştirilmesi için verilen hizmetlerde de kalite beklenmektedir. Hizmeti de kapsayan uluslararası tanımları aşağıda verilmiştir.

“Bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılayabilme kabiliyetine dayanan özelliklerin tümüne kalite denir.”

“Belirli bir malın ya da hizmetin tüketicilere uygunluk derecesidir³¹.”

³⁰ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, 4. bs. (Bursa: Alfa Yayınevi, 2004), 6.

³¹ İnan Özalp, Celil Kopardal, Mehmet Şahin ve diğerleri, **Yönetim ve organizasyon** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2004), 207.

3.2. Kalitenin Özellikleri

Garvin kalitenin 8 boyutu olduğunu ifade etmektedir³²:

1. Performans: Ürünün birincil özellikleri
2. Diğer unsurlar: Ürünün çekiciliğini sağlayan ikincil özellikler
3. Uygunluk: Özelliklere, belgelere, standartlara uygunluk
4. Güvenilirlik: Ürünün kullanım süresi içinde performans özelliklerinin devamlılığı
5. Dayanıklılık: Ürünün kullanılabilirlik özelliği
6. Servis görülebilirlik: Ürüne ait şikayetlerin ve sorunların kolay çözünebilirliği
7. Estetik: Ürünün albenisi ve duylara seslenme yeteneği
8. Algılama: Ürünü diğer markalara göre sezgisel olarak değerlendirilebilmesi

Kalitenin bu kadar çok özelliği içermesinden dolayı bazı noktalarda yanılısamaya düşmek mümkün olmaktadır. Bazı özelliklere subjektiflik karışabilir. Örneğin estetik, algılama, dayanıklılık süresi kişiden kişiye değişebilir. Bu yüzden kalite kavramı kişiden kişiye değişiklik gösterebilir.

3.3 Kalitenin gelişimi

Kalitenin tarihi çok eski çağlara kadar dayanmaktadır. Eski Mısır, Roma, Yunan uygarlıklarında oluşturulan eserlerde belli standartlar bulunmaktaydı. Bu kullanılan standartlar dolaylı da olsa bugünkü kalite kavramının temellerinin atıldığı zamanlardı. Hammurabi kanunlarında inşaat ustaları için standartlar bulunmaktaydı. Osmanlı zamanında Ahilik ve Lonca teşkilatı bugünkü manada kalite kontrol örgütü gibi çalışmaktaydı³³. Bugün atasözü olarak kullanılan “pabucu dama atılmak” sözü aslında ayakkabı ustasının sanatını kötü icra ettiğinin nişanı olarak damına ayakkabı atılarak halka kalitesiz işçiliğin duyurulması manasına geliyordu.

19yy. başında sanayi devriminden önce atölyelerde üretilen ürünler satılmadan önce ustaların ellerinden son bir kez kontrolden geçtikten sonra nihai tüketiciye veriliyordu. Sanayileşme sonrasında üretim bantlarından çıkan ürünler vasıfsız kalite kontrol elemanları tarafından elden geçirilmeye başlanmıştır. Daha sonraları

³² age, 208.

³³ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi ve Ahilik**, (İstanbul: Çetin, 2000), 25.

teknolojinin ilerlemesi yeni arayışları zorunlu kılmıştır. 1924 yılında Bell telefon laboratuvarlarında Kalite Kontrol Mühendisliği Bölümünün kurulmasıyla günümüz kalite kontrol anlayışının gerçek anlamda temelleri atılmıştır. Walter A. Shewhart bu bölümün öncülerindendir. Bu konu ile ilgili kontrol grafiklerini geliştiren kişidir.

Üretim sürecinin kontrol grafikleri ile izlenmesi düşüncesi oluştuktan sonra kalite kontrolü ve ekonomisine yönelik çeşitli kuramsal çalışmalar olmakla birlikte; II. Dünya Savaşına kadar uygulama yeri bulamamıştır. Savaş ortamının getirdiği baskı nedeniyle seri üretimin yanında kalite de üretilen ürünler için bir gereklilik haline gelmiş ve ABD ordusu ve imalatçı firmalarda istatiksel kalite kontrol tekniklerinin kullanılması için gerekli eğitimler vermeye başlanmıştır. 1942-1945 yıllarında İstatiksel Araştırma Grubunda bu programın yürütücüleri; Wallis, Deming, Dodge, Grant gibi isimler kalite kontrolün en saygın isimleri olmuştur³⁴.

İkinci dünya savaşı ile beraber kalite kontrol kültürü Amerika ve Japonya’da zirve yapmıştır. Savaşın bitimi ile beraber Amerikan Kalite Kontrol derneğinin açılımı gerçekleşmiştir. Japonya’da ise batıdan daha hızlı bir şekilde kabul gören kalite kontrol kültürü Japonya’nın gelecekteki ürün hegemonyasının garantisi olmuştur.

3.4. Toplam Kalite Yönetimi

Bu bölümde toplam kalite yönetiminin gelişim süreci ve tanımından söz edilmiştir.

3.4.1 TKY’nin Gelişim Süreci

Toplam kalite yönetimi 1980’li yıllarda ortaya çıkarak, 1990’lı yıllarda yaygınlık kazanan bir yaklaşımdır.

İkinci dünya savaşından endüstriyel yara almadan çıkan tek ülke olan A.B.D, o yıllarda çok yüksek olan tüketim malları talebini karşılayarak dünya pazarına rakipsiz bir şekilde yayılmış, “Made in USA” kalitenin ve gelişmiş teknolojinin simgesi haline gelmiştir. Aynı yıllarda Japon endüstrisinin durumu ise tamamen farklı bir konumdadır. Bu dönemde Japonya, ucuz ve kalitesiz mallarla dünya pazarında boy gösterirken, bir yandan da bu stratejinin uzun ömürlü fayda sağlayamayacağı bilinci ile Kalite konusunu ulusal bir sorun haline getirerek, planlı

³⁴ Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, (İstanbul:Yön Matbaacılık, 1996), 31.

bir şekilde ülke çapında kalite geliştirme faaliyetlerine girmiştir. Bu süreç içerisinde Japonya'nın önce batıyı kopya ettiği, sonra kendi teknolojisini geliştirdiği, kalite kontrol konusunda ABD'li uzmanlardan yararlandığı herkesçe bilinen bir gerçektir³⁵.

1970'li yıllarda Japonya'nın Avrupa ve ABD'ye karşı, kalite ve üretim açısından başlattığı hücum, 1980'lere gelindiğinde tamamen kendisini belli etmiştir.

1980'lerde Japonya artık kalite konusunda, ABD ve batı Avrupa ülkelerinin seviyesine ulaşmış, gelişmiş endüstri ülkelerinin korkulu rüyası haline gelmiştir.

3.4.2 TKY'nin Tanımı

Toplam kalite kontrolü terimi ilk kez Feigenbaum tarafından kullanılmıştır. Feigenbaum toplam kalite kontrolünü şu şekilde tanımlamıştır:

Toplam kalite kontrolü, firmanın çeşitli gruplarının kalitenin sağlanması, sürdürülmesi, geliştirilmesi yönündeki çalışmalarının pazarlama, mühendislik, üretim ve servis fonksiyonlarının en ekonomik seviyede yapılması ve müşterinin tam olarak tatmin edilmesine yönelik olarak entegrasyonu sağlayan etkin bir sistemdir³⁶.

Toplam Kalite Kontrolünün Toplam Kalite Yönetimine doğru yaşadığı evrimde, yönetimin tanımından gelen süreç ve insan odaklılık ön plana çıkmış, bu unsurların üzerinde özellikle durularak yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede müşteri tatminini, başarmayı, kendi çalışanı ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlamış, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımına dayanan bir işletme yönetim modelidir.

Toplam Kalite Yönetimi; tüm çalışanların yaşamını ve zamanını ayırdığı işlere kendisini adayan, yaşamının merkezine evrensel ilkeleri yerleştiren ve buna uygun değerlere sahip olduğunu davranışlarında gösteren;" kazan kazandır yaklaşımını esas alıp uzun vadeli ilişkileri ve iç ve dış müşteri tatminini hedefleyen, iş tanımını aşan bir sorumluluğa sahip olan, işini yaparken beyninde planlayan, amaçlayan ve ona bir anlam kazandıran ve de yüreğinden isteyen, bunun içinde inanç geliştiren, tüm

³⁵ İbrahim Kavrakoğlu, "Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite", (İstanbul: Kalder Yayınları), 1993,13.

³⁶ Muhittin Şimşek, **Kalite Yönetimi**, (İstanbul: M.Ü.T.E.F Yayını, 1998), 5.

çalışanların katılımına dayanan sistem ve standartlar bütünü kapsayan bir yönetim modelidir.

Toplam kalite yönetimi, müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve müşterinin memnun edilmesi esasına dayanır. Buradaki müşteri kavramı daha geniş anlamda kullanılarak sadece işletme dışındaki nihai tüketicileri değil işletme içerisindeki her bireyi ya da departmanı da kapsamaktadır. Bu durumda toplam kalite yönetimi sermayedarları, müşterileri, yöneticileri, çalışanları aynı anda memnun etmeyi kapsar. Sermayedarlar için kalite, yatırımların dönmesi iken, çalışanlar için kalite yaptıkları işin karşılığını almak, işlerinde maddi ve manevi tatmin duymaktır. Müşteriler için ise satın aldıkları ürün ya da hizmetten memnun olmaktır.

Bu anlayışa göre, organizasyon içindeki en tepedeki yöneticiden, en alt kademede çalışanlara, müşterilerden, tedarikçilere kadar herkes, hataları önlemeye ve değişkenleri azaltmaya çaba gösterir.

3.5. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

TKY modelinin her kuruluşun kendi özelliklerine göre geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Buna karşın modelin 5 temel ortak ilkesi bulunmaktadır³⁷.

3.5.1. Müşteri Odaklılık

Etkin rekabetin yaşandığı piyasalarda, ayakta durmanın yolu müşteri odaklı yönetim stratejisinden geçmektedir. Müşterinin istekleri etrafında kalite standartları örgülenmeye başlar.

Müşteri odaklılık, “Kaliteyi müşteri tanımlar” sözüyle ifade edilmektedir. TKY’nin bu ilkesi, etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun vadede kuruluşa en fazla yarar sağlayacak olanıdır³⁸.

Kuruluşların tek bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç ise müşteriyi memnun etmektir. Ancak II. Dünya Savaşı’nı takip eden 30 yıl içinde yaşanan büyük kapitalist gelişme, üretime dayalı anlayışın sonuna geldiğini göstermiştir. 1980 öncesi dönemde kitle

³⁷ Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, 134.

³⁸ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, (Bursa:Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1996), 156.

üretimine ulaştığı büyük hacimler bu durumu dengeleyecek büyüklükte kitlelerin tüketimini gerekli kılmış, haliyle müşterinin önemi giderek daha fazla artmıştır. Çünkü müşteri üretilen çok sayıdaki üründen istediğini ve istediği kadarını almakta, artık “ne üretilirse satılır” düşüncesi sona ermekte, bunun yerine “satılabilecek mal ve hizmet üretme” felsefesi ağırlık kazanmaktadır. Bu şekilde sınıfına, rengine, cinsiyetine, yasına, zevkine göre farklılaşmış tüketici talebi ortaya çıkmıştır³⁹.

Bir müşterinin mal ve hizmeti satın alma kararı, satıştan önce yaratılan beklentilere dayanmaktadır. Bu beklentiler, ürün ile ilgili daha önceki tatmin düzeyi rakiplerin ürünleri ile olan deneyim ve ürün hakkındaki reklâm ve satış ziyaretleri gibi birçok kaynaktan etkilenmektedir. Müşteri beklentileri sürekli olarak değişmekte ve artmaktadır. Bu durumda bir kuruluşun yapabileceği en iyi şey, rakiplerinden daha hızlı gelişebilmek ve daha büyük bir pazar payını yönetebilmek olmalıdır.

TKY’de iki ayrı müşteri tanımı vardır. Bunlardan biri iç müşteri, diğeri ise dış müşteri kavramıdır. İç müşteri örgütte çalışanları ifade eder. Dış müşteri ise ürün ya da hizmet satın alan nihai tüketicidir. TKY, her iki müşteri grubuyla aynı ilişkinin kurulmasını öngörmektedir. İç ve dış müşteriyle olan ilişkide aynı dili konuşmak, daha iyi bir dinleyici olmak, anlaşmaya varmak, sonuçları ölçmek, düzeltmeleri yapmak ve sıfır hataya ulaşmak esastır⁴⁰.

İç müşteri tatmininin gerçekleştirilebilmesi için iç müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların isteklere dönüştürülmesi gerekmektedir. İç müşteri ihtiyaçlarını belirleme dış müşteriye göre daha kolaydır. İç müşteriyi kurumun hemen ulaşıp görüşebilme özelliği vardır.

Dış müşteriler, ürün veya hizmetlerden, kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişilerdir. Dış müşterilerin incelenmesi konusunda pazar araştırmaları ve ar-ge çalışmaları yaparak müşteri memnuniyetine ulaşılabilir.

3.5.2. Liderlik

TKY’nin başarısı, daima insan mutluluğunu, değişimi ve katılımı amaçlayan, insan unsurunu etkin olarak yönlendiren liderlik ve liderlerle sağlanmaktadır.

³⁹ Ersen, **age**, 25.

⁴⁰ T. Gamze Gökçin, “İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti”, **5. Ulusal Kalite Kongresi, TKY ve Siyasette Kalite**, 13–14 Kasım 1996, İstanbul, 67.

Kuruluşlar üst yöneticinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanırlar⁴¹. Üst yönetim kademesinde bulunan kişinin aşağıda sıralanan iki temel görev bilincine sahip olması gerekmektedir. Bunlar; Kuruluşun performansını yükseltmeye imkân veren sistemleri kurmak ve geliştirmek, mevcut sistemleri belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmaktır. Toplam kalite felsefesinin uygulanmasında etkinlik üst yönetimin liderlik rolünü üstlenmesiyle mümkündür. Pek çok lider tanımı yapılmasına rağmen, en genel anlamıyla lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek o gruptaki kişileri örgütün amaçlarının arkasından sürükleyen kişidir⁴². Bütün yönetim teorileri üst yönetimin liderliği konusunda çeşitli model ve yaklaşımlar geliştirmiştir. TKY, üst yönetimin liderliği konusuna özel bir önem vermektedir.

Yönetim kademeleri arasında akış sağlanmasında orta kademe yöneticilerin çok büyük rolü vardır. Üst kademe yöneticilerinin geliştirmeye çalıştığı kalite geleneğinin ve imajının, alt kademelere yayılmasında orta kademe yöneticiler devreye girerek bilginin akışı sağlanır⁴³

TKY'nin uygulanmasında liderliğin fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır⁴⁴:

- Başarılı bir strateji belirlemek,
- Karşılıklı etkileşim halinde bulunan bir örgütü tasarlamak ve yönetmek,
- İnsanları yetkilendirmek,
- Sürekli öğrenen bir örgüt yaratmak ve ona destek vermek,
- Sorun çözmek,

3.5.3. Takım Çalışması

TKY'nin öncelikli hedeflerinden biri de çalışanların tamamını gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışması yapmaktır.

TKY takım çalışması yaptırarak üstün ve astın aynı ortamda düşünme ve uygulama yapma imkanı sağlaması sadece üstün düşünme işlemini yapmasını ortadan kaldırır; aynı zamanda uygulamanın da ast tarafından nasıl yapıldığını üste gösterme şansı

⁴¹ Efil, **age**, 158.

⁴² Ersen, **age**, 34.

⁴³ Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi ve Ahilik**, 105.

⁴⁴ **age**, 105.

tanır. Zaten Deming, yöneticilere bölümlerarı engelleri yıkın tavsiyesinde bulunmaktadır⁴⁵.

Eğer bir organizasyonda başarılı bir ürün ortaya konmak isteniyorsa tepeden tırnağa herkesin düşüncede ve uygulamada katkı sağlaması gerekmektedir.

3.5.4. Sürekli Geliştirme ve İyileştirme

Sürekli geliştirme TKY'nin en önemli öğelerinden biridir. Üst yönetimin öncülüğünde, kalifiye personel takımlar halinde organize olarak müşteri odaklı çalışmalar sonucu belirlenen hedefler için sürekli gelişme çalışmaları yapılacaktır.

Sürekli iyileştirme sağlayabilmek amacıyla işletmelerde süreç yönetimleri ele alınır. Yapılan ölçüm ve istatistik ve grup çalışmaları sonucu sürekli iyileşme sağlanabilir. Literatürde Kaizen olarak adlandırılan sürekli iyileşme sayesinde işletmeler daha ileri daha rahat yol kat ederler⁴⁶.

3.5.5. Çalışanların Eğitimi

Kalite yönetiminde en önemli unsur insandır. TKY geçen bir kuruluş eski düzenine göre çok farklı bir sisteme geçecektir. Bu sisteme uyum sağlaması için kişileri mesleki görevlerine hazırlamak ve eğitim düzeyinin en son gelişmelere uyum göstermelerini sağlamak çok önemlidir.

TKY'de eğitim, en üst düzeydeki yöneticilerden, ücretli personele kadar bütün çalışanları kapsayacak şekilde verilmelidir. Bu şekilde verilen eğitimlerle kalite geliştirme çalışmaları tavan tabana kadar işletmenin her tabakasına işlemiş olacaktır⁴⁷.

⁴⁵ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, 137.

⁴⁶ **age**, 138.

⁴⁷ **age**, 137.

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME

4.1. Performans Kavramı

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.

Bir sistemin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu kapsamda işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir⁴⁸.

4.2. Performans Ölçme Sistemleri

Performans ölçme sistemi; bir organizasyon içerisinde, karar almak ve bu kararları icra etme sürecine destek olmak ve koordine etmek maksadıyla bilgi toplanması işlemidir.

İyi kurgulanmamış performans ölçme sistemleri, organizasyonun rekabet ortamına başarılı bir şekilde uyum sağlamasını engeller. Yanlış yöntemle performans ölçümü uygulamayı destekleyecek verilerin yanlış elde edilmesine neden olacağından, TKY uygulaması girişimlerini de atıl kılabilir.

Uygun tasarlanmış performans ölçümleri kalite ve üretkenliğin gelişmesine katkıda bulunarak aşağıdaki faydaları sağlar⁴⁹:

- Müşteri ihtiyaçlarını karşılar,
- Karşılaştırmaların yapılabilmesi için standartları belirler,
- Şeffaflığı sağlayarak, kendi performans seviyelerini gözlemlemek isteyen kişileri için bir ölçüt oluşturur.

⁴⁸ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, Üçüncü Baskı, (İstanbul, Beta Yayınları, 1997), .216.

⁴⁹ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Faktörü İnsan Faktörü**, (İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılık, 2002), 209.

- Kaliteyle ilgili problemleri ortaya çıkararak öncelik verilecek olanların belirlenmesine yardımcı olur.
- Düşük kalitenin maliyetlerini ortaya çıkararak, üretim sistemini yönlendirir,
- Kaynakların kullanımını dengeler,
- Gelişme çabalarının sürdürülmesi için geri beslenme (feedback) sağlar.

TKY'yi uygulayan birçok firma, geleneksel performans ölçme sistemlerinin strateji ile icraat arasındaki bu bağı sağlayamadıklarını görmüşlerdir. Geleneksel sistemler; firma içersindeki süreçleri gözlemlemek ve kontrol etmek için, daha çok finans ve muhasebe verilerine dayanmaktadır. Bu sistemler aşağıdaki karakterlerin pek çoğunu göstermektedir:

- Kümülatif verileri oldukça seyrek bir şekilde sağlarlar,
- Genellikle yönetim merkezli verileri kullanarak yukarıdan aşağıya yaklaşımını takip ederler,
- İşleme ilgili kontroller bütçe standartlarındaki değişime bağlıdır,
- Ödül sistemleri esas olarak performansa bağlıdır.

Geleneksel performans ölçme sistemlerindeki esas eksiklik; finansal verilerin müşteri tatmini ile ilgili olmaması ve müşterinin gerçek ihtiyaçlarının karşılanması konusunda işletmeye herhangi bir veri sağlamamasıdır.

4.3. Özdeğerleme Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Özdeğerlendirme, bir organizasyonun faaliyetlerinin ve bu faaliyetler sonucu oluşan çıktılarının bir "İş Mükemmelliği Modeli" esas alınarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirilmesidir⁵⁰.

Şirket yöneticileri için karmaşık iş şartlarında kararlar alabilmek, önünü görebilmek çok önemlidir. Yönetim tarafından konan hedeflere ulaşmada özdeğerleme çok büyük katma değer sağlamaktadır. Firmanın hedeflerine sağlıklı bir şekilde ulaşıp ulaşmadığını gösteren aynadır. Etkin bir yönetim, performansın ve performans sonuçlarının düzgün olarak ölçülmesine bağlıdır⁵¹.

⁵⁰ age, 217.

⁵¹ Hakan Emanet, "Efqm Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme Ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği" (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 17.

Performans ölçümü öncelikle paydaşların ihtiyaçlarına, ardından stratejilere, süreçlere ve yeterliliklere odaklanmalıdır. Balanced Scorecard, iş ve araştırma çevrelerinde çok kullanılmış olmasına karşın onun da, rekabet ve çalışanlar gibi eksik tarafları mevcuttur. TKY prensiplerinin örgütlerin yönetiminde en çok başvurulan uygulama olması nedeniyle işletmeler temel bir modele ihtiyaç duymuştur. Böylece, DNA'sında TKY'nin kavramsallaştırıldığı modeller önerilmiş ve TKY'nin tamamıyla uygulandığı modeller ortaya çıkmıştır⁵². Bu modeller de kalite ödüllерinin oluşmasında rol almıştır. Bu ödüller ile birlikte Toplam Kalite anlayışı yaygınlık kazanmıştır.

4.4. Özdeğerlemenin Özellikleri ve Faydaları

Finansal değerlendirme ölçülerini kendilerine ölçü olarak yol alan firmalar toplam kalite anlayışına uygun olarak yol alamazlar.

Özdeğerleme, 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 özdeğerleme şu şekilde karakterize edilebilir⁵³:

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

Özdeğerleme, örgütün faaliyetlerinin ve faaliyet sonuçlarının mükemmel bir modelle karşılaştırılarak evrensel, sistematik ve düzenli bir şekilde sorgulanması olarak düşünülmelidir. Ek olarak özdeğerleme, işletmelere kendi güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmeleri ve planlanan amaçlara ne kadar ulaştıklarını belirleme konusunda yardımcı olurken örgütsel öğrenme sürecine de katkıda bulunur. Özdeğerleme, teknolojik gelişimin hızını artırır, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün en önemli unsuru haline gelen öğrenme yetenekleri ve bilgi yönetimi konusunda avantaj sağlar. Ayrıca, özdeğerleme uygulamaları TKY ilkelerinin uygulanmasına da olanak sağlar.

⁵² age, 17.

⁵³ age, 17.

Conti'ye göre özdeğerlemenin faydaları şunlardır⁵⁴:

- Özdeğerleme, işletmeyi her yönüyle kapsayan bir modeldir,
- İşletmeyi iyileştirme için harekete geçirir,
- Sonuçlara dayalıdır İyileştirme çalışmalarının esas nedenini, sonuçlarla işletmenin hedefleri arasındaki ya da işletmenin hedeflenen ve şimdiki performansı arasındaki farklılık, oluşturur,

Özdeğerleme sürecinin uygulanmasıyla kuruluşlar kuvvetli oldukları alanları ve iyileştirmeye açık yanlarını belirler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmelerini sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler.

Özdeğerleme konusunda yapılan başka bir araştırmada ulaşılan özdeğerlemenin kısa ve uzun vadedeki faydaları ile TKY'ne olan katkıları aşağıda verilmiştir⁵⁵:

KISA VADELİ FAYDALARI

- Kıyaslamayı kolaylaştırır.
- Çalışanların işi sahiplenmelerini özendirir.
- Sürekli gelişimi yönlendirir.
- Yönetime durumun daha net görünmesi konusunda yön gösterir.
- Kalite ile ilgili konularda dikkati ve anlayışı artırır.
- İşletmenin gelişimi konusunda ortak bir yaklaşımın gelişmesini sağlar.
- Çalışma ortamında ve ilişkilerde sıcaklık sağlanmasına katkı yapar.

UZUN VADELİ FAYDALARI

- Maliyetleri düşürür.
- Performans sonuçlarında gelişme sağlar.
- Uzun ve kısa vadeli yatırımları dengeler.
- İşletmenin planlarında yaklaşımı disipline eder.
- Kalite konusunda bütüncül bir yaklaşım sağlar.
- Müşteri beklentilerini karşılama kabiliyetini artırır.
- Kalite imajının sürdürülmesini sağlar.
- Tedarikçiler ile müşteriler arasında bağlantı kurulmasını destekler.

⁵⁴ age, 18.

⁵⁵ (Ritchie and Dale, 2000, 245-246'den aktaran Hakan Emanet, "Efqm Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme Ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği" (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 19.

4.5. Özdeğerlemenin Şartları

Özdeğerleme ölçüm çerçevesinin örgüte uyarlanarak örgüte özgü değerlendirme sisteminin oluşturulmasıdır. Her şeyden önce özdeğerleme işletmeden başlamalıdır ve işletme çalışanları tarafından yerine getirilmelidir. İşletme birimlerinin kendilerini iyileştirme projeleriyle birlikte değerlemeleriyle yerine getirilmiş olur. Aynı şekilde işletmedeki bağımsız birimler, yöneticiler tarafından ya da diğer bir birim tarafından değerlendirilir ki, bu değerlendirme de üçüncü tarafın değerlemesi olarak isimlendirilir. Özdeğerlemenin belirtilen şekillerle uygulanması ve düzenli olarak yönetilmesi uygun çalışma şartlarına bağlıdır. Bu şartlar şunlardır⁵⁶.

- İşletmenin mevcut vizyonu, misyonu ve hedefleri TKY'nin temel fikirlerini kapsamalıdır,
- Özdeğerleme için yönetime ayrıntılı fikirler verilmelidir (örneğin gerekli zaman, ihtiyaç duyulan kaynak gibi),
- Öncelikle üst yönetim, özdeğerleme araçlarını ve analizin nasıl yapılacağını çok iyi anlamalıdır,
- İşletmenin fonksiyonları uygun değerlendirme araçlarıyla değerlendirilmelidir (örneğin; kalite güvence departmanı, değerlendirme araçlarının mevcut belgelerdeki ölçütleri içerdiğinden emin olmalıdır),
- Özdeğerlemede kullanılacak araçlar için kaynak tahsisi yapılmalıdır.
- Gerekli zaman ve personel sağlanmalı, değerlendirme süreçleri için gerekiyorsa ilave finansman sağlanmalı, işletme içinde yeterli teknik personel yoksa işletme dışından danışman tedarik edilmeli ve eğitim verilmelidir,
- Tüm yöneticiler değerlendirme süreci için gerekli özelliklere sahip olmalıdır (örneğin, değerlendirme kriterlerinin anlaşılması için gerekiyorsa yöneticilere eğitim verilmelidir),
- Çalışanlar, özdeğerleme uygulanmasından ve sonuçlarından haberdar edilmelidir,
- Sürekli iyileştirme süreci için özdeğerleme ile birlikte gerekiyorsa üçüncü tarafın da değerlendirme yapması sağlanmalıdır,
- İşletme politikası düzenli olarak gözden geçirilerek özdeğerleme araçları yeniden ayarlanmalıdır.

Ayrıca, özdeğerleme uygulamalarında iletişim de önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların gelişime ihtiyaç olduğu konusunun farkında olmaları sağlanmalıdır ve gerekir ise çalışanlar uygun araçlarla ödüllendirilerek cesaretlendirilmelidirler.

⁵⁶ Emanet, **age**, 24.

Diğer yandan özdeğerleme uygulamalarında dikkat edilmesi gereken bir başka nokta; gelişmenin, işletmenin kuruluş amaçları doğrultusunda olup olmadığıdır. Ayrıca, bir kısım performans göstergeleri ilave kaynak tahsisi kararlarını gerektirebilir

Özdeğerleme yapmak her kurumun kolay başarabileceği bir unsur değildir. Taylor, özdeğerleme yapan işletmelerden çoğunda TKY'nin altında yatan temel nedenleri anlamadan özdeğerleme yaptıklarını deneysel kanıtlarıyla ortaya koymuştur. Bu işletmeler, süreç geliştirmede özdeğerlemenin önemli rolü olduğunu anlıyormuş gibi görünseler de TKY stratejilerinin sistematik olarak benimsenmesi konusunda yetersiz kalmaktadırlar⁵⁷. TKY'nin temel değerlerini işletmelerine temel almadan hareket eden bu firmaların özdeğerleme hareketleri atıl kalmaktadır.

Özdeğerleme yöntemlerinin kurgulanışı, gözden geçirme sürecine ve bu yöntemlerin kullanıldığı yere göre farklılık göstermelidir. Normalde geniş bir alanda ve detaylı yapılan değerlemeler değerlendirme takımı tarafından yerine getirilir, stratejik ve operasyonel faaliyetleri esas alır. Anket, görüşmeler ve yönetim tarafından oluşturulan tavsiye listeleri de bu çalışmalara destek olur. Daha önceden elde edilen veriler değerlendirme süreci için kullanılabilir. Bu veriler şunlar olabilir⁵⁸:

- Müşteri araştırmalarından, müşteri şikayet istatistiklerinden, pazarlama stratejilerinden elde edilen veriler,
- Çalışanlara yönelik araştırmalardan, iş güvenliği istatistiklerinden, devamsızlık oranlarından, insan kaynakları geliştirme programlarından elde edilen veriler,
- Projelerden elde edilen veriler,
- Hatalı ürün oranı, ürün hayatı ile ilgili veriler,
- Finansal veriler (maliyetler, satış hacmi).

4.6. Özdeğerleme Süreci

Özdeğerleme işletmenin performansı ve başarısının ölçüldüğü bir ölçüm tekniğidir. TKY'nin, işletmenin vizyon ve stratejisini değiştirmek ve bunların çalışanlarca paylaşılmasında gerçekten katkısı olacaksa, yönetimin özdeğerleme yapmasının yerinde bir hareket olacaktır. Özdeğerlemenin başarılı olabilmesi birçok faktöre

⁵⁷ age, 25.

⁵⁸ age, 26.

bağlıdır. Elde edilen deneyimlere göre; özdeğerleme sürecinde şu üç unsurun mutlaka bulunması gerekmektedir⁵⁹:

- **Model:** Örgütün gelişmesinde baz alınan değerlendirme unsurudur. Kurgulanan modellerde ödüllerin cazip olması bu modellere ilgiyi arttırmaktadır. Başlıca değerlendirme modelleri MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award), EFQM (European Foundation for Quality Management Excellence Award) ve DQA (Deming Quality Award)'dır. Bu modellerden herhangi birini kullanan örgüt elde ettiği sonuçları diğer işletmelerle karşılaştırabilir, kıyaslama için temel noktaları belirleyebilir. Kıyaslama, sadece diğer işletmelerle değil, aynı zamanda işletmenin farklı zamanlardaki kendi performansları arasında da yapılabilir.
- **Ölçüm:** Kullanılan modele göre örgütün performansının sorgulandığı süreçtir. Ölçüm, elle tutulur sonuçlar verir ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesine yardımcı olur. İleride yapılacak iyileştirme çalışmalarına ışık tutar. Çıkan sonuçlara göre organizasyonun üzerine eğilmesi gereken öncelikli konular belirlenir.
- **Yönetim:** Özdeğerlemede yönetimin rolü, özdeğerleme metodunun seçimi ile başlar. Seçilen bu metot için iletişim kanallarını düzenleyen yönetim, özdeğerlemenin faaliyete dönüşmesi için plan yapar ve bunu organizasyon üzerinde tatbik eder ve geri besleme olarak kontrol eder.

4.7. Özdeğerleme Modelleri

4.7.1. Deming Ödülü

Deming Ödülü Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE) tarafından, W. Edwards Deming'in Japonya'ya sağladığı katkının bir göstergesi olarak 1951'de kalite kontrolün iyileştirilmesi amacıyla ortaya çıkarılmıştır⁶⁰.

Ortaya çıkan ilk kalite ödülüdür ve bir çok ödüle de örnek olmuştur. Teorik araştırma ve istatistik metodlarının uygulanması çalışmalarının birleştiren bir kişiye ve

⁵⁹ **age**, 27.

⁶⁰ Gençyılmaz ve Zaim, 1999, 20'den aktaran Emanet, **age**, 35.

uygulamada belirgin performans artışı yakalamış bulunan firmalara verilir. 1951'den itibaren Deming ödülü beş kategoride verilmektedir⁶¹:

1. Bireyler için Deming Uygulama Ödülü
2. Küçük İşletmeler için Deming Uygulama Ödülü
3. Fabrikalar için Kalite Kontrol Ödülü
4. Denizaşırı işletmeler için Deming Uygulama Ödülü
5. Japon Kalite Kontrol Madalyası

Deming Modeli 10 temel kriter üzerine kurulmuştur ve modelin her bir kriteri 10 puana sahiptir. Söz konusu model kriterler aşağıda gösterilmektedir⁶²:

Deming Uygulama Ödülü Modeli Kriterleri

- 1) Politikalar
- 2) Organizasyon ve yönetim
- 3) Eğitim ve Yayılması
- 4) Bilginin toplanılması, kullanılması ve yayılması
- 5) Standardizasyon
- 6) Kontrol
- 7) Kalite Güvence
- 8) İyileştirme
- 9) Sonuçlar
- 10) Gelecek Planları

İlk defa bu modelle birlikte insan kaynaklarında kalite süreçleri işletilmeye başlanmıştır. İnsan kaynağına verilen eğitimlerle ölçümlenebilir veriler elde etmesi öğretilir. Elde edilen veriler kalite çemberleri ile yine bu takımlar tarafından kontrol edilir. Kalite kontrol sürecinde insan kaynağının önemi çok fazladır. Yönetim şeklinden çok iş sonuçlarına odaklanır. Deming modeli daha sonra bu kalite anlayışı ile birçok modele ilham kaynağı olmuştur. Daha sonraki modeller Deming'in ortaya attığı bu modelin geliştirilmiş yansımaları olmuştur.

⁶¹ Mehmet Kurşuncu, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri**,1.baskı, (İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık,2003), 45.

⁶² **age**, 48.

4.7.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

Baldrige Ödülü, Deming Ödülünün son ürün kalitesinden öteye kaliteyi süreçlerle birleştirerek Amerikan pazarlarına hakim olan Japonlara karşı ortaya çıkmıştır. Böylelikle artan ürün ve hizmet kalitesiyle rekabet üstünlüğünü ele geçirmek ve bu üstünlüğün iyileştirilen süreçlerle sürekliliğini sağlamak hedeflenmektedir. Amerikan devleti tarafından verilen bir ödül olan Baldrige ödülü sayesinde kalite anlayışı ABD’de yaygınlık kazanmıştır⁶³.

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü işletmelerin faaliyet alanları ve büyüklükleri açısından kategorilere ayrılmıştır. Faaliyet alanları açısından üretim, servis, küçük işletmeleri eğitim organizasyonları ve sağlık olarak ayrılmaktadır. Büyüklük olarak da üç kategoride verilmektedir. Bunlar; çalışan sayısı 500 ve üstü, çalışan sayısı 500’ün altında ve organizasyonel alt birimler olarak ayrılmaktadır.

Model birbiriyle ilişkili 7 ana kriter ve 19 alt maddeden oluşmaktadır. Ödül kriterleri ve bu kriterlerin 1000 üzerinden ağırlıklı puanlandırması şöyledir⁶⁴:

- 1) Liderlik (120 Puan),
- 2) Stratejik Planlama (85 Puan),
- 3) Müşteri ve Pazar Odaklılık (85 Puan),
- 4) Bilgi ve Analiz Yönetimi (90 Puan),
- 5) İnsan Kaynakları Odaklılık (85 Puan),
- 6) Süreç Yönetimi (85 Puan),
- 7) İş Sonuçları (450 Puan).

Yukarıda yazılı ana kriterler çerçevesinde işletmelerin değerlendirilmesi sonucu ödüller verilmektedir. Her bir kriterin etkinliği ölçülür ve her kategori içinde sıralamada en yüksek puanı alan ödül verilir.

4.7.3. Avrupa Kalite Ödülü

Avrupa Kalite Ödülü (EQA=The European Quality Award) 1991 yılında Avrupa Kalite Örgütü (EOQ=European Organization for Quality) ve Avrupa Komisyonu’nun katkılarıyla Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM=European Foundation for Quality Management) tarafından kurulmuştur.

⁶³ age, 48.

⁶⁴ “Criteria for Performance Excellence”, http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2009_2010_Business_Nonprofit_Criteria.pdf, [03.09.2008].

Ödül için dört kategori vardır:

1. Büyük İşletmeler: İşletmenin tamamı veya bağımsız faaliyet gösteren bir kısmı
2. Şirketlerin operasyonel üniteleri: Üretim yapıldığı fabrika birimleri, montaj birimleri, satış ve pazarlama organizasyonları, araştırma birimleri... gibi.
3. Kamu kuruluşları: Kamu bütçesi ile finanse edilen, kar amaçlı olmayan hizmet üreten organizasyonlar.
4. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler(KOBİ ler): 250'den az çalışanı olan işletmelerdir.

Ödüle ait modele EK-1 de detaylı olarak yer verilmiştir.

Avrupa çapında ve daha birçok ülkede ödül ve ödüle ait model yaygınlık kazanmıştır. Her ülke modeli kendi içinde ele alarak da kendi ülkelerine ait ödüller de verebilmektedir. Ülkemizde de Kalder'in düzenlemiş olduğu ödül de bunlardan biridir. Detaylı olarak ülkemizdeki kalite ödülü aşağıda verilmiştir.

4.7.4. Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü

Ülkemizde Ulusal Kalite Ödülü, 1993 yılından beri Türkiye Kalite Derneği (KalDer) tarafından verilmektedir. Ulusal Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın EFQM Mükemmellik Modeli esas alınarak oluşturulmuştur⁶⁵.

Ulusal Kalite Ödülü üç ana kategoride verilmektedir;

- a İşletme Kategorileri,
- b Kamu Kategorileri,
- c Sivil Toplum Kuruluşları Kategorisi.

Kamu Kategorileri üç alt kategoriden oluşmaktadır;

- a Sağlık Hizmetleri Kategorisi,
- b. Eğitim Hizmetleri Kategorisi,
- c. Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi.

⁶⁵ **Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı**, KALDER, 6, http://www.kalder.org/download/Mukemmellik_Yolculugu/bilgilendirme.pdf [20.06.2008].

İşletme Kategorileri ise dört alt kategoriden oluşmaktadır⁶⁶;

- a. Büyük Ölçekli Kuruluşlar (çalışan sayısı 250'nin üstünde),
- b. Operasyonel Birimler,
- c. Bağımsız KOBİ (çalışan sayısı 250'den az, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler),
- d. Bağlı KOBİ (çalışan sayısı 250'den az ve hisselerinin % 25 veya daha fazlası bir holding veya gruba ait olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler).

Her kategoride başvuranlar arasında mükemmellik seviyesine ulaşmış kuruluşlar Ulusal Kalite Başarı Ödülünü kazanmaktadırlar. Bu kuruluşlar arasında gerekli kriterleri en iyi şekilde karşılayan kuruluşlar Ulusal Kalite Ödülünün almaktadırlar.

Başvuranlar açısından; Ulusal Kalite Ödülü için başvuruda bulunan kuruluşlar, kalite Yönetimine ilişkin sistem ve verileri derleme ve gözden geçirme fırsatını yakalarlar. Ulusal Kalite Ödülü süreci, başvuran kuruluşlar için kalite anlayışları hakkında iyi bir test olurken, olumsuz sonuçlansa dahi organizasyonlar, tarafsız değerlendirme raporu edinme olanağına kavuşur.

Ulusal Kalite Ödülüne başvurarak firmalarda aşağıdaki kazanımlar elde edilecektir⁶⁷:

- a. Organizasyonun iyileştirme faaliyetlerine bakış açısı gelişecek,
- b. Takım ruhunu ve çalışmasını geliştirecek,
- c. Çalışanların TKY bilinç düzeyi artacak ve bir çok kişinin başvuru hazırlıklarında rol almasıyla paylaşım ve sahiplenme sağlanacak,
- d. Başvurunun kendisi bir eğitim ve iletişim aracı olarak etkin bir rol üstlenecektir.

⁶⁶ age, 6.

⁶⁷ age, 7.

5. UYGULAMA

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı ve problemi, önemi, araştırmanın kısıtları, hipotezler, araştırmanın kısıtları, veri ve bilgi toplama yöntemi, araştırmanın türünden bahsedildikten sonra, araştırmanın bulgu ve yorumlar kısmında ilk olarak vaka çalışmasına konu olan X Firması hakkında genel bilgiler verilecektir. X Firmasının İnsan Kaynakları Yönetiminin EFQM Mükemmellik Modelindeki girdi kriterlerine göre uygulamaları incelenecek ve Mükemmellik Modeline göre özdeğerleme sonucu oluşan performans çıktılarının değişimi incelenecektir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Problemi

Bu araştırmanın amacı; EFQM Mükemmellik Modelini kullanan, KALDER Ulusal Kalite Ödülünü kazanmış olan X firması tarafından hayata geçirilen İnsan Kaynakları uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetim performansını nasıl etkilediğini araştırmaktır.

Bu araştırmada X firması ile ilgili ana olarak şu sorular cevaplandırılmaya çalışılmıştır:

1. Bir özdeğerleme modeli olan EFQM Mükemmellik Modelinin kullanılması ile insan kaynakları performans sonuçlarında iyileştirme mümkün müdür?
2. EFQM Mükemmellik Modelini kullanılarak hangi insan kaynakları fonksiyonlarında iyileştirme sağlanabilir?

5.2. Araştırmanın Önemi

Global rekabetin yaşandığı günümüzde işletmeler ayakta kalabilmek, bunun da ilerisine gidip rekabette üstünlük sağlamak için yönetim ve organizasyon yeteneklerini iyileştirmesi gerekmektedir. Bu iyileştirmelerin belli bir çerçevede sistematik olarak yapılması işletmelere yönetim kolaylığı sağlamaktadır. EFQM Mükemmellik Modelinin işletmeler için getirmiş olduğu sistematik iyileştirme anlayışı sayesinde hedeflere ulaşmak, rekabette üstünlük sağlamak daha kolay elde edilebilir hale gelmektedir.

EFQM ile İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin bu konuda daha önce yapmış olduğu içerik analizi niteliğinde 2006 yılında Marmara Üniversitesinden Değer Yılmaz'ın "İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modeli üzerindeki rolü" adlı çalışması vardır. Bu araştırmada sadece modeldeki kavramlarla insan kaynakları fonksiyonları arasında bağıntı yapılmıştır. Bu araştırmada vaka çalışması ile bu bağıntıların uygulamada nasıl işlediğine bakılmıştır.

Kalite Derneği KALDER'in Türkiye'de yaygınlaştırdığı özdeğerleme modeli olan EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde araştırma; EFQM özdeğerleme modelini kullanan X firmasında ödül almadan önce ve sonraki özdeğerleme ölçüm sonuçlarını karşılaştırmakta ve EFQM Mükemmellik Modeli kullanarak hangi İnsan Kaynakları alanlarında iyileştirmeler yapabileceğini araştırmaktadır. Araştırma işletmeler ve akademisyenler açısından; EFQM Modeli ve modelin insan kaynakları uygulamalarını ele alma açısından ışık tutacaktır.

5.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma yalnızca, İstanbul'da yerleşik, elektrik elektronik sektöründe yer alan büyük ölçekli bir işletmede yapılmıştır. Bu sebeple zaman ve ulaşılabilirlik açısından sadece bir işletmenin vaka çalışması ile sınırlı kalmıştır. Bu vaka çalışmasında firmanın EFQM Modelini uygulamaya başladığı yıldan ödülü aldığı zamanki ve sonrası ÇMA sonuçları kıyaslanmış ve İnsan Kaynakları fonksiyonları yaptığı iyileştirmeler incelenmiştir.

Araştırmanın konusu işletmedeki insan kaynakları uygulamalarının EFQM Mükemmellik Modeli ile incelenmesiyle sınırlıdır. Araştırma İstanbul'da yerleşik Kalder Ulusal Kalite Büyük Ödülünü kazanan bir firmada yapılmıştır. İsimlerinin gizli kalmasını rica ettikleri için firma, araştırmada X firması olarak anılmıştır.

Çalışma süre olarak yaklaşık olarak 6 aylık bir zaman dilimini kapsamıştır. Araştırmanın maddi külfetini araştırmacı kendisi karşılamaktadır.

5.4. Araştırmanın Türü

Araştırma tür olarak vaka araştırmasına girmektedir. Vaka araştırması; performans ölçümü yapılacak süreçle ilişkili, başlangıcı ve sonu olan, iç ve dış çevre etkileri

ortaya çıkmış bir çalışmanın incelenerek kuruluşun kendi yapısına dair dersler çıkarabileceği bir metottur⁶⁸.

Bu araştırmada EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde X firmasının insan kaynakları performansı değerlendirilmiştir. EFQM ödülü alınmadan önceki algılama ve performans sonuçları ve aldıktan sonraki algılama ve performans sonuçları karşılaştırılarak değişime uğrayan insan kaynakları fonksiyonlarına (modeldeki girdi kriterlerine) ulaşılmaya çalışılmıştır.

5.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Çalışmanın teorik kısmı için gerekli olan bilgiler, yerli ve yabancı literatür taranarak derlenmiştir. Literatür taramasında birincil ve doğrudan kaynaklara ulaşmaya özen gösterilmiştir. Elektronik ve dijital ortamın sağladığı bütün olanaklardan etkin bir biçimde yararlanılmaya çalışılmıştır.

Araştırma için gerekli olan veriler, 2001 yılından beri X firmasında uygulanmakta olan Çalışan Memnuniyeti Anketi(ÇMA) sonuçlarından ve X firmasının Kalite ödülü başvuru dokümanından arşiv analizi yöntemi kullanarak oluşturulmuştur.

Çalışan Memnuniyeti Anketleri; şirketlerin kendileri hakkında irdelemek istedikleri konular hakkında soru ve soru grupları belirleyip çalışanlarına uygulamaları sonucu oluşan bir anket türüdür⁶⁹. Araştırmada X Firmasının 2001den 2006'ya kadar olan senelerdeki ÇMA sonuçları kullanılmıştır.

Arşiv analizi yöntemi belli konu başlıkları altında bir konuda araştırma yapabilmeye yarayan araçtır. İstenilen başlık seçildikten sonra konu ile ilgili evraklar arasından ilişkili yazılı ilgilerin süzülmesi yöntemidir.⁷⁰ Bu araştırmada, arşiv analizi yöntemi ile konu ile ilgili şirket prosedürleri, yazılı aktiviteler incelenmiştir. Firmanın kalite departmanının dokümanları çalışmaya büyük katkı sağlamıştır.

⁶⁸ Robert K. Yin, **Case Study Research: Design and Methods Third Edition, Applied Social Research Series** Volume 5, (Sage Publications, 2003), 12.

⁶⁹ Suzanne Dibble, **Keeping your valuable employees, Retention Strategies For Your Organization's Most Important Resource**, (John Wiley& Sons Inc., 1999), 245.

⁷⁰ Kimberly A. Neuendorf, **The Content Analysis Guidebook**, (SAGE, 2002), 10.

5.6. Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında ilk olarak X Firması ile ilgili genel bilgiler verildikten sonra, X Firmasının İK uygulamaları, EFQM Mükemmellik Modelinde Çalışanlar Girdi kriterleri ve Çalışanlar Sonuç kriterleri esas alınarak incelenmiştir.

5.6.1. X Firması ile İlgili Genel Bilgiler

1980 yılından beri elektrik ve elektronik malzemeleri alanında faaliyet gösteren X firması 2006 yılından itibaren Türkiye’de ilk 500 sanayi kuruluşu arasına girmiştir. X firmasına demografik olarak bakıldığında 150 beyaz yakalı, 500 mavi yakalı çalışan bulunmaktadır.

Kalite Yönetimi çalışmalarına 1998 yılında başlayan X Firması, aynı yıl TSE ve DQS firmaları tarafından belgelendirilmiş, 2002 yılında da ISO 9001:2000 revizyonunu gerçekleştirmiştir. Sistem belgelendirme çalışmalarına paralel olarak Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına başlayan X Firması, 2001 yılında beri EFQM Mükemmellik Modeline göre sistemini sürekli iyileştirmektedir. 2005 yılında KALDER Ulusal Kalite Ödülünün sahibi olmuştur.

5.6.2. EFQM Kriterleri Açısından X Firmasında İnsan Kaynakları Uygulamaları

Bu bölümde X firmasının insan kaynakları uygulamaları ve özdeğerleme sonucu yaptığı iyileştirmeler anlatılmıştır. Bu bölümdeki bilgilere firmanın kalite bölümü tarafından hazırlanan Ulusal Kalite Ödülü başvuru dokümanından ulaşılmıştır.

Araştırma EFQM Modelinde girdi kriterlerinden olan “3.Çalışanlar kriteri” başlığı altındaki 5 alt kritere göre sınıflama yapılarak gerçekleştirilmiştir.

Modelde 3. kriterin ilk alt kriteri olan “3a) İnsan Kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.” başlığı adı altında aşağıdaki uygulamalara ulaşılmıştır:

1) X Firmasında İnsan Kaynakları Politikası: Firma, gücünü çalışanlarından alır ve kuruluş vizyonuna ulaşmak için çalışanlarının bilgi birikimi ve yetkinliklerini arttırmak için onların sürekli gelişimlerini destekler. Kuruluş aşağıdaki politikalardan taviz vermez.(T.1)

Tablo 1: X Firmasının İnsan Kaynakları Politikası

- Dil, din ırk, cinsiyet ayrımı yapmaksızın yetkinlik bazlı, objektif yöntemler kullanarak “Doğru İşe Doğru İnsan” politikası uygulanır.
- Çalışanlara “Fırsat Eşitliği” sunulur, tüm hakları korunur.
- Çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirilmesi için “Eğitim ve Geliştirme Programları” uygulanır.
- Çalışanları motive edip başarıya yönlendirmek için başarıyı tanıma-takdir ve ödüllendirme sistemi kullanılır.
- Kuruluş hedef ve stratejilerini göz önünde bulundurarak İnsan Kaynakları Planlaması yapar.
- Kuruluş çalışanların kaynaşmasına katkıda bulunan sosyal etkinlikler düzenler ve destekler.
- Kuruluş çalışanların tüm potansiyellerini en verimli şekilde kullanabilmeleri için yeni çalışma modelleri ve uygun ortamları sağlar.
- Çalışanların performansları objektif yöntemler ile ölçülür. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili kanun ve tüzükler dikkate alınarak, güvenli bir iş ortamında çalışılması için gerekli önlemler alınır.

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 20

2) X Firmasında İK Stratejileri: Firmada ana iş hedefi doğrultusunda oluşturulan ana ve alt stratejiler, insan kaynaklarının yönetilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili stratejileri de içerir ve bunlara ilişkin faaliyet planları ve hedefleri oluşturulur.(Ş.2)



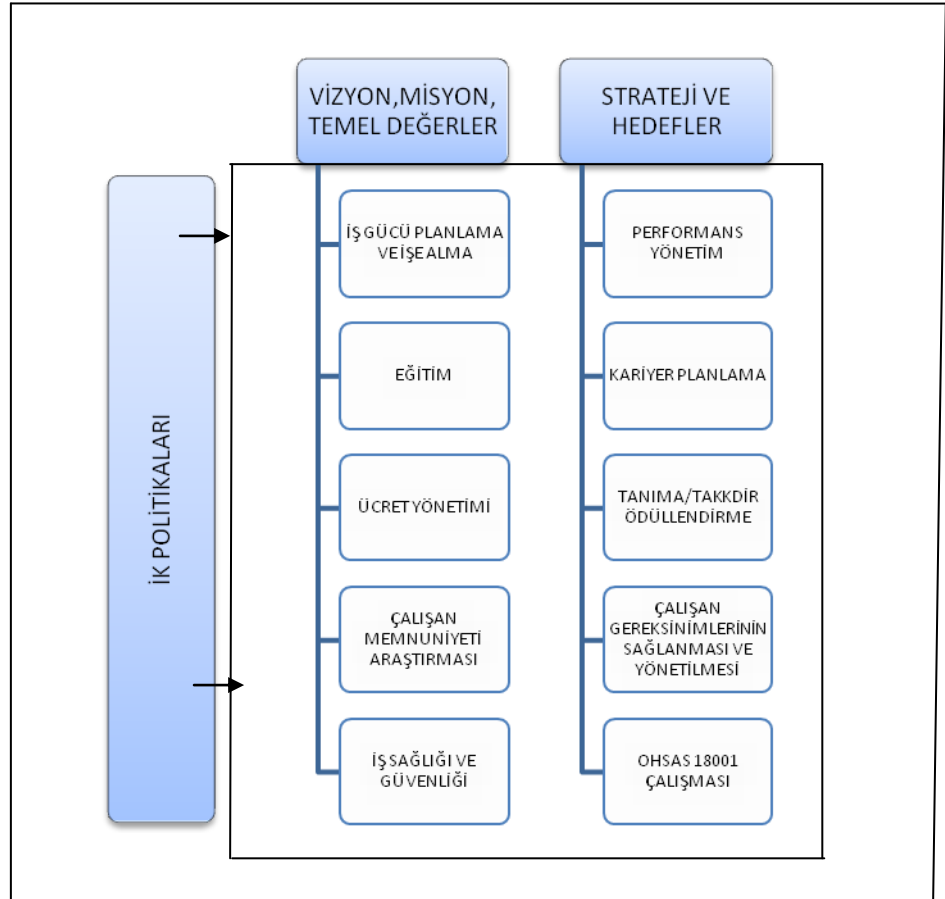
Şekil 2: X Firması İnsan Kaynakları Strateji Örneği

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 20.

3) X Firmasında İK Planlaması: Şirkette insan kaynaklarına ilişkin strateji ve planların oluşturulması sürecine yönelik hem verilerin oluşturulması hem de stratejilerin belirlenmesi aşamasına her bölümden çalışanların katılımı sağlanmıştır. Ana ve alt stratejiler oluşturulduktan sonra İK stratejilerinin faaliyet planları oluşturulmuştur. Bu süreç içerisinde oluşturulmuş faaliyet planlarının hayata geçirilmesi bölüm içi çalışanlarınca ve/veya oluşturulmuş iyileştirme takımlarıyla gerçekleşmektedir.

İşgücü Planlama ve işe alma süreci, Stratejik Yönetim Süreci ile Çalışanların Geliştirilmesi ve Yönetilmesi Süreci arasında bağlantıyı sağlayan bir süreçtir. Stratejik hedeflerin gerçekleşmesi amacıyla hangi süreçte hangi sayıda ne tür yetkinliklere ihtiyaç olduğu, işgücü planlama ve işe alma süreci içerisinde belirlenmektedir.

Şirkette insan kaynakları planlamasının temel ilkeleri; kuruluşun faaliyet hacmi ve gelişim eğrisi doğrultusunda gereken insan kaynağının nitelik ve nicelik açısından optimum düzeyde ve zamanında saptanması, belirli bir dönem içinde işgücü fazlalığı veya eksikliğinin ortaya çıkmasının önlenmesi olarak belirlenmiştir. Stratejik planlamanın sonucunda oluşturulan bütçe çerçevesinde İnsan Kaynakları planlaması yapılır. (Ş.3)



Şekil 3: X Firmasında Çalışanların Geliştirilmesi ve Yönetilmesi Süreci

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 20

Uzun vadede başarı, başarılı kişilerin işe alınmasına ve muhafaza edilmesine dayanır. İşe alımlarda, iç kaynaklar, kariyer.net, danışmanlık şirketleri gazete ilanları kullanılır. İşe alımlarda kişilik testi ve gerektiğinde yabancı dil testi uygulanır. Aranılan pozisyonlara uygun olduğu sürece şirkette staj yapan ve Meslek Eğitim Merkezi'nden mezun olan öğrenciler işe almada kaynak olarak kullanılır. (T.2)

Tablo 2: X Firmasında Stajyer ve Meslek Lisesi Öğrencilerinin İstihdam Örnekleri

Firma 2001 de stajını tamamlayan 6 öğrencinin, 2004 yılında meslek eğitim merkezinden mezun olan 4 öğrencinin işe alımını gerçekleştirmiştir.

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 20

İnsan kaynağı alımlarında öncelikle mevcut organizasyonda yetkinlikleri uygun çalışan olup olmadığına bakılır, bölüm yöneticisi ve adayın onaylanması durumunda ihtiyaç, iç kaynaktan tayin ve/veya terfi olarak gerçekleştirilir. İşe alımlarda ihtiyaç duyulan pozisyonun görev tanımında belirtilen yetkinliklere sahip olma esası aranır.

4) X Firmasında İstihdamda Fırsat Eşitliği: İK politikasında da açıkça belirtildiği gibi dil, din, ırk, cinsiyet ayrımı yapılmaksızın objektif yöntemler kullanarak doğru işe doğru insan alımı ile gerçekleştirilir. İşe alımların dışında terfi, tayin, ücret belirlemede de aynı tarafsızlık ilkeleri uygulanmaktadır. (T.3)

Tablo 3: X Firmasında İşe Alımlarda Fırsat Eşitliği Örneği

Yeni işe alımlarda adayın ücret talebinin kuruluşun o pozisyon için belirlediği ücret aralığının altında kalması durumunda istihdamda fırsat eşitliği politikası gereği kuruluşun yani yüksek olan ücret seviyesi uygulanır.

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 21

Performans Yönetim Sisteminin bir çıktısı olan performans karneleri, firmanın ihtiyaç duyduğu yetkinliğe karşılık çalışanın performansı ve firmanın ortalamasına göre durumunun ne olduğu bilgisini içerir. Bu bilgi tüm çalışanlar için kariyer planlama amacıyla kullanılır.

İki yıl şirket ortalamasının üzerinde başarı sergileyen çalışanların, yöneticileri ile yapılan görüşmede kişinin gelişimi artırılması veya bir üst kademeye terfisine karar verilir. Bu doğrultuda hazırlanan kariyer planları çerçevesinde kişilerin gelişim planları hazırlanır ve gerekli eğitimlerle yeni pozisyonuna uygun yetkinliğe kavuşturulur. İşe alımlarda öncelikle kariyer planlamasında terfi veya tayine karar verilen kişiler değerlendirilir. 10 yıl içerisinde kurumda 36 çalışan tayin, 81 çalışan terfi ettirilmiştir.

5) Yedekleme Planlaması: Kuruluşta yedekleme planlaması her bir pozisyon için hazırlanmış görev tanımı alanlarından yararlanılarak, hangi pozisyonun dikey ve yatayda hangi pozisyona veya hangi pozisyon için kaynak oluşturduğu bilgisinden hareketle kritik pozisyonlar için yapılır.

Kritik pozisyonlar genel iş tecrübesinin yeterli olmadığı, yetiştirme süresinin uzun olduğu, sektörel uzmanlık gerektiren ve piyasa bilgisinin önemli olduğu pozisyonlardır. Bu pozisyonların ihtiyaçları dışarıdan personel almak yerine yedekleme planları ile kuruluşta terfi ve tayin ile karşılanmaktadır.

6) X Firmasında Kurum Kültürü: Başarının ürünlerin kalitesinden olduğu kadar firma kültüründen de kaynaklandığına inanan şirket kurum kültürünün envanterinin oluşturulmasına karar vermiş ve daha önce 7 ülkede başarılı olan özel bir şirketin anketini kendisi için yaptırmıştır. Çalışanların işlerini yapma biçimleri ve

odaklandıkları konuları ortaya koyan genel kültür yapısı belirlenmiştir. Bu yapılan çalışmadan elde edilen bilgiler, takım çalışması kültürünün hedeflenen düzeyde olmadığını göstermiş ve bu nedenle Tanıma Takdir Ödüllendirme Sistemi'ne takım çalışmasını özendirerek yeni ödüller eklenmiş, liderlerde takım çalışmalarında daha fazla yer alarak çalışanlara örnek olmuşlardır. Takım çalışması kültürü bu sayede kuruma yerleşmiştir ve bu sonuçlara yansımıştır. Kurum Kültürü anketi sonuçları bunun yanı sıra Performans Yönetim Sistemi kriterlerinin belirlenmesi ve ağırlıklandırılmasında da kullanılmıştır.

Kuruluşların kültürünün değişim hızı çok düşük olduğu için anketin yapım sıklığı 5 yıl olarak tasarlanmış ancak son yıllarda yoğun olarak yaşanan değişim projelerinin kurum üzerine etkisini görmek için bu süre daha da aşağı çekilmesi tasarlanmaya başlanmıştır.(T.4)

Tablo 4: X Firmasında Kurum Kültürü Anketi Konuları

- Görevlerin açıkça tanımlanması
- İş temposu
- Değişime ayak uydurması
- Yetenekleri işe yansıtma imkanı
- Çalışma ortamı
- Ast-üst ilişkileri
- İşle ilgili geri bildirim
- Hedeflerin açıklığı
- Karar mekanizmalarında rol alma
- İş memnuniyeti
- Kariyer ve eğitim fırsatları
- Başarıların değerlendirilmesi
- Takım kültürü
- Vizyon, misyon bilinirliği
- İletişim

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 22

7) X Firmasında İK Yönetimi ve İyileştirmeler: Firmada 2001 yılında başlayan ve her yıl düzenli olarak yapılan Çalışan Memnuniyeti Anketi'ne katılım gönüllü olmasına rağmen, gerçek bir aile kültürünün oluşmuş olması, insanların fikirlerini rahatça dile getirebildikleri bir ortam yaratmaktadır. Bu rahat ortam sayesinde çalışanlardan %98'lere varan katılımlar elde edilmiştir. Anketlerden elde edilen verilerden hareketle önem-performans analizi yaparak tespit edilen problemlerde daha sonra detaylı araştırmalar yapılır ve çözüm aranır.(T.5)

Tablo 5: X Firmasında Konu Bazında Anket Örneği

2004 yılında yapılan ÇMA sonuçlarına göre personel servis memnuniyeti ile ilgili ayrıca bir anket düzenlenerek, servis bazında iyileştirme yapılması sağlanmıştır.

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 22

Anket sonuçları bizden bize toplantıları (bütün kurum çalışanlarının katılımı ile gerçekleşir), bölüm toplantıları ve panolar aracılığı ile tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır. Bir sonuç göstergesi olan çalışan memnuniyeti anketinin güvenilirliği, öncü göstergelerin korelasyonu ile sağlanmaktadır. Anketlerin yanı sıra Öneri Değerlendirme Sistemi(ÖDS), özdeğerlendirme, iç tetkikler, bölüm toplantıları, çıkış mülakatı, çalışanın ilk 2 ayının sonunda doldurduğu görüş belirtme formu ve yüz yüze görüşmelerden elde edilen veriler iyileştirme olanaklarının tespitinde kullanılır.

Tablo 6: X Firmasında İyileştirme örnekleri

| YIL | KAYNAK | İYİLEŞTİRME |
|------|-----------------|--|
| 2001 | İç Tetkik | Dokümanlara çalışanların ulaşım hızının artırılması için intranet sayfasının hazırlanması |
| 2002 | ÖDS | Ürün depo boşaltma-yükleme alanına otomatik kapı yapılması ile hava sirkülasyonunun önlenmesi |
| 2002 | İç Tetkik | Performans Yönetim Sistemi soru listesi revize edildi. |
| 2003 | Özdeğerlendirme | Çalışanların yöneticileri ile bireysel problemlerine yönelik iletişimlerinin artırılması için sosyal psikoloğun göreve başlaması |
| 2004 | ÇMA | Çay saatinde yardımcı besin dağıtımı |

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 22

Yenilikçi iş organizasyonları, tüm çalışanların katılımını, aynı vizyonu paylaşmalarını ve içinde oldukları ortamdan mutlu olmalarını gerektirir. Bu amaca ulaşmak için takım çalışmalarına katılım tüm liderler tarafından teşvik edilmektedir. Dikey ve yatay iletişim ortamlarının mevcudiyeti ve yetkilendirme, hiyerarşik seviyelerini olumsuz etkilerini ortadan kaldırırken, süreçlerle yönetim anlayışı fonksiyonel yönetimin darboğazlarını aşarak fikir geliştirme, tecrübeleri paylaşma, birlikte öğrenme ve sonuca odaklı çözüm geliştirmeye yönelik bir ortam yaratmaktadır. (T:7)

Tablo 7: X Firmasında Birlikte öğrenme ortamı örneği

Satış, planlama, satın alma, montaj, preshane, endüstriyel depo, ürün depo, kalite ve tasarım bölümlerinin çalışanları düzenli olarak her hafta Salı günü bir araya gelerek kendileri ile ilgili sürecin durumunu, süreçle ilgili güncel konuları görüşerek birlikte çözüm oluşturlarken, birlikte öğrenme ve kolektif aklı ön plana çıkararak yaratıcı bir ortam oluşturmaktadırlar.

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 22

Birçok konuda oluşturulmuş olan kurul/komiteler sanal organizasyonel birimler olarak çeşitli süreçlerin yönetilmesini sağlamaktadır.(T.8)

Tablo 8: X Firmasında Süreçlere ilişkin kurul/komite örnekleri

| KOMİTE | SÜREÇ |
|--------|--|
| ÖDK | Öneri Değerlendirme Süreci, Takım Çalışmaları Yönetim Süreci |
| İSG | İş Sağlığı ve Güvenliği Süreci |
| STYK | Stratejik Yönetim Süreci |
| TDYK | Tasarım Değişiklikleri Yönetim Süreci |
| TKYYK | Tüm Süreçler |

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 22

Firma eski iş yerinden yeni tesis geçtiğinde, EFQM ödülü almış diğer kuruluşlarla yaptığı bilgi paylaşımı(kıyaslama) sonucu, iletişim ortamını daha da iyileştirmek için alçak separatörlerle birbirinden ayrılmış açık ofis düzenine geçmiştir. Çalışma tarzını iyileştirmek için gerekli görüldüğü durumlarda organizasyon yapısında da değişikliğe gidilmektedir. Çalışma ortamında yaratıcılığın artırılabilmesi, konu üzerine odaklanmanın sağlanması amacıyla kuruluş dışında stratejik planlama yönetimi atölye çalışmaları yapılmaktadır.

Tablo 9: X Firmasında Ölçme, Öğrenme, İyileştirme Ortam ve Örnekleri

Ölçme

ÇMA, PYS, Özdeğerlendirme, ÇGYs süreç performans göstergeleri, çıkış mülakat formları ile yaklaşımın etkinliği ölçülmektedir.

Öğrenme

Özel danışmanlık firmasından alınan eğitim/danışmanlık hizmetleri, BALNAK ile Çalışanların geliştirilmesi ve yönetilmesi süreci uygulamaları bilgi paylaşımı, PERYÖN iyi uygulama örnekleri, İnsan kaynakları Kongreleri, Ulusal Kalite Kongreleri, Şirket Kıyaslamaları, Davranış Bilimleri Enstitüsü ile yapılan bilgi paylaşım toplantıları ve eğitimler.

İyileştirme

Ölçme ve değerlendirmeden elde edilen bilgiler, Özdeğerlendirme toplantısı, aylık koordinasyon toplantıları, strateji paylaşım toplantısı, kıyaslama bilgi paylaşım toplantıları, ÇMA, Performans yönetim sunumunda analiz edilmiştir. 2002 yılından itibaren işe alma sürecinde beyaz yakalı çalışanlar için yetkinlik bazlı ölçme teknikleri kullanılmasına başlanmıştır. 2003 yılından itibaren kariyer planlaması yapılması kişiler, sistemin otomatik olarak hesapladığı PYS sonuçlarına göre daha sistematik olarak belirlenmeye başlanmıştır. 2003 yılında çalışan memnuniyeti anketi, algılamaların ve iyileştirme alanlarının daha net ölçülmesine imkan sağlayacak şekilde geliştirilmiştir.

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 22

EFQM modelinde 3.Kriter olan Çalışanlar kriterinin ikinci alt kriteri olan “3b) Çalışanların Bilgi Birikimleri ve Yetkinlikleri Belirlenir, Geliştirilir ve Sürdürülür.” e göre X firması aşağıdaki faaliyetlerde bulunmuştur:

8) X Firmasında Performans Değerlendirme: Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi ve bunlarla kuruluşun gereksinimleri arasında uyum sağlanması Performans Yönetim Sistemi(PYS) içerisinde gerçekleştirilir. Performans Yönetim Sistemi, beyaz yakalı çalışanlar için 360 derece performans yönetim sistemi kullanılarak ölçülür. Mavi yakalı çalışanlar yukarıdan aşağıya değerlendirme yöntemi kullanılarak ölçülür.

PYS’de verilen yetkinliklerin kuruluş vizyon, misyon ve stratejileri ile statülere göre önemi açısından belirli katsayılarla ağırlık dereceleri belirlenmiştir. Bu yaklaşım çalışanların yetkinliğinin kuruluş beklentileri ile ilişkili olarak hesaplanmasına ve hangi yetkinliklerin geliştirilmesinin gerekli olduğu konusunda firmaya yardım eder. Performans karnelerinin oluşumundan sonra liderler tarafından yapılan görüşmelerde değerlendirilen kişinin görev tanımında yer alan yetkinlikler ile kurumun beklentileri

ve bireysel yetkinliklerinden hesaplanan performans puanı karşılıklı görüşülerek, geliştirilmesi gereken yetkinliklerin üzerinde mutabakat sağlanır. Eğitim ve uygun öğrenme ortamı yaratarak çalışanın daha iyi performans göstermesi için destek olunur. PYS beyaz yakalı çalışanlar için internet üzerinden her bir kişiye verilmiş, özel şifre ile gerçekleştirilir. Daha sonra veriler insan kaynakları danışman firması tarafından oluşturulan sistem üzerinde değerlendirilerek karneler oluşturulur.

PYS'nin çıktısı olan performans karnesi oluşturulurken sistem iyimser, kötümser ve ortalama yığılım değerlerini dikkate alarak değerlendirici hatalarından arındırılmış olarak karne puanını hesaplar. Karnede; kişinin kendine verdiği puan, kendi performans puanı, performans kuruluş dağılımı, kurum ortalamasındaki yeri, performans kademesi, değerlendirici hataları, eğitim ihtiyaç raporu ve kişisel gelişime yönelik öneriler bulunmaktadır.

Performans karnesi, çalışan ve yöneticisi arasında yapılan yüz yüze görüşmede değerlendirilmekte, her iki tarafta görüşlerini yazıp onayladıktan sonra İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne teslim edilmektedir. 6 ay sonra yine aynı karne üzerinden gelinen durumu görüşmek üzere bir ara değerlendirme yapılarak, önlem alınması gereken alanlar tespit edilir. Kıyaslama yaparak, yani Ulusal Kalite ödülü almış diğer şirketlerle karşılaştırma yaparak, performans yönetim sisteminde iyileştirmeler gerçekleşmiştir.

Süreç yönetimi yaklaşımına uygun olarak iç müşteri-iç tedarikçi ilişkisi içerisinde bütünleşik bir yapıda tasarlanmış olan PYS sürecinin çıktıları kariyer planlama, ücret yönetimi ve eğitim süreçlerine girdi oluşturmaktadır.

9) X Firmasında Eğitim: Çalışanların, firmanın mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla PYS'nin çıktısı olan performans karnelerindeki yetkinlik açıklarını gidermeye yönelik, beyaz yakalı çalışanlar için sistemin otomatik olarak önerdiği, mavi yakalı çalışanlar için karşılıklı görüşme ile belirlenen kişisel gelişim eğitimleri verilir. Bu eğitimlerin yanı sıra Stratejik Yönetim ile gelecekte ihtiyaç duyulacak yetkinliklerin, becerilerin neler olduğunu ortaya koyar ve bunların geliştirilmesine yönelik eğitim ihtiyaçları yıllık eğitim planı hazırlama döneminde planlanır. Bu dönemin dışında ortaya çıkan eğitim ihtiyacı da İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından giderilir. Aşağıda eğitim örnekleri verilmiştir:

Bireysel gelişim ve yönetim becerilerini geliştirme eğitimleri

- Zaman Yönetimi(78)
- İletişim(105)
- Liderlik ve Motivasyon(73)
- Eğiticinin eğitimi(27)
- Toplantı Yönetimi(78)
- Stratejik Planlama(31)
- Performans Görüşme Teknikleri(75)
- PYS(412)
- Finansçı olmayanlar için Finans(42)
- Raporlama ve Sunuş Teknikleri(27)

Kurumsal Gelişim Eğitimleri

- Proje Yönetimi(23)
- Kariyer Yönetimi(2)
- Ücret Yönetimi(2)

Kalite Yönetim Eğitimleri

- EFQM Mükemmellik Modeli(11)
- İç Tetkikçi(20)
- İPK(28)
- Kalibrasyon(13)
- Özdeğerlendirme(11)

Teknik Eğitimler

- Kurum Ürünleri(260)
- Teknik Resim Okuma(82)
- Hammadde Eğitimi(142)
- Makine/Alet Kullanımı(289)
- Yeni Teknoloji(392)

*() içindeki rakamlar eğitim alan çalışan sayısını göstermektedir.

Yukarıda örnekleri verilen eğitimler kişisel gelişim ihtiyaçlarına göre belirlenerek gerçekleştirilir.

Aşağıda verilen eğitimler zorunlu eğitimler kapsamında olup tüm çalışanlara verilir.(T.10)

Tablo 10: X Firmasında Zorunlu Eğitimler

| Zorunlu eğitimler | Beyaz Yaka | Mavi yaka |
|-------------------------------------|-------------------|------------------|
| • ISO 9001 | X | X |
| • TKY | X | X |
| • Takım Çalışmaları | X | X |
| • Problem Çözme Teknikleri | X | X |
| • Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi | X | X |
| • İş Sağlığı ve Güvenliği | | X |
| • Yangın(*) | | Ekipler |
| • İlk Yardım(*) | | Ekipler |
| • Sivil Savunma(*) | | Ekipler |
| • Oryantasyon | X | X |

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 24

(*) Her yıl tekrarlanması zorunlu eğitimlerdir. Diğer zorunlu eğitimler ihtiyaca göre hatırlatma eğitimi olarak tekrarlanır.

İşe yeni giren çalışanlara firmaya adaptasyon süresini kısaltmak amacıyla oryantasyon eğitimleri düzenlenmektedir. Bu eğitim şirket prosedürleri, organizasyon yapısı, sosyal haklar, çalışanların yönetilmesi ve geliştirilmesine yönelik programlar, TKY programları ve işbaşı eğitimlerini kapsamaktadır.

Firmada eğitimlerin etkinliği 2 aşamadan oluşan bir yaklaşımla değerlendirilir. Düzenlenen her eğitimden sonra katılımcılar tarafından eğitim değerlendirme formu doldurularak eğitimin içeriği, eğitmen başarısı, dokümanlar, eğitim ortamı, eğitimin işe katkısı ve başarısı 5li likert ölçeği kullanan anketler ile değerlendirilir. İkinci aşama eğitimden 3 ay sonra eğitim alan kişi ve yöneticisi tarafından eğitimin işe etkinliğine yansımaları ve çalışanlarda gerçekleşen davranış değişimlerini değerlendirmek açısından Eğitim Etkinliği İzleme Formu/Raporu ile değerlendirilir. Kuruluş dışında alınan eğitimler için doldurulan Eğitim Değerlendirme Formu, eğitim firmasının değerlendirilmesini sağlar ve bundan sonra dış kaynaktan alınacak eğitimlerde eğitim kurumu seçimine ışık tutar.

10) X Firmasında Takım Çalışması: Çalışanların tüm potansiyellerini farkına varmaları ve bunu yaşama geçirmeleri için eğitimlerle desteklenmelerinin yanı sıra iyileştirme takım çalışanlarına ve karar mekanizmalarına, eğitim planlamasına girdi teşkil etmesi ve çalışanların da kendi potansiyelini fark etmesi için önemli bir yaklaşımdır.

Takım çalışmalarına katılım, iş tecrübesi ve bilgi birikiminin paylaşarak çalışanların geliştirilmesi için kullanılan yaklaşımlardan biridir. Takım çalışmalarında çalışanlar birlikte öğrenme ile yetkinliklerini sürekli iyileştirirler. Liderler ve elemanlar düzeyinde gerçekleştirilen rotasyonlar, çalışanların farklı alan ve konularda kendilerini geliştirmeleri için kurumda kullanılan başka bir yaklaşımdır. (T.11) Bunların yanı sıra iş başı eğitimleri ve teknik eğitimler de çalışanların iş deneyimlerini arttırmak için planlanır, uygulanır ve belli periyotlarda hatırlatma eğitimleri ile bilginin güncel tutulması sağlanır.

Tablo 11: X Firmasında Yıllık Rotasyon Dağılım

| | 98 | 99 | 00 | 01 | 02 | 03 | 04 |
|------------|----|----|----|----|----|----|----|
| Mavi Yaka | 1 | - | 3 | 1 | - | 8 | 4 |
| Beyaz Yaka | - | 2 | 1 | - | 5 | 4 | 6 |

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 24

Takım çalışmaları her yıl artarak kuruluş kültürünün bir parçası haline gelmiştir. Takım liderlerinin sponsorluğunda kuruluş hedefleri doğrultusunda seçilmiş konularda çalışmak üzere oluşturulurlar. Birlikte öğrenme ve sürekli iyileştirme yaklaşımlarının hayata geçirilmesi için, takım çalışmaları yetkinliklerinin artırılması amacıyla eğitimler düzenlenmektedir.

Takım çalışmalarının etkinliğini arttırmak, rehberlik etmek amacıyla hazırlanmış olan yönetmelikler takım sponsorları, liderleri ve üyeleri için sorumlulukları ve etkin takım çalışması için kullanılacak teknikleri içermektedir.

Takım sponsorları, sponsorluklarını üstlendikleri takımların hedeflerini gerçekleştirmeleri için takım ve yönetim arasındaki ilişkilerin yönetilmesi, gerekli kaynakların sağlanması, takımın ortaya koymuş olduğu iyileştirme önerilerinin hayata geçirilmesi için gerekli kararların verilmesi, gerekli eğitim ekipman desteğinin sağlanması konularında sürekli olarak destek verirler. Sponsorlar, takım çalışmasının ilerleyişini, takım lideri ile faaliyet planı üzerinden görüşerek ve kurumun intranet veritabanından takip ederler. Takım hedeflerinden sapmanın olması durumunda, kuruluşun üst kademe yöneticileri içersinden belirlenmiş olan takım sponsorları kuruluş hedefine olumsuz bir yansımanın olmaması için gerekli önleyici ve düzeltici tedbirleri hayata geçirirler.

11) X Firmasında Süreçlerle Yönetim: Birey ve takım düzeyindeki hedefler, Stratejik Yönetim Sürecinde oluşan alt stratejiler ve bunlara ilişkin olarak oluşturulmuş faaliyet planları içerisinde oluşur. Faaliyet planındaki çalışmanın takım olarak gerçekleştirilmesi gerekli olduğu durumlarda, takımlar oluşturularak bu hedef takımlara verilir. Yine aynı süreç içerisinde belirlenen kilit süreçlere ilişkin hedefler, bu hedef doğrultusunda süreç sahiplerinin liderliğinde yapılacak değişim projeleri ve iyileştirme çalışmalarına katkıları birey ve takımların hedeflerini oluşturur.

Aylık olarak gerçekleştirilen koordinasyon toplantıları, bölüm toplantıları ve 3 ayda bir yapılan stratejik plan gözden geçirme toplantılarda, hedeflere karşı ulaşılan durum gözden geçirilmektedir. Bu toplantılarda kuruluş hedeflerinin veya daha alt seviyedeki bölüm, birey hedeflerinin güncelleştirilmesi gerektiğine karar verildiğinde, bu değişiklik hedeflerinin konması süreci ile aynı sistematik içerisinde birey ve takımların hedeflerine de yansımaktadır.

Performans Yönetim Sistemi her düzeyde çalışan performansının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için geliştirilmesi gereken alanları belirlemek amacıyla kullanılan sistematik bir araçtır. Bu sistem, çalışanların hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duyulan yetkinliğe karşılık, bireyin durumunu ortaya koyar ve bu verilerin hazırlanan eğitim planları ile yetkinlik açıklıkları giderilir.

Görev tanımları ile firmanın vizyon ve misyonuna göre belirlenmiş olan süreçlerin istenilen performansta çalışabilmesi için uygun iş dağılımının yapılması sağlanmıştır. Görev tanımları organizasyonel değişiklikler, süreçlerde yaşanan değişiklikler, değişim projeleri sonucunda gözden geçirilerek revize edilir.(T.12)

Tablo 12: X Firmasında Görev Tanımı Değişimi Örnekleri

- 2002 yılında yönetim geliştirme çalışmaları sonrasında tüm görev tanımları revize edilmiştir.
- 2004 yılında yetkinliklerin PYS ilişkilendirmesi için tüm görev tanımları revize edilmiştir.

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 25

Bunun yanı sıra, Stratejik Yönetim Süreci içerisinde oluşturulmuş faaliyet planları aracılığı ile bireylerin hedefleri de bölüm toplantılarında çalışanlarla değerlendirilir ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için liderler tarafından gerekli planlar yapılarak desteklenir. Yıllık performans değerlendirmenin yanı sıra işe yeni giren çalışanları

için, ikinci ve altıncı ayın sonunda İş Kanununa uygun olarak bilgi deneyim, kişisel özellikler, yetkinlikler, kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanları açısından, yöneticisi tarafından performans değerlendirmeleri yapılır. Çalışana iyileştirmesi gereken alanlar konusunda bilgi verilip, bunları geliştirmesi sağlanır.

Tablo 13: X Firmasında PYS ile İlgili Ölçme, Öğrenme, İyileştirme Ortam ve Örnekleri

| |
|---|
| <p>Ölçme</p> <p>ÇMA, Özdeğerlendirme, İç Tetkik, çalışanların yönetimi süreç performans göstergeleri, çıkış mülakat formları, eğitim değerlendirme formu, eğitim etkinliği izleme raporu ile yaklaşımların etkinliği ölçülmektedir.</p> <p>Öğrenme</p> <p>2002 yılında bir insan kaynakları firmasından alınan danışmanlık hizmeti, Balnak uygulamaları bilgi paylaşımı, PERYÖN iyi uygulama örnekleri, İnsan Kaynakları kongreleri, Ulusal Kalite Kongreleri, firmalarla yapılan kıyaslamalar</p> <p>İyileştirme</p> <p>Ölçme ve öğrenmeden elde edilen bilgiler, Özdeğerlendirme, aylık koordinasyon toplantıları, strateji paylaşım toplantısı, kıyaslama bilgi paylaşım toplantıları, ÇMA sunumları, İç tetkik ve Yönetimi Gözden Geçirme toplantılarında analiz edilmiş 2002 yılında PYS kurulmuş, pilot uygulama sonrasında 2003 yılında uygulamaya alınmıştır. 2004 yılında PYS uygulaması sonrasında bölüm yöneticilerinden PYS sürecinin uygulanması ve yaklaşım ile ilgili geri bildirim alınmış, PYS takımı tarafından değerlendirilerek 2005 yılı iyileştirme planı hazırlanmıştır. 2004 yılında eğitime katılanların eğitimi değerlendirmesi yaklaşımına ilave olarak, eğitmenin de eğitime katılanları değerlendirilmesi sağlanmıştır.</p> |
|---|

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 25

Bulguların bundan sonraki kısmında EFQM Mükemmellik Modelinde Çalışanlar kriterinin 3.alt kriteri olan “3c) Çalışanların Katılımı ve Yetkilendirilmesi Sağlanır.” kriterine göre firmada hangi uygulamaların yapıldığından söz edilecektir.

12) X Firmasında Çalışanların Karar Mekanizmalarına Katılımı: Tek standardın mükemmellik ve aynı amaçları paylaşan bir aile olduğunu temel değerlendirmelerinde ortaya koyan ve uygulamalarıyla bu değerleri günlük yaşamın içersinde hayata geçiren kurum liderleri, iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi, birey ve takım düzeyinde katılımın sağlanması için gerekli olan süreç iyileştirme, takım çalışmaları yönetim süreci, öneri değerlendirme süreci ve tanıma/takdir/ ödüllendirme süreçlerini tasarlamış ve sistematik olarak yönetmektedir. Çalışanların

iyileştirme çalışmalarına katılımı stratejik yönetim süreci içerisinde kilit süreçlerin belirlenmesi ve iyileştirme hedeflerinin konması aşamasında başlamaktadır. Hedefleri başarmak, sürekli iyileştirme yoluyla mükemmelliğe ulaşmak amacıyla çalışanların takım çalışmalarına katılımlarını desteklemek için çalışanların öncelikle tam donanımlı hale getirilmesi için gerekli eğitimler veriliyor.(T.14)

Tablo 14: X Firmasında Takım çalışmaları becerilerini geliştirme eğitimleri

| Eğitim | Eğitimci | Yayımlım |
|--------------------------|------------------|----------------|
| Takım Çalışmaları | Kuruluş İçi | Tüm Çalışanlar |
| ÖDS | Kuruluş İçi | Tüm Çalışanlar |
| TKY | Kuruluş İçi-Dışı | Tüm Çalışanlar |
| Liderlik | Kuruluş Dışı | Tüm Liderler |
| ISO 9001 | Kuruluş İçi-Dışı | Tüm Çalışanlar |
| Süreç Yönetimi | Kuruluş İçi-Dışı | Tüm Çalışanlar |
| İletişim | Kuruluş Dışı | Tüm Liderler |
| Problem Çözme Teknikleri | Kuruluş İçi | Tüm Çalışanlar |

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 25

Tablo 15: X Firmasında Süreç iyileştirme takım çalışma örnekleri

| | | | |
|-------------------|--|-----------------------|-----------|
| Takım adı | Kafdağı | Çalışan Sayısı | 9 |
| Amacı | Preshane Bölümü üretim verimliliğini arttıracak iyileştirmelerin tespit edilmesi ve gerçekleştirilmesi | | |
| Kazanımlar | 2.5 adam/yıl kazanıldı, geri dönüşümü olmayan 4 ton hammadde üretime kazandırılarak çevreye katkıda bulunuldu. Toplam 51000 Ytl kazanç sağlandı. | | |
| Takım adı | Kömpar | Çalışan Sayısı | 11 |
| Amacı | Kalıp ve parlatma ömürlerinin belirlenmesi ile planlı bakım yapılmasının sağlanması | | |
| Kazanımlar | Planlı kalıp bakımı, ürün yüzey parlaklığı için standartlar oluşturuldu. | | |
| Takım adı | Edit | Çalışan Sayısı | 10 |
| Amacı | Endüstriyel depo sürecinin iyileştirilmesi | | |
| Kazanımlar | Raf kapasiteleri ve lokasyon haritası stok kodu bazında belirlenmiştir. Stok kodu bazında miktar doğruluğu %98 seviyesine ulaştırılmıştır. | | |

13) X Firmasında Ödüllendirme Sistemi: 1998 yılında kıdem, devamlılık ödülleri ile kurulan sistem 2000 yılında öneri ödüllерinin, 2002 yılı sonunda takım çalışması ve kalite kupası ödüllерinin, 2003 yılında anlık ödülünün, teknoloji ve takım çalışması özel ödülünün, 2004 yılında iş kazasızlık rekoru ödülünün ilavesi ile bugünkü şeklini almıştır.(T.16) Ödül kazanma kriterleri, dönemleri ve ödüllерin ne olduğu İnsan Kaynakları, Öneri Değerlendirme Sistemi (ÖDS) ve takım çalışması yönetmeliğinde tanımlanmış olup yapılan eğitimlerde ve panolarda çalışanlara duyurulmaktadır.

Tablo 16: X Firmasında Yaklaşım iyileştirme örneği

- ÖDS 2000 yılında BEKO ile yapılan öğrenme sonucunda kurulmuştur.
- 2003 yılında ASSAN alüminyum, 2004 yılında ARÇELİK ile yapılan öğrenme sonucunda önerilerin alınması, toplanması ve değerlendirmesi konularında iyileştirmeler yapılmıştır.

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 26

Takım düzeyinde iyileştirme çalışmalarının desteklenmesi T.14’de verilen eğitimler, liderlik ve sponsorluk mekanizmaları ile sağlanırken; katılım, 3 seviyeli olarak tasarlanmış ödüllendirme yaklaşımıyla özendirilmektedir. Birinci seviye ödül, çalışmasını tamamlayan tüm takımların üst yönetimin de katıldığı bir ortamda yenen kutlama yemeği, ikinci seviye 6 aylık periyotlarda yapılan değerlendirmelerde verilen takım çalışması ödülü, üçüncü seviye yılda bir kez Genel Müdürlük kapsamında verilen yılın en başarılı takım çalışması ödülüdür. Yılın takım çalışması ödülünü alan takım Kalder Kalite Çemberleri Konferansına aday olur. Bu kapsamda, 2004 yılında 7. Kalite Çemberleri Konferansına T.15’deki Kafdağı iyileştirme takımı katılmıştır.

T. 17’de verilen kapsamla tüm mavi yakalı çalışanların bulunduğu bölümleri kapsayan aylık olarak düzenlenen kalite kupası da bölümlerin takım düzeyine iyileştirme çalışmalarına katılımı özendirici başka bir yaklaşımdır.

Bireysel düzeyde iyileştirme çalışmalarına katılımın desteklenmesi ve özendirilmesi için de yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyen Öneri Değerlendirme Sistemi kullanılmakta ve bu sisteme katılım 6 ayda bir öneri ödülü, Genel Müdürlük öneri özel ödülü, yılda bir en çok öneri veren ve en çok uygun öneri veren kişiye verilen ödüllерle sağlanmaktadır.

Tablo 17: X Firmasında Kalite Kupası Kapsamı

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 26

Bireysel ve takım düzeyinde katılımın özendirilmesi için tasarlanmış olan ödüller, tüm çalışanların ve liderlerin katıldığı kuruluş yıldönümü kutlamaları, bizden bize toplantıları, kalite kupası kutlamalarında verilmekte ve aynı zamanda ödül alanlar kurum için yayınlarda yayınlanmaktadır.

Bunların yanı sıra kuruluş içinde düzenlenen toplantı ve konferanslarda çalışanların toplumsal iyileşme konularında biçimlenmeleri ve bu doğrultuda ortaya konmuş projelerde katılımcı olmaları sağlanmaktadır.(Bir çalışan tarafından organize edilen yardım projesine 40 çalışanın gönüllü katılımı ile ihtiyacı olan bir hastanın ameliyatı gerçekleştirilmiştir.)

Yenilikçi ve yaratıcı girişimleri desteklemek amacıyla çalışanların donanımlı hale getirilmesi için verilen eğitimlerin yanı sıra, yaratıcılığı destekleyecek ortamlar yaratılmaktadır.(T.18)

Tablo 18: X Firmasında İyileştirme çalışmalarına katılım ve yaratıcılığı destekleyen araçlar

| Araç | Kapsam |
|--------------------------|--|
| ÖDS | Tüm Çalışanlar |
| Takım Çalışmaları | Tüm Çalışanlar |
| Kalite Kupası | Üretim Bölümleri, Depolar, Kalıphane |
| Seminerler, Konferans | Tüm Çalışanlar |
| Kurullar, komiteler | Tüm Çalışanlar |
| Toplantılar | Tüm Çalışanlar |
| Fuarlar | Tüm Çalışanlar |
| İnternet | Üst ve orta kademe liderler, beyaz yaka çalışanlar |
| Kıyaslama Çalışmaları | Üst ve orta kademe liderler, beyaz yaka çalışanlar |

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 26

Yöneticiler, çalışanlarını eğitimler, takım çalışmaları ve bilgi paylaşımı ile geliştirirler ve yetki devri ile onların kendi işlerini, karar verebilme yeteneklerini ve inisiyatiflerini kullanarak yapabilmelerini sağlamak için yetkilendirirler.

PYS’de liderlerin yetki devri yetkinliği yönetsel bir beceri olarak değerlendirilir. Bu konudaki yaklaşımların etkinliği Çalışan Memnuniyeti Anketi(ÇMA)’da ölçülmektedir.

Tablo 19: X Firmasında Ölçme, öğrenme, iyileştirme ortam ve örnekleri

| |
|---|
| <p>Ölçme</p> <p>ÇMA, PYS, Özdeğerlendirme, ÖDS, Takım Çalışmaları katılımları, süreç performans göstergeleri ile yaklaşımların etkinliği ölçülmektedir.</p> <p>Öğrenme</p> <p>Ulusal Kalite Ödülü almış bir kurum ile yapılan bilgi paylaşımı, Ulusal Kalite Kongreleri, Kalite Çemberleri Konferansları, TKY rehberi, Kalder Kıyaslama veritabanı</p> <p>İyileştirme</p> <p>Ölçme ve öğrenmeden elde edilen bilgiler, Özdeğerlendirme toplantısı, aylık koordinasyon toplantıları, kıyaslama bilgi paylaşım toplantıları, ÇMA, PYS sunumları, Yönetim Gözden geçirme toplantılarında analiz edilmiş; katılımı arttırmak amacıyla ödüllendirme sistemine yıllar itibari ile yeni ödüller eklenmiştir. Bireysel katılımı arttırmak için 2000 yılında Öneri Değerlendirme Sistemi kurulmuştur.</p> <p>2004 yılında sosyal psikologun göreve başlamasıyla birlikte kişisel gelişim ve inisiyatif kullanabilme konularında workshop uygulamaları başlatılmıştır.</p> |
|---|

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 26

EFQM modelinde 3.Kriter olan Çalışanlar kriterinin ikinci alt kriteri olan “3d) Çalışanlar ile Kuruluş Arasında Diyalog Söz Konusudur.” e göre X firması aşağıdaki faaliyetlerde bulunmuştur:

13) X Firmasında İletişim: İletişim gereksinimlerinin saptanmasında yönetim sisteminin omurgasını oluşturan süreçlerle yönetim anlayışı yer almaktadır. Her süreç, amacı ve kriterleri ile tasarlanmıştır.

Firma hedeflerinin gerçekleşmesi, süreçlerin aksamadan zamanında istenilen çıktıları üretebilmelerine, bu da süreçlerin ihtiyaç duydukları bilgileri zamanında, güvenilir bir şekilde uygun yöntemle almalarına ve yine diğer süreçlere aktarılacak bilgilerin aktarım yöntemlerinin ve zamanlarının doğru belirlenmesine bağlıdır. Bu amaçla

süreçlerle yönetim yaklaşımı içersinde kurumsal veri tabanları, toplantılar, raporlar ve iç yazışmaları içeren çok yönlü iletişim kanallarının ihtiyacı belirlenir.

Bir şirket ruhu yaratabilmek, aile ortamı havasını yarınlara taşıyabilmek için sosyal iletişime de önem verilmektedir. Çalışanların katılımı ile oluşturulmuş olan Sosyal Faaliyetler Takımı, bu tip iletişim ihtiyaçlarının karşılanması için gereksinimleri, Sosyal Faaliyetler Takımı Anketi, Çalışan Memnuniyeti Anketi, yüz yüze yapılan görüşmeler, özdeğerlendirme ve Öneri Değerlendirme Sisteminden yararlanarak belirlenmektedir.(T.20)

Firmanın kullandığı iletişim örnekleri olarak şunları sayılabilir: Bizden bize iletişim bülteni; Kuruluş yıl dönümü kutlamaları; İletişim Panoları, Firma içi intranet.

İletişim ihtiyaçlarının sistematik bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak amacıyla iletişimin kimler arasında ne sıklıkta, hangi kapsamda olduğunu ve iletişim yönü bilgilerini içerecek şekilde planlar hazırlanmaktadır.

Yukarıda anlatılan yöntemle, bir taraftan iletişim gereksinimlerini karşılanırken bir yandan da iletişimin etkinliğini sürekli olarak gözden geçirilmiş olmaktadır.

Tablo 20: X Firmasında İletişim etkinliğini gözden geçirme örnekleri

- ÇMA aşağıdan yukarı yönde çalışan algılamalarının iletildiği bir iletişim aracı olup, iletişimin etkinliği 17 soru ile değerlendirilmektedir.
- PYS çalışanla yöneticisi arasında bir iletişim aracı olup, beyaz yakalı çalışanlarda 9, mavi yakalı çalışanlarda 2 soru ile iletişimin etkinliği sorgulanmaktadır.

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 26

Fuarlar, firma ziyaretleri, teknik geziler, kıyaslama çalışmaları, seminer, konferans katılımları sonucunda elde edilen en iyi uygulama örnekleri bu çalışmaya katılan kişi tarafından bölümü içersinde paylaşılmanın yanı sıra, seminer-ziyaret katılım raporu hazırlanarak ilgili diğer bölümlerle de paylaşılmaktadır.

Bunun yanı sıra, kuruluş içersinde yaratılmış olan iyi uygulama örnekleri takım çalışmaları sunumu, Bizden Bize toplantısı, Bizden Bize Bülteni, yıllık faaliyet raporları, kuruluş yıldönümü kutlamaları gibi ortamlarda paylaşılır.

Tablo 21: X Firmasında Ölçme, Öğrenme, İyileştirme Ortam ve Örnekleri

Ölçme

ÇMA, PYS, Özdeğerlendirme, ÖDS ile yaklaşımların etkinliği ölçülmektedir.

Öğrenme

Balnak uygulamaları bilgi paylaşımı, PERYÖN iyi uygulama örnekleri, İnsan Kaynakları Kongreleri, Ulusal Kalite Kongreleri, Kalder kıyaslama veritabanı, internet araştırmaları

İyileştirme

Ölçme ve öğrenmeden elde edilen bilgiler analiz edilmiş ve aşağıdaki iyileştirmeler yapılmıştır:

Sosyal iletişimi iyileştirmek için Sosyal Faaliyet Takımı kurulmuştur ve sosyal faaliyet anketi düzenleyerek çalışanların beklentileri ve düzenlenen aktivitelerden memnuniyeti ölçülmektedir.

Kuruluş içi iletişimi arttırmak için yılda 4 kez yayınlanan Bizden Bize bülteni yayınlanmaktadır.2004 yılında faaliyete geçmiştir.

-1998 yılından itibaren her yıl yapılan kuruluş yıldönümü kutlamaları firma dışında yapılmaya başlanmıştır.

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı, 26

Bundan sonraki kısımda Çalışanlar girdi kriterinin sonuncu alt kriteri olan “3e) Çalışanlar Takdir Edilir, Tanınır ve Gözetilir.” kriteri kapsamında firma uygulamalarından bahsedilmiştir.

14) X Firmasında Ücretlendirme: Enflasyon oranları, yasal mevzuat artışları, sektör ortalaması, PYS sonuçları, ekonomik konjoktür dikkate alınarak her bir statü için belirlenmiş olan aralıklarla uygun olarak ücretler belirlenir. 6 aylık dönemlerde de çalışanların yaşam standartlarının bozulmamasını sağlamak amacıyla enflasyon oranında ücret artışı gerçekleştirilir. Ücret artışı ortalaması şirket kuruluşundan beri kayıtlara göre enflasyon oranının üzerinde gerçekleşmiştir.

Kuruluş, çalışanlara fırsat eşitliği sağlama politikası doğrultusunda, yaş, din, dil, etnik köken gibi ayrımlar götmeksizin ücret belirlemesi yapmaktadır. Çalışanların ücret ödemelerinde gecikme olmamasına önem verilmektedir. Ücret ödemelerinde çalışanların ay içersinde olası ihtiyaçları dikkate alınarak avans uygulaması yapılmaktadır.

İnsan kaynakları politikası, İK planlarını doğru bir şekilde yaparak doğru sayıda insanla çalışıp, gereksiz işten çıkarmaları ortadan kaldırmaktır. Tüm çalışanlarını ailenin bir üyesi olarak gören şirket, çalışanlarını kaybetmemek, onları kazanmak için gerekli tüm çabaları göstermektedir. PYS’de arzu edilen başarı seviyesinin

altında kalan çalışanların gelişimi için çeşitli gelişme fırsatları yaratılmakta, bir sonraki PYS döneminde durum tekrar gözden geçirilmektedir. Askerlik, evlilik gibi nedenlerle kendi isteği ile işten ayrılmış olan çalışanların başvurmaları ve uygun kadro olması durumunda tekrar işe alınmaktadır. Şirket kurulduğundan beri 56 personeli tekrar işe almıştır. İnsan Kaynakları planlarının işe almaya imkan tanımadığı hallerde bu kişilerin müşteri veya tedarikçi firmalarda çalışabilmeleri için çaba gösterilmektedir. Emekliliği geldiği için işten ayrılan çalışanların bilgi birikimi, yetkinlikleri uygun olduğu sürece kendilerine kuruluşun tedarikçisi veya bayisi olma imkanları yaratılmaktadır.

Firmada ücret dışı ek olanaklar PERYÖN (Türkiye Personel Yönetimi Derneği)'de paylaşım iyi uygulama örnekleri ve çeşitli firmalarla yapılan kıyaslama çalışmalarından elde edilen verilerden hareketle çalışan ihtiyaçları göz önüne alınarak belirlenmektedir. Okul çağında çocuğu olan çalışanlara eğitim yardımı yapılmaktadır. Tüm Çalışanlar için servis hizmeti, ücretsiz akşam yemeği ve kahvaltı hizmeti sunulmaktadır. Tüm çalışanları kapsamak üzere, çalışanın ihtiyaç duyması halinde İK yönetmeliğine uygun olarak kredi fonundan ekonomik destek sağlanır.

Toplumsal sosyal sorumluluk bilincine sahip firmada yasal gerekliliklere her zaman uyulmaktadır. Doğum, evlenme, ölüm, süt izni ve yıllık izin uygulamaları gibi yasal gereklilikler yerine getirilmektedir. Yasal gerekliliklerin dışında ayın yirmisinde avans ödemesi, bu tarihin dışında çalışanın maaşının belli bir kısmını alabilmesi, çay saatinde yardımcı besin dağıtımı, servis saatleri dışında işten çıkan çalışan için araç tahsisi, işi gereği araç tahsisi yapılan çalışanın aracına ilişkin tüm giderlerin karşılanması, Ramazan ayında erzak yardımı, kuruluşu dışarıda temsil eden pazarlama satış bölümünde çalışanların kıyafetleri, işi gereği kuruluş dışında telefon kullanması gereken kişilere cep telefonu verilmesi uygulamaları yapılmaktadır.

15) X Firmasında İş Sağlığı ve Güvenliği: Tüm firma çalışanları kaza olasılığını minimize etme sorumluluğuna sahiptir. İş sağlığı ve güvenliği kurulunun danışman liderliğinde yaptığı risk analizi çalışmaları ışığında oluşturulmuş güvenlik kuralları ve koruyucu ekipmanlar işi kazalarını minimize etmeye yöneliktir. İş kazası riskinin en büyük olduğu preslerde, bu riskin ortadan kaldırılması için fotoselli kalıp koruyucu kullanılmaktadır. Tüm iş kazaları raporlanmakta ve İş Sağlığı Güvenliği Kurulu (İSGK) tarafından incelenerek gerekli önlemler alınmaktadır. İş kazasız günler kuruluşun girişinde yer alan panoda çalışanlarla paylaşılmaktadır. 2004

yılından beri iş kazasız gün rekor kutlamaları da devreye alınmıştır. Yangın söndürme ekipmanları üreticisi Gloria firmasından her yıl alınan yangın eğitimleri ile söndürme ekibi oluşturulmuş ve tam teçhizatlı hale getirilmiştir. Her yıl yapılan tatbikatlarda eğitim pekiştirilmektedir.

Görevi gereği kuruluş dışında bulunabilen ve kaza riski içeren görevleri yerine getiren çalışanlara ferdi kaza sigortası yapılır.

16) X Firmasında Sosyal Faaliyetler: Çalışanların katılımıyla oluşturulmuş Sosyal Faaliyetler Takımı, ÇMA sonuçları, Öneri Değerlendirme Sistemi'nden gelen çalışan önerileri dikkate alınarak takımın oluşturduğu görüşler ve kıyaslama çalışmalarından elde edilen verilerle çalışanların kültürel farklılıklarını da dikkate alan sosyal kültürel faaliyetler planlanmakta, çalışanlara duyurusu yapılmakta ve gerçekleştirilmektedir.

2004 yılı Çalışan Memnuniyeti Anketinde görüş ve önerilerde yer alan talepler dikkate alınarak 2005 yılında sosyal faaliyetler anketi gerçekleştirmiştir.

Tablo 22: X Firmasında Sosyal ve kültürel faaliyet örnekleri

- Bölümler arası piknik kupası
- Masa tenisi turnuvası
- Futbol turnuvası
- Ağaç dikme kampanyası
- Pasta yarışması
- Doğum günü kutlamaları
- Doğa yürüyüşleri
- Çevre temizliği
- Kuruluş yıldönümü kutlamaları

X Firması Kalder Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dökümanı, 29

Bu bölümde model esas alınarak X Firmasının İK uygulamalarından bahsedilmiştir. Bundan sonraki bölümde bu uygulamaların performansının EFQM modeline göre değerlendirilmesi yapılmıştır.

5.6.3. Uygulama Sonuçları ve Yorumlar

Bu bölümde X firmasının EFQM Mükemmellik Modelini şirkette uygulaması sonucunda firmada oluşan motivasyon algılarının ve performans göstergelerinin değişimi üzerinde durulacaktır. Bu iki unsur aynı zamanda EFQM Mükemmellik Modelinde 7. Kriteri oluşturmaktadır. (Çalışanlarla İlgili Sonuçlar). Motivasyon algıları şirkette 2001 yılından beri (EFQM modelinin ilk uygulanmaya başlandığı yıl) yapılan Çalışan Memnuniyeti Anketi ile firma tarafından ölçülmüştür.

Performans göstergelerinin takibi firmada kalite bölümü tarafından gerçekleştirilmiştir. 2005 yılında Ulusal Kalite Ödülünü kazanan firmada, ölçüm sonuçlarını kullanarak yıllara göre sonuçların kıyaslaması yapmak suretiyle hangi İnsan Kaynakları fonksiyonlarında ne gibi değişimler olduğu üzerinde durulacaktır.

1) Algılama Ölçümleri

Bu alt kriterde firmada çalışanların, EFQM'in uygulamaya başladığı yıl olan 2001'den 2006'ya kadar kariyer geliştirme, firma içi iletişim, çalışanlara yetki devri, fırsat eşitliği bulabilme, karar mekanizmalarına katılım, liderlik anlayışı, öğrenme ve başarıma fırsatı, başarının tanınması, hedeflere dayalı performans yönetimi, firma değerleri, politika ve stratejiler, eğitim ve gelişim, kuruluşun yönetilmesi, istihdam koşulları, tesis ve hizmeti, sağlık ve güvenlik, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, değişim yönetimi, çevre ve toplum içindeki rol, çalışma ortamı ile ilgili çalışan memnuniyet sonuçları yıllar itibari ile incelenmiştir.

Firmada çalışanların motivasyon ve tatminine yönelik algılamalarını anlamak için kullanılan temel yöntemlerden biri çalışan memnuniyeti anketleridir. Algılama sonuçları yorumları da bu anket sonuçları üzerinden yapılmıştır. Bu anketler 2001 yılında başlamış olup, her yıl 5'li likert ölçeği kullanılarak tekrarlanmakta ve gelişmeyi sağlayacak faaliyet planları için temel oluşturmaktadır. 2003 yılında firmada ÇMA' ya iyileştirme yapılarak, ankete önem sorgulaması eklenmiştir. Bu yapılan iyileştirmeden hareketle önem-performans matrisleri oluşturularak çalışanların motivasyon ve tatmine yönelik öncelikli iyileştirme alanları belirlenmektedir. Genel tatmin değerleri EFQM mükemmellik modelinde yer alan kriterlerin içerdiği başlıklara uygun sorularla ÇMA' da ölçülmüştür. Ek 2'de ÇMA anketindeki sorular ve soruların nelerle ilişkili olduğu gösterilmiştir. Genel tatmin değerleri ankete cevap veren "çok memnun" ve "memnun" olduğunu belirten personelin yüzdeleri ile gösterilmektedir. 2001 ile 2006 yılları arasında algılama ölçümlerinde aşağıdaki ölçüm başlıkları altında firmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1.1) Kariyer Geliştirme ile İlgili Algı

2003 yılında Performans Yönetim Sistemi ile kariyer planlarının ilişkilendirilmesi sonucunda 2004 yılı ÇMA' da bu konu ile ilgili memnuniyetin hızla arttığı görülmüştür. Çalışanların firmada kariyer geliştirme konusunda algıları her sene

artarak firma hedefine 2006 yılında yaklaşmıştır. Kariyer geliştirme konusunda firma hedeflerini tutturmuş gözükmektedir.(T.23)

Tablo 23: Kariyer Geliştirme Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|------|-------|------|------|-------|-------|
| X | 72,8 | 75,02 | 76,3 | 78,4 | 78,15 | 79,19 |
| HEDEF | | 75 | 78 | 78 | 80 | 80 |

1.2) Firma İçi İletişim ile İlgili Algı

İletişim ÇMA' da tüm yönlerdeki iletişimi kapsayacak şekilde 9 soru ile sorgulanmıştır. Yapılan bu anketlerin yanı sıra PYS görüşmeleri, Öneri Değerlendirme Sisteminden gelen iyileştirmeye açık alanlarla ilgili görüşler doğrultusunda firmada Bizden Bize Bülteninin yayınlanmaya başlanması, sosyal iletişimi güçlendirecek etkinlik planlamaları ve elektronik ortamdan hızlı bilgi akışına imkan sağlayacak altyapı yatırımlarıyla yıllar itibariyle iletişimden memnuniyet artmıştır. Firma hedefleri ile alınan sonuçlar arasında tutarlılık vardır. (T.24)

Tablo 24: İletişim Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| X | 74,66 | 76,43 | 78,43 | 81,94 | 82,4 | 83,46 |
| HEDEF | | 75 | 78 | 84 | 84 | 85 |

1.3) Çalışanlara Yetki Devri ile ilgili Algı

Liderlerin çalışanların eğitilmeleri ve kendi işleri ile ilgili yetki kullanmalarına yönelik yaklaşımları sonucu yetkilendirme uygulamalarında memnuniyet sürekli bir iyileşme göstermiştir. Ancak 2005 yılından ödülün alındığı senede bir düşüş eğilimi gözükmektedir. Bu, daha sonraki yıl, 2006 da telafi edilmiştir.(T.25)

Tablo 25: Yetkilendirme Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
| X | 76,21 | 79,45 | 80,53 | 82,9 | 80,71 | 82,87 |
| HEDEF | | 78 | 83 | 83 | 85 | 85 |

1.4) Fırsat Eşitliği ile İlgili Algı

Çalışanlara tanınan fırsat eşitliğinden memnuniyet ilk ÇMA yapılan 2001 yılından bu yana sürekli artış göstermiştir. İK Politikası doğrultusunda çalışanların yönetime

ilişkin tüm süreçlerde fırsat eşitliği ön planda tutulmuştur. Firma bu algıda hedeflediğinden yüksek oranlara ulaşmayı başarmıştır.(T.26)

Tablo 26: Fırsat Eşitliği Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| X | 80,86 | 82,98 | 83,69 | 84,72 | 85,5 | 86,81 |
| HEDEF | | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 |

1.5) Karar Mekanizmalarına Katılım ile ilgili Algı

Çalışanların karar mekanizmalarına katılımı stratejik yönetim süreci içerisinde başlamaktadır. Bununla birlikte Öneri Değerlendirme Sistemi, takım çalışmalarına katılımcı bir yönetim tarzını ortaya koyan yaklaşımdır. Yıllar içerisinde katılımını artırmaya yönelik olarak yapılan eğitimler sonucunda memnuniyet oranları 2005 yılı hariç sürekli bir yükseliş trendi yakalamıştır. (T.27)

Tablo 27: Katılımcılık Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| X | 75,43 | 78,66 | 80,46 | 87,11 | 82,4 | 86,62 |
| HEDEF | | 77 | 82 | 85 | 88 | 88 |

1.6) Çalışanların firma liderleri ile ilgili Liderlik Algısı

Liderlik ankette 11 ayrı soru ile ölçülmektedir. PYS aracılığı ile liderlerin kendi liderlik etkinliklerini ölçmeleri ve buna bağlı olarak yapılan eğitimler ve iyileştirme çalışmaları liderlik yaklaşımlarından memnuniyetin 2005 ve 2006 yıllarında bir düşüş gözlenmektedir. Dikkatli incelendiğinde özellikle 2003 ve 2004 yılında algılarda olağan dışı bir artış gözlenmektedir. Bunun sebebi olarak liderlerin özdeğerlemelere bağlı olarak yapılan 2003 ve 2004 yıllarında genel iyileştirmelerde değişim yönetimini çok iyi hissettirmeleri olabilir (T.28)

Tablo 28: Liderlik Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|
| X | 77,32 | 79,85 | 81,3 | 83,2 | 78,29 | 79,66 |
| HEDEF | | 80 | 81 | 82 | 85 | 83 |

1.7) Öğrenme ve Başarma Fırsatı ile İlgili Algı

Öğrenme ve başarı fırsatı ankette 4 soru ile ölçülmektedir. Çalışanların gelişimine yönelik eğitim planları doğrultusunda yapılan eğitimlerin yanı sıra liderlerin bilgi ve deneyimlerini çalışanlarla paylaşması, hedeflerin gerçekleşmesi doğrultusunda çalışanların yönlendirilmesi, internet üzerinden araştırma imkanları yaratılması, konferans, fuarlar vb. katılım konusunda yaratılan imkanlar öğrenme ve başarı fırsatı memnuniyetin artışının temel nedenlerini oluşturmaktadır. (T.29)

Tablo 29: Öğrenme ve Başarma Fırsatı Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X | 75,9 | 77,67 | 81,58 | 83,54 | 79,06 | 80,58 |
| HEDEF | | 78 | 80 | 83 | 85 | 83 |

1.8) Firmanın Başarıyı Tanıması ile İlgili Algı

Uygulamalar 2001 yılından bu yana kıyaslama çalışmalarından elde edilen bilgiler ışığında temel değerleri destekleyecek şekilde Takdir Tanıma Ödüllendirme Sistemine yeni ödüllerin katılmasıyla memnuniyet yıllar itibariyle artış göstermiştir. 2003 ve 2004 yıllarında yapılan iyileştirmeler algının daha yüksek çıkmasına neden olmuştur.2005 yılında algıda düşüş gözlenmektedir. Daha sonraki sene yine yükselişe geçilmiştir.(T.30)

Tablo 30: Başarının Tanınması ile ilgili Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| X | 77,3 | 79,8 | 83,97 | 86,48 | 82,35 | 84,58 |
| HEDEF | | 79 | 85 | 85 | 87 | 85 |

1.9) Hedef Belirleme ve Performans Değerlendirilmesi ile İlgili Algı

Çalışanların STYS'ye katılımıyla gerçekleştirilen hedef belirleme ve 2002 yılında başlatılan 360° geri bildirimli PYS nedeniyle 2002 yılında memnuniyette hızlı bir artış gözlenmektedir. Bundan sonraki yıllarda yine çalışanların katılımıyla bu süreçlerde yapılan sürekli iyileştirme çalışmaları neticesinde memnuniyet yıllar içerisinde artmaya devam etmiştir. Firma 360 derece performans yönetimi sayesinde hedeflediği oranların üzerinde oranlara ulaşmıştır.(T.31)

Tablo 31: Performans Değerlendirmeden Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X | 76,43 | 79,68 | 80,94 | 82,72 | 85,33 | 87,26 |
| HEDEF | | 78 | 82 | 84 | 84 | 86 |

1.10) Kuruluş Değerleri, Politika ve Strateji ile ilgili Algı

Temel değerler kurum kültürü anketinden hareketle belirlenmiş ve tasarlanan süreçler ve kurulan sistemlerle günlük yaşamın doğal bir parçası haline gelmiştir. Vizyon, misyon, politika ve stratejiler çalışanların da katılımıyla oluşturulmuş ve yine birçok kanaldan çalışanlarla paylaşılmıştır. Katılımcılığı esas alan bu yaklaşım nedeniyle bu konudaki memnuniyet algılamaları 2005 yılı hariç sürekli yükselmiştir .(T.32)

Tablo 32: Değerler, Politika ve Stratejiden Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X | 82,34 | 84,56 | 86,88 | 87,47 | 85,59 | 86,78 |
| HEDEF | | 84 | 86 | 88 | 90 | 88 |

1.11) Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Algı

X Firması uygulamaları kısmında Kriter 3b'nin altında anlatılan konulardaki yaklaşımlarla oluşturulan eğitim planları ve eğitim etkinliğini değerlendirme yaklaşımları sonucunda yapılan sürekli iyileştirme çalışmaları, ÇMA'da 7 soru ile ölçülen algılamaların yıllar itibariyle artmasına neden olmuştur.(T.33)

Tablo 33: Eğitim ve Geliştirme Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X | 78,96 | 80,33 | 81,67 | 82,28 | 83,58 | 85,77 |
| HEDEF | | 80 | 82 | 83 | 85 | 85 |

1.12) Çalışanların Kuruluşun Yönetimi ile İlgili Algısı

Kuruluşun yönetilmesi ÇMA'da 8 soru ile ölçülmektedir. Kalite Yönetim Sisteminin varlığı ve TKY anlayışı doğrultusunda gerçekleştirilen yönetim tarzı nedeniyle kuruluşun yönetim şeklinden memnuniyet sürekli olarak artış göstermiştir ve 2004 yılında %89'a ulaşmıştır. (T.34)

Tablo 34: Kuruluş Yönetiminden Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X | 84,65 | 86,74 | 87,13 | 88,88 | 89,26 | 89,68 |
| HEDEF | | 86 | 88 | 90 | 90 | 90 |

1.13) İstihdam Koşulları ile İlgili Algı

İstihdam koşulları, istihdamda fırsat eşitliği ve bilgi/yetenek dikkate alarak görevlendirme yapılması kapsamında değerlendirilmiştir. İK Politikaları doğrultusunda istihdamda dil, din, ırk, cinsiyet, etnik köken gibi konuların bir seçme kriteri olarak ele alınmıyor olması ve işin gerekliliklerine uygun seçim ve yerleştirme yapma konusundaki duyarlılık bu konudaki algılamaların yüksek oluşunun temel nedenidir.2005 ve 2006’da oranlarda düşme olmuştur.2004 yılından sonra bu algıyı yüksek tutacak iyileştirmeler 2006 yılında yapılmış gözükmektedir. (T.35)

Tablo 35: İstihdam Koşullarından Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X | 83,12 | 84,56 | 85,94 | 86,42 | 78,48 | 81,88 |
| HEDEF | | 85 | 87 | 87 | 88 | 82 |

1.14) Tesis ve Hizmet İle İlgili Algı

Çalışanlara sağlanan olanaklar hizmet çeşitlerine göre sınıflandırılarak toplam 21 soru ile sorgulanmaktadır. Bu konuda memnuniyet yıllar itibari ile artıyor olmasına rağmen mavi yakalı çalışanların anket sonuçlarının beyaz yakalı personele göre düşük çıkması nedeni ile hedeflerin altında gerçekleşmiştir. Ankette tespit edilen yemeklerin doyurucu olmaması ve personel servislerine ilişkin eksiklerin giderilmesine yönelik olarak, çay saatinde ek besin uygulaması ve personel servisi şirketin değiştirilmesi sağlanmıştır. Fakat bu konuda yinede tesisin eski olması nedeni ile istenilen gelişme sağlanamamıştır. Yeni tesis ile bu konudaki algılamaların 2008 yılında yeni tesise taşınma sonrasında değişeceği tahmin edilmektedir. (T.36)

Tablo 36: Tesis ve Hizmetten Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|
| X | 76,56 | 77,1 | 78,33 | 80,08 | 78,76 | 78,1 |
| HEDEF | | 78 | 82 | 82 | 85 | 85 |

1.15) Sağlık ve Güvenlik ile İlgili Algı

Firma liderlerinin çalışanların sağlık ve güvenliğine yönelik olarak sağladığı iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları, revir ve sağlık tarama hizmetleri, indirimli hastane uygulaması, hijyen ortamlarının kontrolü yıllar içerisinde sağlık ve güvenlik memnuniyetinin sürekli artmasına neden olmuştur. (T.37)

Tablo 37: Sağlık ve Güvenlikten Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|
| X | 78,65 | 80,5 | 81,46 | 82,89 | 82,03 | 85,84 |
| HEDEF | | 80 | 82 | 83 | 85 | 85 |

1.16) İş Güvencesi ile İlgili Algı

“Biz bir aileyiz” değeri doğrultusunda disiplin suçu olmadığı sürece hiçbir çalışana çıkış verilmiyor, kendi isteği ile ayrılıp geri dönmek isteyenleri o anki iş hacmi ve kadro uygun olduğu sürece işe geri alımı gerçekleştiriliyor. Bu anlayışı nedeniyle firmada iş güvencesi algılaması sürekli iyileşme göstermiştir. (T.38)

Tablo 38: İş Güvencesi Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|
| X | 79,88 | 81,8 | 83,33 | 84,94 | 84,68 | 86,19 |
| HEDEF | | 81 | 84 | 85 | 85 | 85 |

1.17) Ücret ve Ücret Dışı Ödemeler İle İlgili Algı

alışan ücretlerini enflasyona yenik düşürmemeye yönelik ücret yaklaşımı, sektör ortamlarının yakından izlenerek ücretlerin buna göre belirlenmesi nedeniyle memnuniyet seviyesini yıllar bazında ele alırsak o günkü ekonomik şartlardan dolayı algılamalarda iniş çıkış olmuştur denebilir. Firma bu algıda verdiği olanaklar diğer firmalara göre daha iyi olmasına rağmen istediği hedeflerden uzak kalmıştır.(T.39)

Tablo 39: Ücret ve Ücret Dışı Ödemeler Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|------|------|------|------|-------|-------|
| X | 79,3 | 80,1 | 79,9 | 81,2 | 75,59 | 78,47 |
| HEDEF | | 80 | 82 | 82 | 83 | 83 |

1.18) alışma Arkadaşlarıyla İlişkilerle İlgili Algı

Firmada yaratılmış olan aile ortamı ve sıcaklığı çalışma arkadaşları ile ilişkilere de yansımaktadır. Çalışma arkadaşları ile ilişkileri pekiştirmek amaçlı sosyal faaliyetler ve takım ruhu ile birlikte çalışmalarını özendirmeye yönelik eğitimler ve Takdir Tanıma Ödüllendirme Sistemi, bu konudaki memnuniyet algılamasının 2004 e kadar yükselmesine sebep olmuştur. Ancak 2005 yılında bir düşüş gözlenmektedir.2006 yılında hafif de olsa bir iyileşme söz konusudur. (T.40)

Tablo 40: Çalışma Arkadaşlarından Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X | 75,64 | 77,34 | 79,87 | 80,55 | 74,45 | 75,92 |
| HEDEF | | 77 | 81 | 81 | 85 | 80 |

1.19) Değişim Yönetimi Algısı

1996 yılında firmanın üretim gamındaki büyük değişim ile başlayan büyük değişim projelerine yıllar içerisinde yenileri eklenmiş, çalışanların değişim ihtiyaçlarını anlamaları ve sahiplenmeleri için gerekli iletişim ortamları oluşturulmuş ve çalışanların bu projelere katılımı sağlanmıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak bu konudaki memnuniyet yıllar itibari ile 2001’de %85’ten 2004’te %90’a çıkarak sürekli bir iyileşme gerçekleştirilmiştir. (T.41)

Tablo 41: Değişim Yönetimi Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X | 84,67 | 86,54 | 88,85 | 90,54 | 89,88 | 89,71 |
| HEDEF | | 86 | 88 | 90 | 91 | 91 |

1.20) Firmanın Çevre Politikası ve Toplum İçindeki Rolü ile İlgili Algı

Firma toplumsal sorumlulukların yönetimini bir temel süreç olarak ele almıştır. Bu kapsamda kaynakların korunması, yakın çevrenin ekonomik, kültürel ve sosyal açıdan gelişimini desteklemek amacıyla birçok projenin altında çalışanlarıyla birlikte imza atmıştır. Çalışanların toplumsal bilinçlenmesi için gerekli faaliyetleri uygulamaktadır. (T.42)

Tablo 42: Çevre Politikası ve Toplum İçindeki Rol Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X | 80,76 | 82,43 | 83,78 | 84,15 | 91,14 | 90,82 |
| HEDEF | | 82 | 84 | 85 | 86 | 90 |

1.21) X Firmasında Çalışma Ortamı ile İlgili Algı

Firmada çalışma şartları ve ortamı dikkate alınarak, çalışan personele daha rahat bir çalışma ortamı sağlamak ve üretim verimini artırmak için yapılan iyileştirmelerle memnuniyet algısında 2004 yılına kadar algıda artış sağlanabilmiş 2005 yılında bir düşüş yaşanmıştır.2006 yılında bu oran artış göstermiştir. Fabrikanın yeni yerine taşınması ile bu oranda daha da artış sağlanması beklenmektedir. (T.43)

Tablo 43: Çalışma Ortamı Memnuniyet Algısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|------|-------|------|-------|-------|
| X | 80,27 | 81,3 | 82,74 | 84,4 | 79,41 | 81,27 |
| HEDEF | | 82 | 83 | 84 | 85 | 82 |

2) X Firmasında Performans göstergeleri

Firmada çalışan memnuniyeti anketi sonuçlarını etkileyen performans göstergeleri olan başarı, motivasyon, katılım, tatmin ve sağlanan hizmetlerle ilgili öncü göstergeler düzenli olarak ölçülmektedir. Aşağıda bu öncü performans göstergeleri yıllar itibari ile incelenmiştir.

2.1) X Firmasında Başarı ile İlgili Performans göstergeleri

Başarıların altında çalışanların yetkinlikleri, üretkenlik ve dış ödüllerle ilgili veriler yer almaktadır.

2.1.1) X Firmasında Yetkinlik: Başarılar performans göstergesinde çalışanların yetkinliğini ölçmek için PYS'nin çıktıları kullanılmaktadır. Hedeflenen düzeye göre yetkinlik açıklarını kapatmaya yönelik, X Firmasının Uygulamaları eğitim başlığı altında bahsedilen eğitimler verilir. T.44 'de verilen PYS yetkinliklerine ilişkin hedefler 2003 yılında (7.5), 2004 yılında (7.7) ve 2005 yılında (8) olarak belirlenmiş olup, bu hedefler tüm çalışmalarını kapsamaktadır.

Tablo 44: Yetkinlikler

| PYS | 2003 | | | 2004 | | |
|--------------------------|------|-----|-----|------|-----|-----|
| | MG | BG | K | MG | BG | K |
| Kurum Kültürü | 7.7 | 7.4 | 5.8 | 7.9 | 8.0 | 6.1 |
| Etik Değerler | 7.8 | 7.5 | - | 7.9 | 8.0 | - |
| Müşteri Odaklılık | 7.7 | 7.1 | 5.8 | 7.8 | 7.8 | 6.4 |
| Çalışma Ortamı | 7.8 | 7.0 | 5.8 | 8.0 | 7.8 | - |
| Toplantı Yönetimi | - | 7.0 | 5.8 | - | 7.6 | 6.4 |
| İş Bilgi Ve Kalitesi | 7.6 | 7.2 | 5.8 | 7.9 | 7.6 | 6.3 |
| Yönetimsel Beceriler | - | 7.0 | 5.8 | - | 7.5 | 6.2 |
| Kişisel Gelişim | 7.1 | 7.1 | 5.7 | 7.5 | 7.5 | 6.0 |
| Bölümler Arası İlişkiler | - | 7.2 | 5.8 | - | 7.5 | 6.3 |
| Raporlama | 7.0 | 7.2 | - | 7.7 | 7.4 | - |
| İletişim Becerisi | 7.0 | 7.2 | 5.8 | 7.7 | 7.3 | 6.4 |
| Yetiştirme ve Eğitim | - | 7.2 | 5.7 | - | 7.2 | 6.3 |
| İş Sağlığı ve Güvenliği | 8.0 | - | - | 8.0 | - | - |

MG: Mavi Yaka Gerçekleşen, BG: Beyaz Yaka Gerçekleşen, K: sektörde en yakın rakip

Firmada yapılan iyileştirme çalışmaları sonucunda 2004 yılı PYS sonuçlarında artış sağlanmıştır. Bu olumlu artışlar motivasyon algılarını olumlu etkilemektedirler. Aynı zamanda sektörde en yakın rakiple kıyaslama yapılarak firmanın rakiplere göre durumu da ortaya konmaktadır. (T.44)

2.1.2) X Firmasında Üretkenlik: Çalışan başına üretim ve çalışan başına ciro ile ölçülmektedir. Yıllar içerisinde teknolojik altyapıya yapılan yatırımlar ve sürekli iyileştirme çalışmaları sonucunda çalışan başına üretim miktarı artış göstermiştir.

Firma topluma duyarlı davranışları ve vergi konusundaki hassasiyeti sayesinde birçok ödül almıştır. Bu ödüller de başarı performans göstergesine girmektedir.

2.2) X Firmasında Motivasyon ve katılım ile İlgili Performans Göstergeleri

2.2.1) X Firmasında İyileştirme ekiplerine katılım

Şirkette 1990'lı yıllarda başlayan takım çalışmalarına 2001 yılında sistematiklik kazandırılmıştır. Yıllar itibariyle takım sayısı ve takımlara katılım artış göstermiştir. (T.45). 2001 yılında takım çalışmalarına 11 çalışan katılırken, 2004 yılında 143 çalışan takım çalışmalarında görev almıştır. Takım çalışmaları haricinde birlikte çalışmayı özendirecek Kalite Kupası yaklaşım ile aylık olarak tüm çalışanların katılımı ile yapılan ödül töreninde Kalite Kupası aydan aya bölümler arasında dolaşarak, yılın sonunda en çok kupayı alan bölüme Yılın Kalite Kupası verilmektedir. 2003 yılında montaj bölümü, 2004 yılında preshane bölümüne kupalar verilmiştir. Ayrıca kupaya hak kazanan bölümün tüm çalışanlarına kupa haricinde ödüller verilmektedir. Bu yaklaşım ile bölümlerin ortaklaşa hareket ederek, birlikte başarıya ulaşma kültürü arttırılmaktadır.

Tablo 45: Yıllar İtibari ile Takım Çalışmaları Sayısı

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|
| X | 2 | 4 | 5 | 36 | 46 | 48 | 42 |
| HEDEF | | 5 | 5 | 25 | 40 | 50 | 50 |

2.2.2) X Firmasında Öneri Değerlendirme Sistemi

Kuruluşta takım çalışmalarının yanı sıra bireysel yaratıcılık da gelişmeler için önemli bir unsurdur. ÖDS, 2000 yılında kurulmuş olup, firma uygulamalarında anlatıldığı gibi yapılan kıyaslamalar ile sürekli olarak iyileştirilmeler yapılmaktadır. 2004 yılında takım çalışmalarına katılımın artması ve önerilerin takım içinde analiz edilip

birleştirilmesi sonucunda kişisel önerilerin sayısının azaldığı görülmektedir.(T.45-T.46) Daha sonraki yıllarda takım çalışmaları sayısının düşmesi ile beraber bireysel öneri sayısında artış görülmektedir.

Firmada önerilerin ve takım çalışmalarının sonucunda iyileştirme için harcanan tutar ve iyileştirmenin getirisi hesaplanarak yıllık net tasarruf tespit edilmektedir. Maddi getirisi olan çalışmaların yanı sıra, kaliteyi geliştirici, iletişim ve motivasyon artışı sağlayan öneri ve takım çalışmalarının da firmaya katkıları vardır.

Tablo 46: Yıllar itibari ile Öneri Sayısı

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| X | 119 | 151 | 198 | 464 | 229 | 640 | 614 |
| HEDEF | | 120 | 200 | 250 | 350 | 350 | 500 |
| KATILIM SAYISI | 46 | 70 | 91 | 143 | 114 | 235 | 245 |
| ÖDS KATILIM ORANI (%) | | | | | | | |
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| X | 21 | 23 | 24 | 39 | 27 | 56 | 40 |
| HEDEF | 25 | 25 | 25 | 40 | 30 | 30 | 40 |

Bireysel takım çalışmalarının katkıları Tanıma Takdir Ödüllendirme Sistemi kapsamında değerlendirilmekte ve değişik yöntemlerle çeşitli ödüller verilmektedir. Bu yaklaşımımız her yıl gözden geçirilerek, yeni tanıma/takdir/ödülleri eklenerek geliştirilmektedir. T.47’de ödül alan çalışan sayıları verilmiştir.

Tablo 47: Ödül alan çalışan sayısı

| ÖDÜL | BAŞL. YILI | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---------------------|------------|------|------|------|------|------|
| Kıdem Teşvik | 1998 | 35 | 32 | 37 | 27 | 35 |
| İşe Devamlılık | 1998 | 5 | 11 | 16 | 10 | 5 |
| Öneri Ödülü | 2000 | 13 | 32 | 41 | 60 | 68 |
| Yılın Kalite Kupası | 2002 | | | | 128 | 85 |
| Takım Çalışması Öd. | 2003 | | | | 29 | 37 |

2.2.3) X Firmasında Eğitim ve geliştirme düzeyleri

2001-2004 yılları arasında temel eğitim profillerinde lise ve üstü seviyede eğitim almış çalışan yüzdesindeki artış İK politikalarının yansımalarıdır. (T.48)

Tablo 48: Eğitim Düzeyleri

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-------------|------|------|------|------|
| İlköğretim% | 62 | 57 | 53 | 48 |
| Lise% | 27 | 29 | 29 | 32 |
| Üniversite% | 11 | 14 | 18 | 20 |

2.2.4) X Firmasında Eğitim

Çalışanların gelişimi eğitimlerle desteklenmektedir. 2003 yılında eğitim saatlerinde artış TKY kültürünün kuruluş çalışanları ile pekiştirilmesi için planlanan takım çalışmaları, problem çözme teknikleri, süreç yönetimi ve iyileştirmesi eğitimlerinden kaynaklanmaktadır. (T.49)

Tablo 49: Eğitim Saatleri Sayısı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|
| X | 19,6 | 20,09 | 30,09 | 19,7 | 27,73 | 13,5 |
| HEDEF | 20 | 24 | 30 | 25 | 30 | 19,82 |

Tablo 50: Kişi Başına Eğitim Maliyeti

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| X | 38,66 | 17,74 | 64,51 | 51,26 | 53,25 | 44,4 |
| HEDEF | 23,83 | 23,54 | 51,67 | 70,96 | 71,82 | 55,7 |

2002 yılında eğitim maliyetinin düşmesinin ana sebebi firma içi danışmanların ve liderlerin verdiği kuruluş içi eğitimlerin yüzde olarak artmasıdır. Diğer yıllarda firma dışı danışman ve firma dışı eğitimci oranları arttığından maliyetler artmıştır.(T.50)

2.2.5) Memnuniyet anketlerine katılım oranı

Anketlere katılım gönüllü olmasına rağmen firma yapısının yeni düşüncelere açık olmasından dolayı anket oranları tablo da görüldüğü gibi yıllar itibariyle artmakta ve oldukça yüksek oranlardadır. (T.51)

Tablo 51: Memnuniyet Anketlerine katılım oranı

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-----|------|------|------|------|
| ÇMA | 90 | 94 | 98 | 98 |
| KKA | | 95 | | |

2.3) Tatmin ile İlgili Performans Göstergeleri

2.3.1) Devamsızlık ve hastalık oranları

Kuruluştaki devamsızlık oranları titizlikle takip edilmekte, sebepleri araştırılmakta ve İKM tarafından alınabilecek önlemler planlanmaktadır. Özellikle yıllar itibariyle iş kazalarında azalış devamsızlık oranlarında bir iyileşme sağlanmıştır. 2001 yılında %5'lerde olan devamsızlık oranları 2003-2004 yıllarında %3'e düşmüştür.

2.3.2) İş kazaları düzeyi

Şirkette her ay toplanmakta olan İş Sağlığı Güvenliği Kurulu risk analizleri doğrultusunda, çeşitli önlemler alarak bunların uygulanmasını takip etmektedir. Ayrıca yeni teknolojik yatırımlar ve eğitimler neticesinde T.52'de görüldüğü gibi iş kazası sayısı yıllar itibariyle azalmaktadır.

Tablo 52: İş Kazası Sayısı

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|
| X | 42 | 13 | 11 | 9 | 5 | 4 | 2 |
| HEDEF | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

2.3.3) Şikayetler

Firma çalışanların yönetilmesi ve hakların korunmasına ilişkin herhangi bir resmi şikayet veya ceza almamıştır. Aile kültürü ortamında tüm çalışanlar liderlerle kişisel sorunlarını paylaşmakta olup, bunun yanı sıra sosyal psikolog çalışanlarla iş, aile ve kişisel sorunlarına çözüm bulmak için destek vermektedir.

2.3.4) İşe alma eğilimleri

Firmaya her yıl yapılan iş başvurularının giderek artması tercih edilen firmalar arasında olduğunun bir göstergesidir. İşe alma süreci eleman talebinin yapılmasından uygun adayla anlaşma tarihine kadar olan işlemleri kapsamaktadır. 2002'den 2004 yılına kadar firmadaki temin süresinin düşmesinin sebebi olarak elektronik insan kaynakları temin yöntemlerinin kullanılması olmuştur diyebiliriz.(T.53) Ayrıca T.54 görüldüğü üzere firma çalışan sayısında büyük bir artış gözlemlenmektedir.

Tablo 53: Eleman Temin Süreleri

| GÜN | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|----------------|------|------|------|------|
| MY GERÇEKLEŞEN | 29 | 27 | 26 | 23 |
| MY HEDEF | 30 | 38 | 26 | 25 |
| BY GERÇEKLEŞEN | 42 | 39 | 36 | 35 |
| BY HEDEF | 50 | 40 | 35 | 35 |

MY: Mavi Yaka BY: Beyaz Yaka

Tablo 54: Yıllar Bazında Çalışan Sayıları

| 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|------|------|------|------|------|
| 333 | 344 | 392 | 373 | 413 |

2.3.5) Personel devir oranı

İstihdam edileceklerin özellikle genç nüfus içerisinde seçilme politikası sonucu X Firması yaş ortalaması oldukça düşüktür. (T.55) İşten ayrılma ile ilgili olarak, çıkış nedenlerinin analiz edilip iyileştirilmesi için çıkış anketi yaklaşımı uygulanmaktadır. Bu anketlerin analizi işten ayrılmaların en büyük nedenlerinin askerlik ve evlilik olduğunu göstermiştir. Personel devir oranı seneler itibari ile %20 civarında olmuştur.

Tablo 55: Yıllar Bazında Yaş Ortalamaları

| YILLAR | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--------|------|------|------|------|
| MY | 27.1 | 22.2 | 24.1 | 24.1 |
| BY | 29.3 | 30.1 | 30.1 | 31.6 |

MY: Mavi Yaka BY: Beyaz Yaka

2.3.6) Grev

Kuruluştan bu yana herhangi bir sendikal faaliyet yürütülmemektedir. Bu sebeple grev söz konusu olmamıştır. Tüm çalışanların ortak amaçlarına yönelik yapılan çalışmalar neticesinde kanunların gerektirdiği tüm hakların yanı sıra, ücret dışı ödemeler de çalışanlara sağlanmaktadır. Çalışanlara sağlanan güven ve iletişim sonucunda ÇMA sonuçları da yıllar itibariyle artmaktadır.

2.3.7) Kuruluşun sağladığı olanaklardan ve ücret dışı olanaklardan yararlanma

Çalışanların en önemli özlük hakkı olan ücret artışları her yıl enflasyon üzerinde gerçekleşmiştir. Ücret dışı olanaklar X Firması uygulamaları kısmında anlatılmaktadır. T.56'da yıllar itibariyle ücret dışı olanaklardan yararlanan kişi sayıları verilmiştir.

Tablo 56: Ücret Dışı Sağlanan Olanaklar

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-----------------------|------|------|------|------|
| Özel Sağlık Sigortası | 23 | 28 | 29 | 32 |
| Ferdi Kaza Sigortası | 19 | 38 | 43 | 53 |
| Araç Tahsisi | 9 | 14 | 17 | 18 |
| Sosyal Yardımlar | 21 | 26 | 33 | 55 |
| Telefon Tahsisi | 18 | 29 | 19 | 23 |
| Eğitim Yardımı | 71 | 82 | 79 | 98 |
| Kredi Fonu | 80 | 54 | 71 | 43 |

2.3.8.) Çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık

Tüm çalışanlar sosyal sigortalar hükümleri ve iş kanunu göre çalışmakta olup, ayrıca Çalışma Bakanlığı ve SSK müfettişlerince yapılan denetimlerde herhangi bir uygunsuzluk yaşanmamıştır. Çalışanların maaş bordroları İKM tarafından oluşturulmakta olup, fazla mesai uygulamalarında kanunların öngördüğü çerçevede uygulanmaktadır. Dini bayramlar ve tatiller öncesi avanslar erken ve/veya daha yüksek oranda ödenmektedir.

2.3.9) İletişimin etkinliği

Firmada iletişim gereksinimleri ve etkinliği ile ilgili yaklaşımları uygulama kısmında anlatılmıştır. Bu yaklaşım iletişimle ilgili ÇMA sonuçlarındaki artış ile doğrulanmaktadır. Ayrıca PC, internet ve eposta kullanıcılarının yıllar itibariyle artması iletişimin etkinliğine verilen önemin bir göstergesidir.

2.3.10) İsteklerin yanıtlanma hızı

İsteklerin yanıtlanma hızı ÇMA'da bir soru ile sorgulanmakta olup, 2001 yılında %76 'dan 2004 yılında %82'e artması bu konuda liderlerin davranışlarının doğru olduğunu göstermektedir. Ayrıca ÖDS içerisinde önerilerin cevaplandırılma süresi 2000 yılında 21 günden 2004 yılında 12 güne düşürülmüştür.

2.3.11) Eğitimin değerlendirilmesi

Çalışanların yeterliliklerinin artırılması, geliştirilmesi için verilen eğitimlerin etkinliği eğitim sonucunda yapılan eğitim değerlendirme formları ile ölçülmektedir. 5 üzerinden yapılan değerlendirmelerde 2001-2004 yılları arasında ortalama eğitim performansı 4.6 puan olarak gerçekleşmiştir.

X Firmasının İnsan Kaynakları yönetimi EFQM Mükemmellik Modelinin iki sonuç kriteri olan algı ve performans göstergeleri açısından incelenmiş bulunmaktadır. Yapılan incelemede X Firmasının insan kaynakları performansı hakkında bir kanıya varmak mümkün olmaktadır.

Bu incelemede firmanın 2001 yılında devreye soktuğu EFQM Mükemmellik Modeli kapsamındaki kalite çalışmaları firmaya çalışanların yönetimi açısından avantajlar getirmiştir. Kalite çalışmaları kapsamında modelin temel unsurları olan ölçme, öğrenme iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir. İncelemede insan kaynakları yönetimi açısından bu kalite çalışmaları incelenmiştir. Ölçme için firmada ÇMA, özdeğerlendirme, süreç performans göstergeleri, eğitim değerlendirme formları, çıkış mülakat formları, kurum kültürü anketi, öneri değerlendirme sistemi kullanılmıştır. Öğrenme için ise firma içi ve dışı eğitimler, İnsan Kaynakları danışmalık firmaları, insan kaynakları kongreleri, Ulusal kalite kongreleri ve kıyaslamalar kullanılmıştır. İyileştirmeler için firma içinde yapılan bölümler bazındaki toplantılarda takımlar oluşturularak, gerekli konulara müdahale edilmiştir.

X Firmasının İnsan Kaynakları Yönetimi performansı hakkında şunları diyebiliriz;

- Firma 2001 yılında çalışmalara başlamıştır ve 2003 yılına kadar modele göre kalite çalışma sistemini dizayn ettikten sonra 2003 yılında ilk ölçme ve iyileştirme çalışmalarının yapılması ile modelin motivasyon algıları olarak ele aldığı algılarda ve performans göstergelerinde olumlu yönde değişimler gerçekleşmiştir.
- 2005 yılına kadar algı ve performans göstergelerindeki artış devam etmiştir.
- 2005 yılında Ulusal Kalite Ödülünün alınmasından sonra sonuç göstergelerinde düşüş yaşanmıştır.
- 2006 yılında yaşanan düşüşler tekrar yükselişe geçmeye başlamıştır.

Bu sonuçlara bakarak şu yorumlar yapılabilir:

- İlk olarak yukarıdaki yaşanan değişimlere bakıldığında İnsan Kaynakları Yönetim performansında yapılan aktiviteler ile yaşanan değişim yönetimi ortaya çıkmaktadır. Firma ilk önce modeli kendisine adapte etmiş ardından yükselişlerle değişimi başarı ile devam ettirmiştir. Başarıda zirve yaptığı zaman, ödülü aldığı anda yapılan iyileştirme çalışmalarında meydana gelen

rehavet ile beraber performans da düşüş yaşanmış. Bir sonraki sene bu düşüş telafi edilmeye çalışılmıştır.

- İkinci olarak sistemin revizesi modele göre uyarlanması 2005 yılına kadar yapılmış olup eksikler giderilmiştir denilebilir. Ama eksiklerin giderilmesi ile beraber insan varlığı hep daha fazlasını istediği için daha iyisine daha mükemmeline ulaşmak istenmektedir. Ödülü aldıktan sonra algı ve performans göstergelerinde yaşanan düşüklüğün firmanın yaptığı ölçümlerle istenilen seviyede bilgiye ulaşamadığı dolayısıyla iyileştirmelerin çalışan algılarında düşük çıkmasına neden olduğu söylenebilir.

EFQM Mükemmellik Modeli firmaya toplam kalite yönetimini uygulamak için iyi bir çerçeve çizmektedir. Firma bu model ile yapılandığı kalite sistemi ile İnsan Kaynakları Yönetiminde yaptığı başarılı uygulamalar sayesinde Ulusal Kalite Ödülüne uzanmıştır. Modelin X Firmasının İnsan Kaynakları yönetimine performansına etkisi pozitif yönde gerçekleşmiştir. İK fonksiyonlarından sadece endüstri ile ilişkiler fonksiyonundan her hangi bir sendikal hareket olmadığından değişim gözlemlenmemiştir. Geri kalan İK fonksiyonlarının tümünde pozitif yönde değişim gerçekleşmiştir.

6. SONUÇ

Deming'in kalite çalışmaları ile beraber İnsan Kaynakları 1950'li yıllardan itibaren şirket yönetimlerinde önemini hissettirmeye başlamıştır. Toplam kalite yönetimi çalışmaları sayesinde, kalite kavramı dünyanın her köşesinde yaygınlaşmaya başlamıştır. 1950'lilerden itibaren giderek önemi artan kalite yönetiminin, uygulamalarını işletmelerde yapacak olan yine işletmelerin çalışanlarıdır. Bu kaynağın işletmeler tarafından doğru yönetilmesi gerekmektedir.

Günümüzün yöneticileri için rekabetçi ve karmaşık çevresel şartlarda, doğru hedefler ortaya koymak ve bu hedeflere nasıl ulaşabileceğini anlamak çok önemlidir. Performans ölçme ve değerlendirme sayesinde işletmeler durumlarını anlayabilmektedirler. Kalitenin esas olduğu günümüz işletme dünyasında özdeğerleme, işletmenin kalite performansını ortaya koymasına yardımcı olmaktadır. Üst yönetimce benimsenmiş olan kalite politikaları ve amaçlarının yansımaları özdeğerleme yöntemleri ortaya çıkarmaktadır. Tezin uygulama kısmında en çok kullanılan özdeğerleme modellerinden biri olan Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli esas alınarak araştırma yapılmıştır.

EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa'da yayılmış olan özdeğerleme modellerinden birisidir. EFQM, işletmeler için toplam kalite yönetimine kümülatif bir bakış açısı sağlayacak çerçeveye sahiptir. İK yönetimi bu modelde kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Modelde iki ana başlık direkt olarak İK ile ilgilidir. Diğer başlıkların da dolaylı olarak İK ile ilgisi vardır.

EFQM modeli, İK yönetimin performansını ölçülmesine yardımcı olacak verileri özdeğerleme yöntemi kullanarak ortaya çıkarmakta ve bu veriler İnsan kaynakları yönetiminin performansını ölçülmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca modelin genel manada işletmelere uyarlanabilir nitelikte olmasından faydalanarak, kıyaslanabilir veriler elde edilebilmektedir. Bu kıyaslanabilir veriler sayesinde işletmeler, kendi sektöründeki bu modeli uygulayan rakiplerine göre kendini değerleyebilmektedir.

İşletmeler, toplam kalite yönetimini uygulamak için geliştirilmiş olan özdeğerleme modellerini kullanarak kendi eksikliklerini tespit etmekte ve bu eksiklere binaen iyileştirmeler yapmaktadırlar. İşte bu iyileştirmeleri, EFQM Mükemmellik Modelini kullanarak yapan, 2005 yılında Ulusal Kalite Ödülü kazanan X firması tezde araştırılmıştır.

Uygulama kısmında, vaka araştırması yöntemi kullanarak X firmasının 6 yıllık İK değişimleri izlenmiştir. Uygulamanın ilk bölümünde, X firması hakkında genel bilgiler verildikten sonra X firmasının İK uygulamaları EFQM Mükemmellik Modeli esas olacak şekilde anlatılmıştır. Daha sonra firmanın bu uygulamalardan elde ettiği sonuçlar, EFQM Mükemmellik Modelinin Çalışanlar Sonuç Kriterleri olan motivasyon algıları ve öncü performans göstergeleri esas olacak şekilde incelenmiştir.

X firması ilk olarak EFQM Mükemmellik Modeli çalışmalarını 2001 yılında başlatmıştır. Uygulama sonuçlarında da görüleceği üzere ilk 2 sene sistemin modele uyarlanması ve eksiklerin tespiti ile geçmiştir. İlk 2 seneden sonra 2003 yılında ilk iyileştirmeler yapılmış ve bunun yansımaları iyileştirme yapılan başlıklarda net bir şekilde hissedilmiştir. Bu iyileştirmeler sonucunda da işletme, 2005 yılında Ulusal Kalite Ödülü kazanmıştır.

Genel olarak, X firmasında insan kaynakları fonksiyonlarından İK Planlaması, İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi, Performans Değerleme, Kariyer Yönetimi, Ücret Yönetimi ve İş Güvenliği-Çalışan Sağlığı fonksiyonlarında performans artışı sağlanmıştır. X firmasında, işletmenin ödülü kazanmadan önce yaptığı iyileştirmeler öncesinde çalışanların memnuniyet algıları daha yüksekte çıkmaktayken ödülü kazanılan sene ve sonrasında, 2005 yılında az da olsa genel bir düşüş eğilimi gözlemlenmektedir. 2006 yılında bu düşüşlerin bir kısmı tekrar yükselişe geçmiştir. Bu noktada şu nedenler bu düşüşe sebep olarak gösterilebilir:

Öncelikle, EFQM Mükemmellik Modelinin uygulanması ile insan kaynakları yönetiminde başlayan değişim yönetimi hareketlerinin firmada anlaşılıp sistematiklik kazanması zaman almış olabileceği söylenebilir.

İkinci olarak şu yorum yapılabilir; firmanın ödül alması ile beraber yönetimde yaşanan rahatlama dolaylı bu düşüş meydana gelmiş olabileceğini söylenebilir.

Fakat sonradan durumun anlaşılması ile yapılan müdahalelerle bu durum düzeltilmeye çalışılmıştır.

İK yönetiminde, genel memnuniyet algısı ve performans göstergelerinde artışın sebebi olarak X Firmasında EFQM modelinin kullanımı etkili olduğu söylenebilir.

Bu araştırma tek işletme ile sınırlı bir vaka araştırması olduğu için araştırmanın sonucunu genelleme yapılamaz, araştırma sonuçları sadece X firması ile ilgilidir.

Ülkemizde, Kalder verdiği Ulusal Kalite ödülü ile firmaları kalite yönetimini uygulamaya teşvik etmektedir. Ödülün vermiş olduğu prestije sahip olabilmek için her geçen sene daha fazla sayıda kurum ödül için hazırlık yapmaya başlamıştır. Bu Ödül sayesinde ülkemizde kalite uygulamaları yaygınlık kazanmaktadır. Dünya piyasalarında bizim markalarımızın var olabilmesi için kalite büyük avantaj sağlamaktadır. İşletmeler yaptıkları kalite çalışmalarını daha da genişleterek Turquality programı ile ekonomik avantajlar elde edebilirler. Devletin bu konuda teşvikleri Turquality programı ile verilmektedir. Dünyada, Türkiye için yarışan markalar çıkarmak adına toplam kalite yönetimi vazgeçilmez araçlardan biridir.

Bu modeli bünyesinde uygulayacak olan firmalar en öncelikle Deming'in yaymış olduğu kalite anlayışına sahip çıkmalıdır. Çünkü model özünde toplam kalite yönetimine bir çerçeve sağlamak için oluşturulmuştur. Bir tür harita gibi en iyiye ulaşmak için organizasyonlara yol göstermektedir. Kalite çalışmaları süreklilik isteyen çalışmalardır. Hele ki insan kaynakları üzerinde yansımalarını görmek uzun zaman isteyen bir süreçtir.

Özdeğerleme yaparak çalışanlar sistemle bütünleşirler. Çünkü özdeğerleme çalışanın kendisi tarafından yapılmaktadır. Bu sayede çalışanlar kendi eksiklerini kendi görerek en az hatayla, hatta sıfır hata ile mükemmel sonuçlar oluşturarak, mükemmel organizasyonlar ortaya çıkarmaktadırlar.

Modelin süreklilik arz eden yapısı sayesinde işletmeler daha rahat stratejik plan yapma olanağına sahip olmaktadır. Bir bütün halinde eksiklerin tespiti daha kolay yapılabilmekte ve kıyaslanabilir veriler elde edilmesi sayesinde, rakip ve diğer sektörlerdeki benzer kurumların durumları, EFQM modeli sayesinde karşılaştırılabilmektedir.

Bundan sonraki akademisyenler ve araştırmacılar bu vaka analizini birçok firmayla genişleterek bu çalışmayı alan araştırmasına dönüştürebilirler. Fakat bu alan

araştırmasını yapmak için gereken bilgilerin elde edilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır. Firmalardan alan araştırması için yapabilmek için detaylı bilgiye ihtiyaç vardır. Çoğu firma yaptığı uygulamaları ve çalışan algılarını paylaşmak istemeyecektir. Bu çalışmalarla işletmelere ışık tutacak daha derinlemesine bilgilere ulaşılmış olacaktır.

Ayrıca, araştırma daha da genişletilerek, hipotezler kurarak tanımlayıcı bir araştırma modeli ile EFQM Mükemmellik modelinin insan kaynakları yönetimi performansı üzerine etkileri test edilebilir.

KAYNAKÇA

- Alpaslan Onur, “Bankacılıkta İnsan Kaynakları Planlaması ve Personel Temin Süreci”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2006.
- Akyüz, Ömer Faruk. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, 2001.
- Bayraktaroğlu, Serkan. **Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2002.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**, Üçüncü Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1997.
- “Criteria for Performance Excellence”, http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2009_2010_Business_Nonprofit_Criteria.pdf, [03.09.2008].
- Değer Yılmaz. ”İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü”. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006.
- Demircioğlu, Murat A, Tankut Centel. **İş Hukuku**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2002.
- Dessler, Garry. **Human Resource Management**, 9.Baskı, New Jersey:Prentice Hall, 2003.
- Dibble, Suzanne. **Keeping your valuable employees, Retention Strategies For Your Organization’s most important resource**, John Wiley& Sons Inc., 1999, 245.
- Dinler, Zeynel. **Mikro Ekonomi**, 16. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları, 2005.
- Gerek, Nüvit. **İş Sağlığı ve İş Güvenliği**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2000.
- Gençyılmaz ve Zaim, 1999, 20 (Aktaran: Hakan Emanet, “Efqm Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme Ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği” Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).

Efil, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Bursa Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1996.

Ersen, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, İstanbul: Turtel Yayınları, 1997.

“Endüstri İlişkileri”, http://tr.wikipedia.org/wiki/End%C3%BCstri_ili%C5%9Fkileri [21.10.2008]

Gökçin, Gamze T., “İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti”, **5. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, TKY ve Siyasette Kalite, 13–14 Kasım 1996, 67.**

Ferik, Funda. “İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci”, www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp [03.05.2008] .

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul:,Alfa Yayınları,3.Baskı, 1999.

_____. “Ücret Yönetimi” www.humanresourcesfocus.com/makale06.asp [24.06.2008].

Kalder, **EFQM Mükemmellik Modeli**, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Yayınları, Brüksel, 2003.

Kavrakoğlu, İbrahim. **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**, İstanbul: Kalder Yayınları, 1993.

Kurşuncu, Mehmet. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri**,1.baskı, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık,2003..

Lusthaus, Charles. **Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance** , Ottawa:Inter-American Development Bank, International Development Research Centre, 2002).

Neuendorf, Kimberly A. **The Content Analysis Guidebook**, SAGE, 2002, 10.

Savaş, A. Tuğrul. **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, İstanbul: Çantay Kitabevi, 2005

_____. **360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**, İstanbul: Çantay Yayınları, 2005

Taştan, Z Seçil,. “Kariyer Yönetimi”.

<http://www.humanresourcesfocus.com/iky06.asp> [23.06.2008].

Şimşek, Muhittin. **Kalite Yönetimi** M.Ü.T.E.F Yayını, İstanbul, 1998.

_____. **Toplam Kalite Yönetimi ve Ahilik**, İstanbul: Çetin, 2000.

_____. **Toplam Kalite Yönetimi**, 4.Basım İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2004.

_____. **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık, 2002.

Emanet, Hakan. “Efqm Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme Ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği” Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007

Özalp, İnan, Celil KOPARAL, Mehmet Şahin ve diğ., **Yönetim ve organizasyon** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2004.

“Performans Değerlendirme ve Yönetimi”.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506 [23.06.2008].

“Performans Değerlendirmesi”, <http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp> [23.06.2008].

Ritchie and Dale, 2000, 245-246 (Aktaran: Hakan Emanet, “Efqm Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme Ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği” Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).

Roger G. **Operations Management**, McGraw Hill, 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.

Tuğray Kaynak ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İ.F. İ.İ.E.. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, Yayın No: 7, 2000.

“Ulusal Kalite Ödülü”.

http://www.kalder.org/download/Mukemmellik_Yolculugu/bilgilendirme.pdf [20.06.2008].

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

Şahinöz, Saika. “Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetimini Yeri ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Yin , Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**, Third Edition, Applied Social Research Series Volume 5, Sage Publications, 2003

EKLER

EK 1: Avrupa Kalite Vakfı Yönetimi Mükemmellik Modeli

Mükemmellik Modelinin Tanımı ve Yapısı

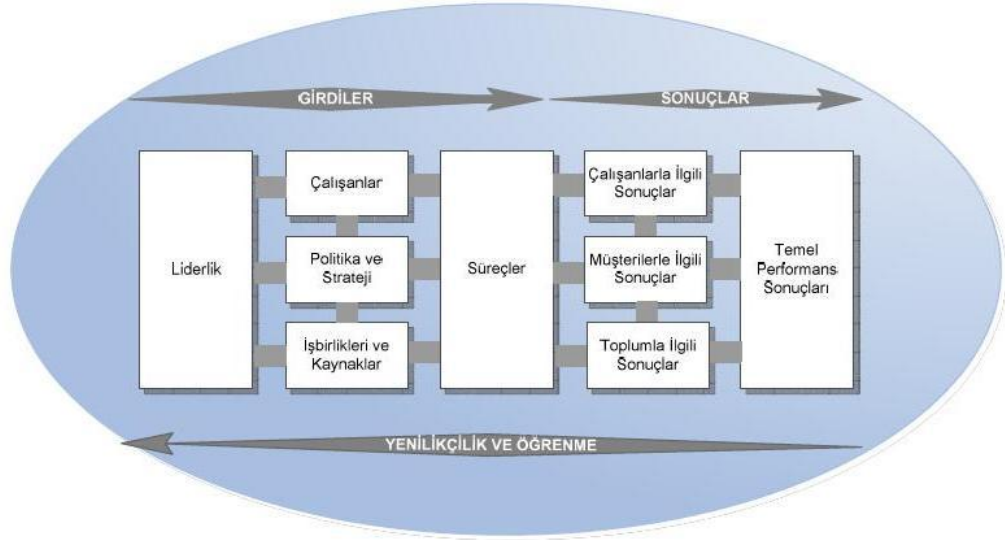
Mükemmellik Modeli, işletmelere özdeğerlendirme vasıtasıyla mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin, darboğazlarının belirlenmesinde yol gösteren ve uygun çözümler sunan pratik bir araçtır. Mükemmellik Modeli, Toplam Kalite Yönetimi'nin temel kavramlarının yönetim sistemi biçiminde yasama geçirilmesinin ifadesidir. Model; sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak işletmelerde şu amaçlar için kullanılabilir:

İşletmelerin eksikliklerini saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden bir özdeğerlendirme aracı olarak,

- İşletmede, tüm fonksiyonel birimlerce paylaşılacak ortak bir dil ve düşünce şeklinin temelini oluşturmak üzere,
- Yürütülmekte olan iyileştirmelerin durum değerlendirmesine, tekrarların ortadan kaldırılıp eksikliklerin belirlenmesine çerçeve oluşturmak üzere,
- İşletmenin yönetim sistemine bir yapı oluşturmak üzere kullanılabilir.

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, ulusal işbirliği ortakları ile birlikte, Avrupa ve dışındaki işletmelerden gelen bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin sürekli geliştirilmesi ve güncellenmesi konusunda yoğun çalımlar yapmaktadır. Dolayısıyla, modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışıyla uyum içinde olması sağlanmaktadır.

Aşağıdaki şekilde gösterilen modeldeki dokuz kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan ayrı ayrı alt açılımları vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Ana kriterlerin önemli bir özelliği kuvvetli bir sebep-sonuç ilişkisini temsil etmesidir. Bu kriterlerden 5'i "Girdi" kriterlerini, 4'ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur, yani bir işletmenin yaptığı faaliyetler "Girdi", bunlardan kaynaklanan "Sonuçlar" ise; kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir.

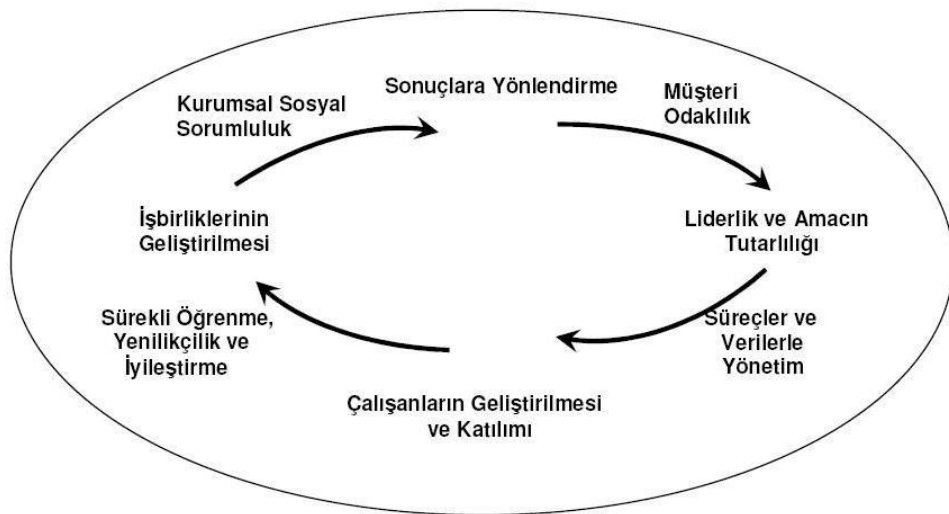


EFQM Mükemmellik Modeli

Modele göre, müşteri tatmininde, çalışanların tatmininde ve toplum üzerinde etki oluşturmada başarı, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesiyle sağlanabilir ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilir.

Modeldeki Temel Kavramlar

Mükemmellik Modeli'nin temelini oluşturan kavramlar, sektör, endüstri veya büyüklük söz konusu olmadan tüm kuruluşlar için geçerlidir. MM, sürekli mükemmelliği yakalamanın pek çok değişik yaklaşımı kullanarak da mümkün olabileceğini kabul eden ve reçete sunmayan bir çerçevedir. Bu reçete sunmayan çerçevenin altyapısını oluşturan temel kavramlar aşağıda gösterilmektedir.



Mükemmelliğin Temel Kavramları

Şekildeki Mükemmellik Modelinin temel kavramları aşağıda açıklanmıştır:

Sonuçlara Yönlendirme: Mükemmellik, işletmenin tüm paydaşlarını(*) memnun edecek sonuçları elde etmektir. Günümüz dünyasında hızlı değişen çevrede, paydaş gereksinimleri ile beklentileri sıkça ve hızlı bir biçimde değişen mükemmel işletmeler çevik, esnek ve duyarlıdırlar. Mükemmel işletmeler, paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini ölçer ve önceden tahmin eder, onların deneyim ve algılamalarını izler, diğer işletmelerin de 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 işletmenin paydaşları için dengeli sonuçlar geliştirmesine ve başarmasına da yardımcı olur.

Müşteri Odaklılık: Mükemmellik, sürdürülebilir müşteri değeri yaratmaktır. Mükemmel işletmeler kendi müşterilerini bilir ve onları yakın bir biçimde anlarlar. Ürün ve hizmetlerin kalitesini en son değerlendirenin müşterileri olduğunun farkındadırlar. Müşteri bağlılığının, onu elde tutmanın ve pazar payı kazanmanın en üst düzeye çıkartılabilesinin yolunun güncel ve potansiyel müşterilerin gereksinim ve beklentilerine açık bir biçimde odaklanma olduğunun da bilincindedirler.

Müşterilerin güncel gereksinimlerine ve beklentilerine duyarlıdırlar. Bu duyarlılıklarının etkililiğini artırmak için uygun olan durumlarda müşterileri sınıflandırır. Rakiplerin faaliyetlerini izler, onların rekabetteki farklılıklarını anlamaya çalışır. Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentilerini etkili bir biçimde öngörmeye çalışır ve bunları karşılamak hatta asabilmek 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.

Liderlik ve Amacın Tutarlılığı: Mükemmellik, amacın tutarlılığı ile esleştirilmiş vizyoner ve esinlendirici liderliktir. Mükemmel işletmelerde, işletmeleri için açık yön belirleyen ve bunu iletebilen liderler vardır. Böyle yaparak işletmedeki diğer liderleri de çalışanlarını harekete geçirmek üzere; belli bir amaç etrafında birleştirirler ve bu amaca ulaşma yolunda ilgilileri motive ederler. İşletmelerine, paydaşları için seçkin bir kimlik ve çekicilik oluşturacak değerleri, etiği, kültürü ve yönetim alt yapısını kurarlar. Bu işletmelerdeki 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 işletmelerinin yönünü adapte edebilme becerisini gösterirler ve işletme çalışanlarını da beraberlerinde götürürler.

Süreçler ve Verilerle Yönetim: Mükemmellik, işletmeyi birbiri ile bağımlı ve ilişkili bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetmektir. Mükemmel işletmelerin tüm paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve bunları karşılamak üzere tasarlanmış etkili yönetim sistemleri vardır. İşletmenin politika, strateji hedef ve planlarının 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 performansa, süreçlere, sistem kapasitesine, paydaş gereksinimlerine, beklentilere ve deneyimlere, baksa işletmelerin performanslarına ve uygun olan durumlarda rakiplere ilişkin güvenilir

veri ve bilgilere dayanılarak alınır. Riskler sağlam performans ölçümlerine göre belirlenir ve etkili bir biçimde yönetilir. İşletme tüm kurumsal dış gerekler karşılanacak hatta asılacak şekilde oldukça yüksek bir profesyonel düzeyde yönetilir. Paydaşların yüksek düzeyde güvenini sağlayacak önleyici önlemler belirlenir ve uygulanır.

Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı: Mükemmellik çalışanların katkısını, onların gelişimi ve katılımı ile en üst düzeye çıkarmaktır. Mükemmel işletmeler politika, strateji, hedef ve planlarını yasama geçirebilmeleri için bugün ve gelecekteki çalışan yetkinliklerini belirler ve anlarlar. Çalışanlarını bu yetkinliklere göre seçer, ise alır ve geliştirirler; onları durmadan aktif ve olumlu bir biçimde desteklerler. Kişisel gelişim, bireylerin kendi potansiyellerinin tümünün farkına varmalarına ve kullanımlarına ortam yaratacak şekilde, desteklenir ve teşvik edilir. Çalışanları, 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 işletmenin çıkarına kullanılabilmesinin giderek artan öneminin farkındadırlar. Çalışanlarını, onların adanmışlıklarını ve işletmeye bağlılıklarını teşvik edecek şekilde gözetme, ödüllendirme ve tanıma yollarını ararlar. Paylaşılmış değerler, güven, açıklık ve yetkilendirme kültürü ile çalışanlarının potansiyellerini ve aktif katılımlarını en üst düzeye taşırlar. Bu katılımı iyileştirmeler için fikir üretimine ve uygulanmasına yönlendirirler.

Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme: Mükemmellik mevcut durum ile mücadeleye girme, yenilikleri ve iyileştirme fırsatlarını yaratmak üzere öğrenmeyi kullanarak değişimi gerçekleştirmektir. Mükemmel işletmeler hem kendi faaliyet ve performanslarından hem de diğerlerininkinden sürekli öğrenirler. Güçlü bir biçimde hem iç hem de dış kıyaslamalar yaparlar. Öğrenmeyi işletmenin her boyutunda en üst düzeyde sağlamak için çalışanlarının sahip oldukları bilgiyi keşfeder ve paylaşırlar. Tüm paydaşların fikirlerini kabul edecek ve kullanacak kadar açıklık söz konusudur. Çalışanlar bugünün ve güncel becerilerin ötesine bakmaya tevsik 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. İşletmenin performansı; bilgi birikimi sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşırsa, en üst noktasına çıkar.

İşbirliklerinin Geliştirilmesi: Mükemmellik değer katan işbirliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesidir. Mükemmel işletmeler, günümüzün sürekli değişen ve isteklerin giderek arttığı dünyamızda, başarının geliştirebildikleri işbirliklerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Diğer işletmelerle işbirliği fırsatları ararlar ve geliştirirler. Bu iş birlikleri paydaşlarına temel yetkinliklerini iyileştirerek daha zenginleştirilmiş değer sağlamalarına olanak verir. Bu işbirlikleri müşterilerle, toplumla, tedarikçilerle ve hatta karşılıklı açıkça tanımlanmış 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 ilişkiyi kurarlar.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Mükemmellik, işletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği düzenlenmiş minimum çerçeveyi asmak ve toplumda yer alan paydaşlarının beklentilerini anlamaya ve onlara karşılık vermeye uğraşmaktır.

Mükemmel işletmeler paydaşlarına karşı, sorumluluk sahibi işletmeler olarak, şeffaf ve hesap verilebilir olarak yüksek düzeyde bir etik yaklaşımı benimsemişlerdir. Bugün ve yarın için, sosyal sorumluluğa ve ekolojik sürdürülebilirliğe önem vermekte bu yönde çaba sarf etmektedirler. İşletmenin kurumsal sosyal sorumluluğu, değerleri ile ifade edilir ve işletme ile bütünleşiktir. Paydaşların açık katılımları ile yerel ve gerektiğinde küresel kamuoyunun beklenti ve kurallarını karşılar ve asarlar. Riskleri yönetmelerinin yanında, toplumla karşılıklı yarar sağlayacak projelerde çalımsa fırsatlarını araştırarak ve teşvik ederek, paydaşlarına da esin kaynağı oldukları gibi onların güvenlerini de yüksek düzeyde kazanırlar. Toplumun bugünü ve geleceği üzerindeki etkisinin bilincindedirler ve olumsuz etkileri minimize etmek için özen gösterirler.

EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri

Mükemmellik Modeli'nin 9 ana ve 32 alt kriterden oluşan yapısı, bir organizasyona bütünsel bir bakış açısı getirmektedir. Modelde yer alan 9 ana kriterden her biri, işletmenin iş mükemmelliğindeki ilerlemesini değerlendirmek amacıyla uygulayacağı özdeğerlendirme de birer kriter olarak kullanılabilir.

Modeldeki kriterler ve her bir kriterin kapsadığı alt kriterler şöyledir:

1.Liderlik

Liderler, kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yasama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar, gerektiğinde, işletmenin yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.

- a. Liderler işletmenin misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.
- b. Liderler işletmenin yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yasama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.
- c. Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan işletmelerle ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.
- d. Liderler mükemmellik kültürünü işletmenin çalışanları ile sağlamlaştırırlar.
- e. Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

2. Politika ve Strateji

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

- a. Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim beklentilerini temel alır.
- b. Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.
- c. Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.

d. Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.

3. Çalışanlar

Mükemmel işletmeler, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve işletmenin bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini işletmenin çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar. Bunları sağlayabilmek amacıyla aşağıdaki uygulamalar yerine getirilir :

- a. İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.
- b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.
- c. Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır.
- d. Çalışanlar ile işletme arasında diyaloga önem verilir.
- e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

Mükemmellik Modeli'nde İKY'ye verilen önem oransal olarak da belirgin bir şekilde görülmektedir. "Çalışanlar" ve "Çalışanlarla İlgili Sonuçlar" kriterlerinin modeldeki toplam oranı %18'dir. Bu da %20 ile en yüksek orana sahip olan "Müşterilerle İlgili Sonuçlar" kriterinin ardında ikinci sırada yer almaktadır.

4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel işletmeler, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken işletmenin, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler.

- a. İşletme dışı işbirlikleri yönetilir.
- b. Finansal kaynaklar yönetilir.
- c. Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.
- d. Teknoloji yönetilir.
- e. Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.

5. Süreçler

Mükemmel işletmeler, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değerin artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler.

- a. Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir
- b. Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.
- c. Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.

d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.

e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

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

a. Algılama ölçümleri – Dış müşteriler işletmenin ürün/hizmet ve ilişkilerini nasıl algılıyor? Bu ölçümler dış müşterilerin işletme hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir.

b. Performans göstergeleri – Dış müşterilerin tatmini için işletme hangi göstergeleri izliyor, kanıtlar nelerdir? Bu göstergeler, işletmenin kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

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

a. Algılama ölçümleri – İşletme, çalışanları tarafından nasıl algılanıyor? Bu ölçümler çalışanların işletme hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir.

b. Performans göstergeleri – Çalışanların tatmini için, işletmenin izlediği göstergeler ve kanıtlar nelerdir? Bu göstergeler, işletmenin çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

8. Toplumla İlgili Sonuçlar

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

a. Algılama ölçümleri – Toplumun işletmeyi algılamasına ilişkin kanıtları nelerdir? Bu ölçümler, anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum organizasyonları ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerdir.

b. Performans göstergeleri – Toplum üzerindeki etkiye yönelik olarak işletmenin izlediği göstergeler ve kanıtlar nelerdir? Bu göstergeler işletmenin kendi performanslarını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun işletmeye ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Açıklamalar, işletmenin yaşam kalitesine yaklaşımını, çevrenin ve küresel kaynakların korunması konusunda algılanmasını ve kuruluşun iç göstergelerinin etkinliğini kapsamalıdır.

9. Temel Performans Sonuçları

Mükemmel işletmeler, politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

a. Temel performans çıktıları – İşletmenin finansal performansını gösteren ölçütler nelerdir? Bu göstergeler işletme tarafından tanımlanmış, politika ve stratejiler kapsamında kararlaştırılmış temel sonuçlardır (Kar-zarar, bilanço, nakit akışı vb.).

b. Temel performans göstergeleri – İşletmenin performansını gösteren ölçütler ve kanıtlar nelerdir? Bu göstergeler işletmenin temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirme amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir

(Genel performans, pazar payı, kilit süreçler, bilgi, tedarikçiler, malzemeler, aktifler, teknoloji).

Mükemmellik Modelinde Özdeğerlendirme

Özdeğerlendirme, bir işletmenin faaliyetlerini ve iş sonuçlarını; iş mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir. Özdeğerlendirme süreci uygulaması ile işletmeler kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, bu doğrultuda hazırladıkları eylem planları ile yönetim yaklaşımlarını iyileştirme fırsatı elde ederler.

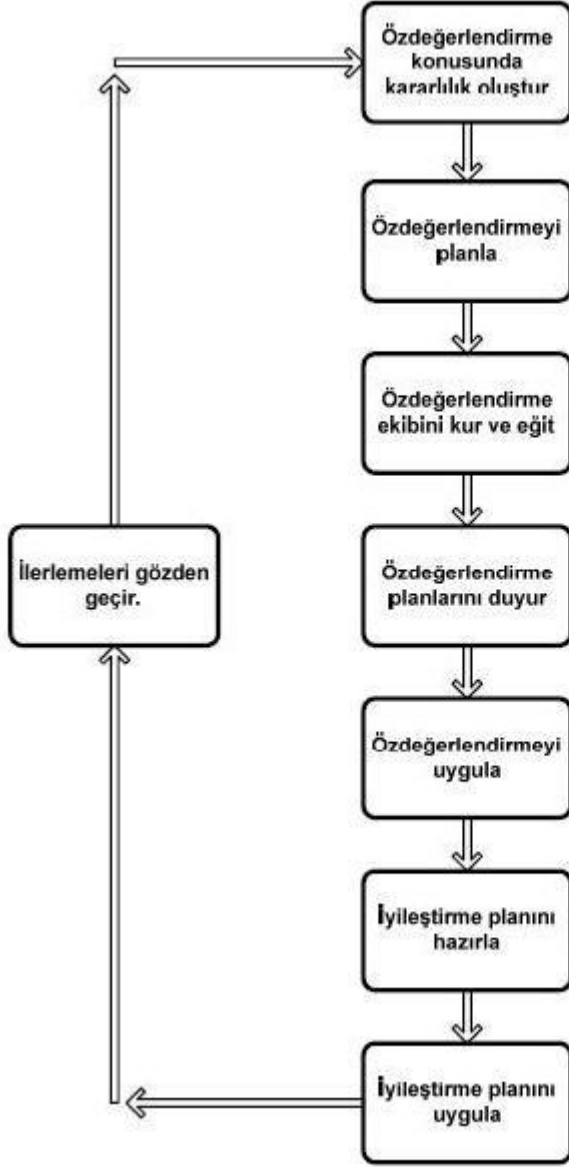
Aşağıdaki şekilde özdeğerlendirme sürecinin adımları gösterilmektedir. Görüldüğü gibi, özdeğerlendirme süreci, iyileştirme planının hazırlanıp uygulanmasından sonra, ilerlemelerin gözden geçirilmesini de kapsamaktadır. Dolayısıyla, özdeğerlendirmenin dinamik ve kendini yenileyen faaliyetler zincirinden meydana geldiği söylenebilir.

Özdeğerlendirme tekniği, kalite kültürünü ölçmek ve geliştirmek isteyen bütün işletmeler için faydalıdır. İşletmelerin bu tip düzenli ve sistematik bir ölçme ve gözden geçirme sürecine tabi olması çağdaş yönetim sistemlerinin en önemli faaliyetlerinden birisidir. Kalite bilincine sahip bir organizasyonda, özdeğerlendirme sistematik bir faaliyet olmalıdır. Özdeğerlendirmenin yararları şöyle sıralanabilir.

İşletmenin kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesini sağlar. İşletmenin mevcut durumunun belirlenmesi ve değerlendirilmesi, gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi için, belirli bir çerçeve içinde, somut verilere dayalı bir yaklaşım getirir.

İşletmelerde uygulandığında mükemmelliğin ne anlama geldiği konusunda çalışanları eğitir. İşletmeyi yönetme ve iyileştirme sürecinde, ortak bir dil ve kavramsal çerçevenin oluşmasına katkıda bulunur.

İşletmenin mükemmellik yolculuğunda hangi noktaya kadar geldiğini, daha ne kadar yolu olduğunu ve diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında ne durumda bulunduğunu ve kaynaklarını hangi alanda yoğunlaştırması gerektiğini gösterir.



Özdeğerlendirme Süreci

5.5. RADAR Mantığı

Gelişime açık bir yapıya sahip olan Mükemmellik Modeli'nde uygulamalar, "RADAR Matrisi" mantığı ile değerlendirilmekte ve böylece işletmenin mükemmelliğin hangi seviyesinde olduğu belirlenmektedir. RADAR mantığı 4 boyuttan oluşmaktadır:

- Sonuçlar (Results)
- Yaklaşım (Approach)
- Yayılım (Deployment)
- Değerlendirme ve Gözden Geçirme (Assesment and Review)

İşletmeler RADAR değerlendirmeye karar verdiklerinde, Avrupa'daki en iyi işletmelerle kıyaslama yapılmasını özendiren RADAR Puanlama Matrisi'ni kullanabilirler. RADAR mantığına göre işletmenin yapması gerekenler şöyledir:

Hedeflenen sonuçlar politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koyulmalıdır. Bu sonuçlar işletmenin hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşların algılamalarını kapsamalıdır. İşletmeler, hem şimdiki durumu, hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiri ile bütünleşmiş yaklaşımlar planlamalı ve bu yaklaşımları geliştirmelidir.

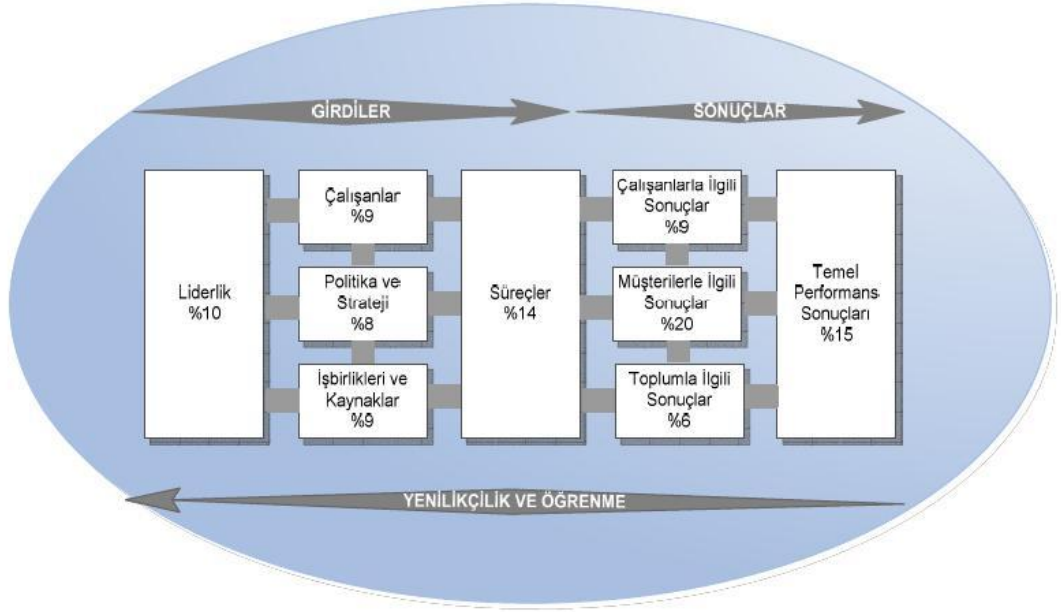
Yaklaşımların yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmelidir. Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizine, sürekli öğrenme faaliyetlerine bağlı olarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirmeli ve gözden geçirmelidir. Buna bağlı olarak, gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemeli, önceliklendirmeli, planlamalı ve uygulamalıdır. Modelin özdeğerlendirme aracı ile işletmelerde uygulanması için RADAR mantığında yer alan Sonuçlar, Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden Geçirme boyutları, her bir girdi kriteri ile ve sonuçlar boyutunun da her bir sonuç kriteri ile ilişkilendirilmesi gerekir:

Sonuçlar: İşletmenin neler elde ettiğini gösterir. Mükemmelliğe erişmiş bir işletmede, sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını gösterir. Hedefler belirlenmiş, erişilmiş veya asılmış olmalıdır. Başka işletmelerle özellikle kendi alanında ve/veya dünya çapında en iyilerle karşılaştırıldığında performans yüksek olmalıdır. Tüm bu sonuçlarla uygulanan yaklaşımlar arasında açık bir neden-sonuç ilişkisi bulunmalıdır. Ayrıca sonuçlar, ilgili alanlarını kapsamalıdır.

Yaklaşım: İşletmenin ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir işletmenin sağlam temelli yaklaşımlara sahip olması gerekir. Sağlam temelli yaklaşımlar, anlaşılır bir temele dayanır, işletmenin mevcut ve gelecekle ilgili gereksinimleri üzerine kurulur, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçler üzerinden yasama geçirilir ve net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanır. Ayrıca bu yaklaşımlar, birbirleriyle bütünleşiktir. Bütünleşik bir yaklaşım, bir yandan işletmenin politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun olduğu ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş yaklaşımdır.

Yayılım: İşletmenin yaklaşımın yayılımı konusunda neler yaptığını gösterir. Mükemmelliğe ulaşmış bir işletmede yaklaşımlar ilgili alanlara, sistematik bir yolla uygulanır.

Değerlendirme ve Gözden Geçirme: İşletmenin yaklaşımını ve yaklaşımın yayılımını değerlendirmek, gözden geçirmek ve iyileştirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe ulaşmış bir işletmede, yaklaşımın yayılımı düzenli olarak ölçülmelidir. Öğrenme faaliyetleri de göz önünde bulundurularak, bu iki faaliyet sonunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması ve uygulaması amacı ile kullanılması beklenir. İşletmeler, RADAR Puanlama Matrisi'ne göre puanlandığı zaman, Mükemmellik Modeli'nde yer alan 9 kriterin her biri için 1000 üzerinden ağırlıklı puanlar verilmektedir. Aşağıdaki şekilde modeldeki kriterlerin ağırlıkları yüzdesel oran olarak gösterilmektedir. Bu ağırlıklar 1991 yılında Avrupa çapında yapılan geniş bir araştırmanın sonucunda belirlenmiştir. Ağırlıklar çok geniş bir çerçevede kabul görmüştür ve EFQM tarafından belirli aralıklarda gözden geçirilmektedir.



Mükemmellik Modelindeki Kriterler ve Ağırlıkları

Modeldeki ana kriterlere bağlı alt kriterler çoğunlukta eşit ağırlıklı olarak yapılandırılmıştır. Eşit ağırlıkta olmayan alt kriterler şunlardır:

“Müşterilerle İlgili Sonuçlar” kriterine bağlı alt kriterler; 6a (Algılama ölçümleri) %75, 6b (Performans göstergeleri) %25 ağırlıktadır.

“Çalışanlarla İlgili Sonuçlar” kriterine bağlı alt kriterler; 7a (Algılama ölçümleri) %75, 7b (Performans göstergeleri) %25 ağırlıktadır.

“Toplumla İlgili Sonuçlar” kriterine bağlı alt kriterler; 8a (Algılama ölçümleri) %75, 8b (Performans göstergeleri) %25 ağırlıktadır.

Mükemmellik Aşamaları

Mükemmellik Modeli, Avrupa’da ve diğer ülkelerde on binlerce işletme tarafından kullanılmakta, işletmelere ortak bir yönetim dili ve aracı sunmakta, farklı sektörlerdeki iyi uygulamaların paylaşılmasına olanak tanımaktadır. Mükemmelliğin en yüksek seviyesi olan büyük ödül seviyesine doğru aşamalar olması yönündeki yaygın talebe yanıt vermek için EFQM Mükemmellik Aşamaları geliştirilmiştir.

Mükemmellik Aşamaları’nın logoları, istenilen asamaya ulasan işletmeler tarafından çeşitli şekillerde kullanılabilir. Bu aşamalar şunlardır:

1. Aşama: Mükemmellikte Kararlılık

Mükemmellikte Kararlılık, mükemmellik yolculuğunun henüz başında olan işletmeler için tasarlanmıştır. Bu aşamada işletmelere buldukları performans seviyesini anlamalarında ve iyileştirme için önceliklerini belirlemelerinde yardımcı ağırlık verilmektedir. Bu programın, yaklaşım ve metodolojisi iki ayrı evreyi içerir.

Birinci evrede başvuran işletmeler, Mükemmellik Modeli’nin dokuz kriterini kullanarak, yüksek düzeyde bir özdeğerlendirme sürecinden geçerler. Bu süreç, işletme performansının, model işletmelerin kullandığı çerçeve ile kıyaslamalı olarak, genel bir değerlendirmesini içerir. Değerlendirme sonucunda işletme, öncelikleri ile

ilgili iyileştirmeye açık alanlarını saptama olanağını bulur. İkinci evrede ise işletmeden, iyileştirme doğrultusunda aldığı önlemleri ortaya koymasına beklenir.

Alınan önlemlerin doğrulanması, eğitimli bir değerlendiricinin 1-2 günlük sürecek saha ziyaretinde yapacağı toplantılar, görüşmeler ve dokümanların incelenmesi yolu ile gerçekleştirilir.

2. Aşama: Mükemmellikte Yetkinlik

Bu program, Mükemmellik Modeli'ni kullanarak özdeğerlendirme yapmada deneyim kazanmış işletmeler için tasarlanmıştır. Bu aşama için başvuran işletmeler, Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülü'ne benzer bir değerlendirme sürecine girmektedirler, ancak daha kısa ve formatlı bir başvuru dokümanı hazırlamaları beklenmektedir.

Program kapsamında 2-5 kişilik eğitimli değerlendirici ekibi başvuru dokümanını değerlendirmekte, başvuran işletmeye üç günlük saha ziyareti düzenlemekte ve bir geri bildirim raporu hazırlamaktadır. Ulusal Kalite Ödülü ile aynı takvimin uygulanması planlanmaktadır. Değerlendirme puanı 400 veya üstünde olan başvuru sahibi işletmelerin bu aşamayı başarıyla tamamladığı onaylanmaktadır. Bu seviyeye ulaşan başvuranlar iyi yönetilen işletmeler olarak kabul edilebilecek ve söz konusu onay, ticari ve tanıtım faaliyetlerinde kullanılabilir.

3. Aşama: Avrupa / Ulusal Kalite Ödülü

Mükemmellik uygulamasında olgunluk seviyesine ulaşmış işletmeler için yüksek prestijli Avrupa Kalite Ödülü veya Ulusal Kalite Ödülleri önemli bir özendirici unsur olmaya devam etmektedir. Pek çok Ulusal Kalite Ödülü gibi, ödül aşaması Mükemmellik Modeli'ni baz almaktadır. Mükemmellik Modeli kullanıcıları mükemmellik, özdeğerlendirme ve sürekli iyileştirme konularında kararlı kuruluşlardır.

EFQM Kalite Ödülü'ne başvuru için ödül takvimine uygun tarihte 75 sayfalık detaylı bir başvuru dokümanının teslim edilmesi gerekmektedir. Başvuru dokümanı, değişik ülkelerde çeşitli endüstri kollarında yöneticilik deneyimi olan EFQM ödül değerlendiricileri tarafından değerlendirilecek ve puanlandırılacaktır. Değerlendirici ekibindeki değerlendirici sayısı işletmenin yapısına ve büyüklüğüne bağlı olarak 3-8 arasında değişmektedir. Başvuru dokümanının incelenmesi sonucunda işletmenin aldığı puan, ödül jürisince belirlenen baraj puana ulaşması durumunda, değerlendirici ekibi bir hafta kadar sürebilecek saha ziyareti düzenleyecektir.

İşletmelerden, değerlendirici ekibine değerlendirme için tüm operasyonel alanlarını açmaları istenecektir. Değerlendirici ekibi başvuru dokümanındaki bilgileri doğrulayacak kanıtları arayacak ve tüm kriterler için puanlandırma yapacak ve detaylı bir geribildirim raporu hazırlayacaktır. Bundan sonra bir üst jüri her bir işletmeye ait raporu gözden geçirecek ve ödüllendirme seviyesine karar verecektir.

Ödüllendirme seviyesine ulaşan işletmeler, ödül finalisti, Kalite Başarı Ödülü veya Kalite Büyük Ödülü ile ödüllendirilirler.

EK 2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü

Bu ek bölümde Dokuz Eylül Üniversitesi'nden Değer Yılmaz'ın 2006 yılında hazırladığı İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü adlı tezden bu araştırmanın konusu ile yakından ilgili olduğu için ek kısmına tezinin konuyla ilgili kısmı konmuştur. İlgili kısım aşağıdaki gibidir:

Mükemmellik Modeli, işletmelerin özdeğerlendirme uygulamaları ve gelişmeleri için bir çerçeve oluşturmaktadır. Modelin tam potansiyeli, kriterler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Temelde, bu girdiler kriterinde kritik olarak tanımlanmış olan sürece ilişkin sonuçların ilgili sonuç kriterlerinde görülmesi beklenmektedir. Modelin aynı zamanda iyileştirme için sürükleyici bir araç olarak kullanılması önemlidir.

Modelde birbirleriyle bağlantılı olan dokuz kriter arasında, “çalışanlar” ve “çalışanlarla ilgili sonuçlar” kriterleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu kriterler İKY süreçlerinin etkinliğini ve iyileştirmesini temel almaktadır. İnsana yönelik olan ve özünde toplam kalite bilincinin olduğu Mükemmellik Modeli'nde İKY'nin etkisi sadece bu iki kriterle sınırlandırılmamalıdır.

Yapısı ve büyüklüğüne göre değişen kategorilerde Avrupa / Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuran ve mükemmellik aşamalarından geçen işletmeler, somut sonuçlara ulaşabilmek için işletme stratejileri ile bütünleşik yapıdaki İKY'yi (Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini) göz önünde bulundurmaktadır.

Dolayısıyla, Mükemmellik Modeli'nde İKY fonksiyonlarının uygulama biçimi, “çalışanlar” ile ilgili kriterlerle ilişkide olan diğer kavram ve kriterleri de etkilemektedir. Mükemmellik Modeli ve İKY ilişkisi, modelin temelini oluşturan kavramlar ve Avrupa / Ulusal Kalite Ödülü için başvuran işletmelerin puansal olarak değerlendirildiği kriterler olmak üzere iki boyutta incelenebilir.

EFQM Mükemmellik Modelinde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Etkin Olduğu Temel Kavramlar

Mükemmellik Modeli'nin temeli olarak, her bir kavramın farklı kriterler ve alt kriterlerle doğrudan veya dolaylı olarak çeşitli ilişkisi vardır. Ayrıca her bir kavramın bir diğeri üzerinde etkisi bulunur. İKY ile doğrudan ilişkili olan temel kavramlar; sonuçlara yönlendirme, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme ve kurumsal sosyal sorumluluktur. Doğrudan ilişkili olmayan kavramlar ise, müşteri odaklılık ve işbirliklerinin geliştirilmesidir (Kalder, 2003, 10).

Aşağıda İKY fonksiyonları ve bu fonksiyonların Mükemmellik Modeli'nde hangi temel kavramlarla ilişkide olduğu ve bu kavramlar üzerinde nasıl bir rol oynadığı belirtilmektedir:

1. İK Planlaması: Mevcut durumda ve gelecekteki insan kaynakları arz ve talep tahmini yapılır, elde edilen sonuçlar analiz edilir. Bu ihtiyaç belirlenirken, işletme stratejileri ve politikaları ile çevresel faktörler dikkate alınır. İK planlaması; sonuçlara yönlendirme, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı kavramlarıyla ilgilidir. İKY, işletmenin hedeflerini göz önünde bulundurarak insan kaynağı ihtiyacını belirler. İK planlaması, işletmede çalışanların yönetimi ile de doğrudan ilgili olduğu için, planlama sonrası alınan kararlar çalışanların geliştirilmesi ve katılımını etkileyecektir.

2. Doğru İşe Doğru Eleman Alımı: İşletmedeki boş pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler ve iş tanımları, işletme hedeflerine göre belirlenmeli ve duyurulmalıdır. Aday hakkında doğru bilginin toplanması ve seçim aşamasında adayların belirtilen yetkinliklere uyup uymadığının ölçülmesi önemlidir. Mükemmellik Modelindeki sonuçlara yönlendirme, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı kavramları doğru işe doğru eleman alımı ile ilgilidir. Yetkinliklerin belirlenmesi işletmenin en fazla fayda sağlayacağı sonuçlar çerçevesinde gerçekleşir. Aynı zamanda yetkinlikler, işin yapılış biçimi, iş akışındaki süreçler ve işten beklenen performans değerleri dikkate alınarak tanımlanır. İşe alınacak kişinin ayrıca işletme kültürüne uyan ve gelişime açık birisi olması da önemlidir.

3. Performans Değerlendirme: Çalışanın geçmiş döneme ait gösterdiği performans esas alınır. Dönem sonunda, yönetici ile çalışan bir araya gelerek karşılıklı beklentilerini dile getirirler. Bu görüşme sırasında yapılan geri bildirim, çalışanın gelecek dönem içinde performansını arttırmaya ve daha etkin çalıştırılmasına yöneliktir. Ayrıca bu görüşme, yönetici için de yapılan eleştiri sonucunda kendisini değerlendirmesi için bir fırsat niteliğini taşır. Performans değerlendirme; liderlik ve amacın tutarlılığı, sonuçlara yönlendirme, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kavramları ile ilgilidir. Performans değerlendirme görüşmesi sırasında, yöneticinin çalışana görüşlerini aktarırken ona karşı yaklaşımı çok önemlidir. Yönetici; liderlik vasıflarını kullanarak çalışanı sahiplenmeli ve önyargıdan uzak bir tutum içerisinde olmalıdır.

Çalışanın kendisi hakkındaki görüşlerini de dikkate almalıdır. Bir sonraki dönem için, ortak amacı çalışana benimsetmelidir. Ayrıca görüşme sonunda belirli bir hedef koyarak, sonuçlara odaklılık sağlanmalıdır. Performans değerlendirmede, geçmiş dönemde çalışanın yaptığı işteki kalite ve elde ettiği sonuçlar dikkate alındığından, süreçler ve verilerle yönetim uygulanır. İkili bir görüş alışverişine dayandığı ve gelişmeye yönelik bir uygulama olduğu için, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı hedeflenmektedir. Amaç; sonraki dönemde geçmiş dönemden daha iyi bir sonuç elde etmek olduğu için, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kavramları ile iç içedir.

4. Personel Eğitimi: Eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile eğitim planı hazırlanır. Çalışanın işiyle ilgili veya davranışsal olarak gelişimini sağlayacak eğitim yöntemi seçilir ve uygulanır. Eğitim sonrası gelişme kontrol edilir. Personel eğitimi; sonuçlara yönlendirme, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kavramları ile ilgilidir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve eğitim yönteminin seçilmesi, çalışanı işletme hedeflerine yönlendirecek doğrultuda gerçekleşir. Eğitim; elde edilen sonuçların yetersizliğinden veya iş süreçlerini daha verimli kılmak için verilebilir. Personel eğitimi, çalışanların geliştirilmesine yöneliktir ve belirli bir grup çalışanın katılımını gerektirir. Çalışanlara yeni bir işin veya davranışın öğretilmesi, onları motive eder.

5. Kariyer Planlaması: Yönetim, çalışanın kendi geleceği ve organizasyon içerisindeki konumu ile ilgili kararlar almasında ona yardımcı olur, kariyerinin gelişimi ve kariyer hedefleri açısından çalışana yol gösterir. Çalışanın ve organizasyonun hedeflerini ortak bir noktada buluşturur. Kariyer planlaması; sonuçlara yönlendirme, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı kavramları ile ilgilidir. Kariyer danışmanları veya yöneticiler her ne kadar çalışanın kendi kariyerine yön vermesine yardımcı oluyorsa da, bu yönlendirme işletme hedefleri doğrultusundadır. Çalışanın, geçmiş ve mevcut durumdaki kariyeri

sahip olduğu yetkinlikler ile karşılaştırılır ve elde edilen sonuca göre kariyer önerisi getirilir. Yapılan öneri, çalışanın gelişmesine dolayısı ile verimli olmasına yöneliktir.

6. Personeli Güçlendirme: Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile çalışanın yetkilerini arttırma sürecidir. Çalışan, işin sahibi haline gelir ve karar alma sürecinde etkili olur. Personeli güçlendirme; liderlik ve amacın tutarlılığı, sonuçlara yönlendirme, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kavramları ile ilgilidir. Personeli güçlendirme sürecinde, çalışanın performans standartlarında söz sahibi olduğunu hissettiği bir ortam yaratılması önemlidir. Bu dengeyi kurmak ve çalışanı bir amaca yönlendirmek için yöneticiler, liderlik vasıflarını kullanmalıdır. Güçlendirme, sonuca odaklanacak şekilde yapılmalıdır. Çalışan, bu süreç içerisinde kendini geliştirerek işi yöneticisinden daha iyi öğrenir ve yapar, yetki ve sorumluluk alır, karar alma sürecinde etkin rol oynar. Yetkisini tamamen çalışana veren yönetici, iyi sonuçlar elde eden bir organizasyonda oluşan sinerji ile daha fazla güç kazanır ve organizasyonla beraber kendisini sürekli geliştirme imkanı bulur.

7. Ücretlendirme: İşletmenin, çalışana bedensel veya zihinsel katkısından dolayı adil bir karşılık vermesidir. İşletme stratejisi ve politikasına, iş süreçlerine ve organizasyon yapısına göre bir ücret sistemi oluşturulur. Ücret sisteminin adil ve çalışanlar tarafından anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir. Ücretlendirme; süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı kavramları ile ilgilidir. Çalışana verilen ücret, performansına dayalı olarak, çalıştığı saat dikkate alınarak veya sattığı ürün başına vb. gibi özelliklere göre verilebilir. Bu da çalışanın yaptığı iş ile ilgili verilere ulaşılmasını gerektirir. Adil ve anlaşılır bir ücret sistemi, çalışanları motive eder ve onların gelişmesine neden olur.

8. Endüstriyel İlişkiler: Yöneticiler ile çalışanların yetki ve hakları, belirli kural ve yasalar çerçevesine göre düzenlenir. Her ülkenin endüstri ilişkileri sistemi belirli bir siyasi ve ekonomik yapı tarafından şekillenmektedir. Endüstriyel ilişkiler; çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, kurumsal sosyal sorumluluk kavramları ile ilgilidir. Çalışanlar, kendi haklarının neler olduğunu, çalışma hayatı ile ilgili kural ve yasaları bilmek durumundadırlar. Bilinçli bir çalışan, gelişmeye açık ve katılımcıdır. Bu nedenle İKY işletme çalışanlarını iş kanunu hakkında bilgilendirmelidir. Çalışanların haklarının korunması, sosyal sorumluluğun gereklerindedir. Yasal gerekleri karşılayan ve bazı durumlarda bu gereklerin de ötesinde kaynak ve servis sunan işletmeler, çalışanlarının işe olan bağlılığını arttırmaları.

İKY'nin işletmede etkin bir şekilde uygulanması, Mükemmellik Modeli'nin temel kavramlarına altyapı oluşturmaktadır. Tüm İKY uygulamaları çalışanların geliştirilmesi ve katılımını hedeflemektedir. Mükemmellik Modeli'ndeki temel kavramlardan "işbirliklerinin geliştirilmesi" kavramı, işletme strateji ve politikalarının etkin yayılımına bağlıdır. Günümüzde İKY'nin stratejik karararlarda aktif olarak rol aldığı göz önüne alınırsa, işbirliklerinin geliştirilmesi ile İKY arasında dolaylı bir ilişki vardır. Aynı durum "müşteri odaklılık" kavramı için de geçerlidir. İKY uygulamaları ile çalışanlar, iş süreçleri sonucunda belirlenen hedefleri gerçekleştirirse veya bu hedeflerin üstüne çıkarlarsa, bunun işletmenin müşterilerine olumlu yönde yansıtacağı beklenebilir. "Müşteri odaklılık" kavramında, iş süreçleri kadar, liderin veya yöneticinin işletme strateji ve politikalarına bakışı da önemlidir. Bu durumda, müşteri odaklılık ve İKY arasında da dolaylı bir ilişki söz konusudur.

EFQM Mükemmellik Modelinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkin olduğu Kriterler

9 ana ve 32 alt kriterden oluşan Mükemmellik Modeli'nde değerlendirme aşaması, kriterlerin nasıl gerçekleştirildiği ve hangi sonuçlar elde edildiğine dair somut verileri gerektirmektedir. Somut olarak sunulan veriler, RADAR Puanlama Matrisi'ndeki ilgili alt kriterlerin ölçeklerine göre puanlandırmaya tabi tutulmaktadır. Avrupa / Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuran işletmeler değerlendirme sonucunda aldıkları puan ve rapor ile mükemmellik yolunun hangi aşamasında olduklarını görebilmektedirler. Ayrıca işletmeler ödüle başvurmayıp, modeli bir özdeğerlendirme aracı olarak da kullanabilmektedirler.

Mükemmellik Modeli'nde ana ve alt kriterler Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından net olarak belirtilmiştir. Bu kriterlerden İKY ile doğrudan ilgili olanlar aşağıda açıklanmaktadır:

1. İKY ve Çalışanlar: “Çalışanlar” kriteri Mükemmellik Modeli'nde “Girdiler” bölümünde yer alır ve %9 ağırlığa sahiptir. Aşağıda bu kriterle ait beş alt kriter ve bu alt kriterlerin İKY ile ilişkisi yer almaktadır.

1.1. İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir: Bu alt kriter İKY ile ilgili olarak şu konuları içerebilir. İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planlar nasıl oluşturulmaktadır? Bu süreçte çalışanlar ve çalışanların temsilcilerinin katılımı nasıl sağlanmaktadır? İK planları ile politika ve strateji, işletmenin yapısı ve kilit süreçler çerçeveler ile uyumu nasıl sağlanmaktadır?

İşe alma, kariyer geliştirme ve yedekleme planlaması süreçleri nasıl yönetilmektedir? İstihdamda fırsat eşitliği, politika, strateji ve planları da dahil olmak üzere, istihdamın her bakımdan adil ve dürüst biçimde olması nasıl sağlanmaktadır? İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketleri nasıl yapılmakta, çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan nasıl yararlanılmaktadır? Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşımı ve yöntemlerinden nasıl yararlanılmaktadır?(örneğin, tedarik zincirini yeniden yapılandırma, esnek ekip çalışması vb.)

1.2. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür: Bu alt kriter İKY ile ilgili olarak şu konuları içerebilir. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla işletmenin gereksinimleri arasında uyum sağlanması nasıl gerçekleşmektedir? Çalışanların, işletmenin mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirilme planları nasıl oluşturulmakta ve uygulanmaktadır? Çalışanların tüm potansiyellerinin farkına varmaları ve bunu yaşama geçirmeleri için onlar nasıl geliştirilmekte, eğitilmekte ve kendilerine nasıl yardımcı olunmaktadır?

Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve işletmenin bütününde öğrenme olanakları nasıl oluşturulmakta ve bunlara katılım nasıl özendirilmektedir?

Çalışanların ekip becerileri nasıl geliştirilmektedir? Çalışanların performansları nasıl değerlendirilmekte ve daha iyi performans göstermeleri için onlara nasıl yardımcı olunmaktadır?

1.3. Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır: Bu alt kriter İKY ile ilgili olarak şu konuları içerebilir. İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılım nasıl özendirilmekte ve desteklenmektedir? Çalışanların kendi başlarına karar

verebilmeleri için yetkilendirmeleri amacıyla kural ve uygulamaları geliştirmeleri için yöneticiler nasıl eğitilmektedir?

1.4. Çalışanlar ile işletme arasında diyaloga önem verilir: Bu alt kriter İKY ile ilgili olarak şu konuları içerebilir. İletişim gereksinimleri nasıl saptanmaktadır? Bu gereksinimlere dayalı iletişim politikaları, stratejileri ve planlar nasıl geliştirilmektedir? Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanalları nasıl oluşturulmakta ve kullanılmaktadır? En iyi uygulamaların ve bilgi birikiminin paylaşılması için fırsatlar nasıl belirlenmekte ve yaratılmaktadır?

1.5.Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir: Bu alt kriter İKY ile ilgili olarak şu konuları içerebilir. Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların, politika ve strateji ile uyum içinde olması nasıl sağlanmaktadır? Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımını artırılması nasıl sağlanmaktadır?

Yardımlaşma sandığı, sağlık ve çocuk bakımı gibi ücret dışı ek olanaklar nasıl belirlenmektedir? Sosyal ve kültürel faaliyetleri özendirerek çeşitliliklerin ve kültürel farklılıkların tanınması ve dikkate alınması nasıl gerçekleşmektedir?

Görüldüğü gibi işletmenin İKY uygulamalarından sadece sorumlu personel veya yönetici bulundurması genellikle yeterli olamamaktadır. Mükemmelliği yakalamak isteyen işletmelerin, model gereğince, tanımlanan alt kriterler ve içeriklerini nasıl gerçekleştirdiklerine dair somut verileri elde bulundurmaları gerekir.

2. İKY ve Çalışanlarla İlgili Sonuçlar: “Çalışanlar ile İlgili Sonuçlar” kriteri Mükemmellik Modeli’nde “Sonuçlar” bölümünde yer alır ve %9 ağırlığa sahiptir. Bu kritere ait iki alt kriter ve bunların İKY ile ilişkisi aşağıda açıklanmaktadır (KalDer, 2003, 23) :

2.1. Algılama Ölçümleri: Çalışanların algılamalarına ilişkin ölçümler, işletmenin amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

1) Tatmin ile ilgili ölçümler: Çalışanlar; işletmenin yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, değişimin yönetimi, işletmenin çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi, işletmenin yerel ve genel toplum içindeki rolü ve çalışma ortamını nasıl algılamaktadır?

2) Motivasyon ile ilgili ölçümler: Çalışanlar; kariyer geliştirme, iletişim, yetkilendirme, fırsat eşitliği, katılım, liderlik, öğrenme ve başarıma fırsatı, tanıma, hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi, işletmenin değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi, eğitim ve geliştirme uygulamalarını nasıl algılamaktadır?

2.2. Performans Göstergeleri: Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, işletmenin amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir.

1) Başarılar: Yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, üretkenlik, hedeflere erişmek amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çalışmalarının başarı oranları, dış ödüller ve övgülerin göstergeleri nelerdir?

2) Motivasyon ve Katılım: İyileştirme ekiplerine katılım, öneri sistemlerine katılım, eğitim ve gelişme düzeyleri, ekip çalışmasının ölçülebilir yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranlarının göstergeleri nelerdir?

- 3) **Tatmin:** Devamsızlık ve hastalık oranları, is kazaları düzeyleri, şikâyetler, işe alma eğilimleri, personel devir oranı ve işletmeye bağlılık, grevler, işletmenin sağladığı olanaklardan ve ücret dışı haklardan yararlanmanın göstergeleri nelerdir?
- 4) **İşletme tarafından çalışanlara sağlanan hizmetler:** Çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık, iletişimin etkililiği, isteklerin yanıtlanma hızı, eğitimin değerlendirilmesi göstergeleri nelerdir?

“Çalışanlarla İlgili Sonuçlar” a ait alt kriterlerden algılama ölçümleri %75, performans göstergeleri %25 ağırlıktadır. Buradan şu sonuç çıkarılabilir: Model değerlendirilirken, çalışanların işletmedeki İKY uygulamalarını nasıl algıladığı, uygulamalardan elde edilen sonuçlardan daha önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısı ile çalışanların ya da iç müşterilerin memnuniyeti, İKY uygulamalarında dikkate alınması gereken konular arasında yer almalıdır.

3. İKY ve Liderlik : “Liderlik” kriteri Mükemmellik Modeli’nde “Girdiler” bölümünde bulunur ve %10 ağırlığa sahiptir. Bu kritere ait İKY ile ilgili olan bir alt kriter bulunmaktadır. Bu alt kriterin İKY ile ilişkisi aşağıda açıklanmaktadır(KalDer, 2003, 16) :

“1d) Liderler, mükemmellik kültürünü, işletmenin çalışanları ile sağlamlaştırırlar” alt kriteri: İşletmenin misyon, vizyon ve değerleri, amaçları ve hedefleri çalışanlara kişisel olarak nasıl iletilir? Lider, erişilebilir midir? Çalışanları aktif biçimde dinleyip, onlara ilham verir mi ve onların birlik olmalarını sağlar mı? Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda nasıl yardım eder ve destek olur?

Çalışanların iyileştirme çalışmalarında yer almaları için onları nasıl özendirir?

İşletme içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir eder mi? İşletmedeki fırsat eşitliğini ve farklılıkları destekler ve cesaretlendirir mi?

Yukarıdaki sorulardan da anlaşıldığı gibi lider; işletmedeki tüm çalışanlar için örnek olan, yol gösterici, koruyucu ve destekleyici rolündedir. Liderin İKY uygulamalarına kendisinin inanması ve bunları çalışanlara benimsetmesi, çalışanların sorunlarını dinleyip bu sorunlara çözüm getirmesi önemlidir.

4. İKY ile Politika ve Stratejiler : “Politika ve Stratejiler” kriteri Mükemmellik Modeli’nde girdiler bölümünde yer alır ve %8 ağırlığa sahiptir. Bu kritere ait İKY ile ilgili iki alt kriter aşağıda açıklanmaktadır (KalDer, 2003, 16) :

“Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır” kriteri: Bu alt kriter İKY ile ilgili olarak şu konuları içerebilir. Müşteriler, çalışanlar, işbirlikleri, toplum ve hissedarlar gibi mevcut ve gelecekteki paydaşların gereksinim ve beklentileri nasıl belirlenir, değerlendirilir ve önceden tahmin edilir?

“Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir” kriteri: Politika ve stratejinin işletmenin vizyon ve mükemmellik kavramları ile uyum içinde oluşturulması, gözden geçirilmesi ve güncellenmesi nasıl sağlanır?

Paydaşların uzun ve kısa vadeli gereksinim ve beklentileri nasıl dengelenir?

Kritik başarı faktörleri nasıl belirlenir?

Yukarıdaki sorulardan da anlaşıldığı gibi, politika ve stratejiler, işletmenin çevresi ile beraber tüm paydaşları ilgilendirmektedir. Politika ve stratejilerin belirlenmesinde veya uygulanmasında, çalışanların gereksinim ve beklentileri dikkate alınmalıdır. Bu gereksinim ve beklentiler çalışanlar arasında dengeli bir biçimde yürütülmelidir. Politika ve stratejilerin oluşturulurken, çalışanları başarıya götüren faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

Yukarıda; Mükemmellik Modeli'nde İKY'nin sorumlu olduğu ana ve alt kriterler açıklanmıştır. Ancak modelde yer alan diğer kriterlerle ilgili uygulamaların İKY'den tamamen bağımsız olduğu düşünülmemelidir. “İşbirlikleri ve Kaynaklar”, “Süreçler”, “Müşterilerle İlgili Sonuçlar”, “Toplumla İlgili Sonuçlar” ve “Temel Performans Sonuçları” kriterlerindeki işleyiş ve elde edilen sonuçlar, işletme stratejisi ile bütünleşik olan İKY'yi de etkileyecektir. Ayrıca modeldeki yenilikçilik ve öğrenme boyutu da, modelin esasen insana yönelik olduğunu vurgulamaktadır.

EK 3: Çalışan Memnuniyeti Anketi Soru –Model İlişkisi

| ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANKETİ 2007 | | |
|---------------------------------------|--|-------------------------------------|
| NO | SORU | MODEL İLİŞKİSİ |
| 1 | X'in diğer firmalar arasında saygın bir yeri vardır ve tanınmış bir firmadır | YEREL VE GENEL TOPLUM İÇİNDEKİ ROLÜ |
| 2 | X, Toplam Kalite Yönetimi uygular ve sürekli iyileştirme bilincine sahiptir | DEĞİŞİM YÖNETİMİ |
| 3 | X'in uzun vadede varmak istediği noktayı biliyorum | KUR DEĞ POL STR |
| 4 | X'de çalışmaya uzun dönemde devam etmek istiyorum | ÇALIŞAN SADAKATİ |
| 5 | X müşteri memnuniyetini esas alan bir kuruluştur | KURULUŞUN YÖNETİLMESİ |
| 6 | X'de çalışmaktan memnunum | ÇALIŞAN SADAKATİ |
| 7 | İşyeri yönetmeliklerine ve değişim ihtiyaçlarına uyum sağladığım sürece iş güvencem vardır | İŞ GÜVENCESİ |
| 8 | X toplumsal sorumluluklarını yerine getiren bir kuruluştur (Eğitim, sağlık, spor, kültür, sanat) | YEREL VE GENEL TOPLUM İÇİNDEKİ ROLÜ |
| 9 | X'de çalışmaktan gurur duyuyorum ve çalışmayı çevremdekilere tavsiye ederim | ÇALIŞAN SADAKATİ |
| 10 | X'i bir aile, kendimi de bu ailenin bir ferdi olarak görüyorum | KUR DEĞ POL STR |
| 11 | X'de çalışma arkadaşlarım her konuda bana yardımcı olurlar | ÇALIŞMA ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER |
| 12 | Vizyon, misyon, politika ve stratejiler çalışanlarla paylaşılır | KUR DEĞ POL STR |
| 13 | X ürün ve hizmet kalitesi ile tanınan bir kuruluştur | KURULUŞUN YÖNETİLMESİ |
| 14 | Kuruluş yönetimi değişime gelişime açıktır | DEĞİŞİM YÖNETİMİ |
| 15 | X gelecekteki değişim ve gelişmelere de uyum sağlayacak yapıdadır | DEĞİŞİM YÖNETİMİ |
| 16 | Kuruluş yönetimi, takım çalışmasını bir yönetim şekli olarak benimsemektedir | KATILIM |
| 17 | Boş kadrolara terfi/ tayinlerde çalışanlarımıza öncelik tanınmaktadır | KARİYER GELİŞTİRME |
| 18 | Kuruluş içerisinde etkin iletişim araçları kullanılmaktadır | İLETİŞİM |
| 19 | X çalışan memnuniyetine önem veren bir kuruluştur | KURULUŞUN YÖNETİLMESİ |
| 20 | Kuruluş yönetimi çalışanlarını elde tutmak için çaba gösterir | KURULUŞUN YÖNETİLMESİ |
| 21 | Kuruluşumuzda manevi teşvik ve ödüllendirmelerin yeterli olduğuna inanıyorum | TANIMA |

| | | |
|----|--|---|
| 22 | X çevreye duyarlı bir kuruluştur | ÇEVRE POLİTİKASI VE ÇEVRE ÜZERİNDEKİ ETKİ |
| 23 | Çalışma ortamı huzurludur | ÇALIŞMA ORTAMI |
| 24 | Çalışanların performansı ölçülür ve değerlendirilir | HEDEF BELİRLEME VE PERF DEĞ |
| 25 | Kuruluşumuzda dil, din, ırk, cinsiyet ayrımı yapılmaz | FIRSAT EŞİTLİĞİ |
| 26 | X'de ilerleme teknik bilgi düzeyine, deneyime, yeteneğe ve performansa bağlıdır | KARİYER GELİŞTİRME |
| 27 | Bağlı olduğum yönetici açık fikirli ve dürüst davranır | LİDERLİK |
| 28 | Kuruluşumuzda çalışanlara kuruluşun amaç ve hedefleri ile ilgili olarak bilgi verilmektedir | HEDEF BELİRLEME VE PERF DEĞ |
| 29 | Yöneticim performansımı değerlendirirken bağlantılı her şeyi göz önünde bulundurur | LİDERLİK |
| 30 | Kuruluşumda tüm bölümler gerektiğinde takım ruhuyla birbirine destek sağlar | ÇALIŞMA ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER |
| 31 | Kuruluşumuzda eleman alımları doğru ve adil biçimde yapılmaktadır | İSTİHDAM KOŞULLARI |
| 32 | Bağlı olduğum yönetici elemanını işine motive eder, çalışma isteğini artırır | LİDERLİK |
| 33 | X'de müşteri memnuniyeti tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir | KURULUŞUN YÖNETİLMESİ |
| 34 | Kuruluş yönetimi çalışanlarıyla şeffaf, güvene dayalı ve açık iletişim kurmaktadır | İLETİŞİM |
| 35 | Kuruluş içindeki gelişmelerden zamanında haberdar oluyorum | İLETİŞİM |
| 36 | X'de işe alıştırma, oryantasyon eğitimlerine önem verilir ve yönetim tarafından takip edilir | EĞİTİM VE GELİŞTİRME |
| 37 | Çalışanlar üstleriyle etkin iletişim kurabilmektedir | İLETİŞİM |
| 38 | Her düzeyde çalışanlar arasındaki iletişimi arttırmak için sosyal etkinlikler yapılmaktadır | ÇALIŞMA ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER |
| 39 | X'de çalışanlar birbirlerine karşı açık ve dürüsttürler | ÇALIŞMA ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER |
| 40 | Çalışanlar astlarıyla etkin iletişim kurabilmektedir | İLETİŞİM |
| 41 | Bölüm içerisinde takım halinde çalışabilme uyumu vardır | ÇALIŞMA ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER |
| 42 | Çalışanların önerileri, kuruluş tarafından dikkate alınmaktadır | KATILIM |
| 43 | Farklı bölümler aralarında etkin iletişim kurabilmektedir | ÇALIŞMA ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER |

| | | |
|----|--|-------------------------------------|
| 44 | Bağlı olduğum yönetici işle ilgili sorunlarımı hızlı ve kalıcı çözümler getirir | LİDERLİK |
| 45 | Kuruluşumda tam bir dostluk ve dayanışma ortamı vardır | ÇALIŞMA ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER |
| 46 | Çalışanlara eğitim imkanları sağlanmaktadır | EĞİTİM VE GELİŞTİRME |
| 47 | X’de başarı fark edilir ve değerlendirilir | FIRSAT EŞİTLİĞİ |
| 48 | Kuruluşumun ürünleri ve hizmetleri hakkında yeterli derecede bilgi sahibiyim | İLETİŞİM |
| 49 | Bağlı olduğum yönetici çalışanların görüşlerine değer verir | LİDERLİK |
| 50 | Bağlı olduğum yöneticim işimi daha iyi yapmam için eğitir ve eğitimi teşvik eder | LİDERLİK |
| 51 | X’deki mevcut tanıma, takdir ve ödüllendirme uygulamasını yeterli buluyorum | TANIMA |
| 52 | Sektörde / bölgede yer alan firmalar düşünüldüğünde X’in ücreti uygun düzeydedir | ÜCRET VE ÜCRET DIŞI ÖDEMELER |
| 53 | Bağlı olduğum yönetici çalışanların başarılarını takdir eder | TANIMA |
| 54 | Bağlı olduğum yönetici yaptığım iş ile ilgili karar verme yetkisi tanır (inisiyatif kullanma) | YETKELENDİRME |
| 55 | Kuruluşumuzda ücret artışları görev, sorumluluk ve yeteneklere göre yapılır | ÜCRET VE ÜCRET DIŞI ÖDEMELER |
| 56 | Çalışanların tüm potansiyellerini en verimli şekilde kullanabilmeleri için uygun ortamlar sağlanır | ÖĞRENME VE BAŞARMA FIRSATI |
| 57 | X’de başarısızlık da fark edilir ve değerlendirilir | FIRSAT EŞİTLİĞİ |
| 58 | Yöneticiler bölümün ve bireylerin iş hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanları doğru yönlendirilir | LİDERLİK |
| 59 | Bağlı olduğum yönetici çalışanlarına örnek olur | LİDERLİK |
| 60 | Bağlı olduğum yönetici çalışanlarına zaman ayırır | LİDERLİK |
| 61 | Başarıların ödüllendirilmesi objektif kriterlere göre yapılır | FIRSAT EŞİTLİĞİ |
| 62 | Bağlı olduğum yönetici bilgi ve deneyimlerini çalışanlarıyla paylaşır ve onları geliştirir | ÖĞRENME VE BAŞARMA FIRSATI&LİDERLİK |
| 63 | Çalışanlara görev verilirken bilgi ve yetenekleri dikkate alınır | İSTİHDAM KOŞULLARI |
| 64 | İşyerinin fiziksel koşulları (Isıtma, havalandırma aydınlatması) iyi düzeydedir | ÇALIŞMA ORTAMI |
| 65 | Ücret dışı (Evlilik, doğum, ölüm, eğitim, erzak vb) yardımlar uygun düzeydedir | ÜCRET VE ÜCRET DIŞI ÖDEMELER |
| 66 | Yemeklerde mönülerin içeriği iyidir | TESİS VE HİZMET (YEMEK) |

| | | |
|----|---|-----------------------------------|
| 67 | Yemek porsiyonları doyurucudur | TESİS VE HİZMET (YEMEK) |
| 68 | Yemekler lezzetlidir | TESİS VE HİZMET (YEMEK) |
| 69 | Yemeklerin sunum şekli, hijyen şartları iyidir | TESİS VE HİZMET (YEMEK) |
| 70 | Yemek salonu temiz ve düzenlidir | TESİS VE HİZMET (YEMEK) |
| 71 | Yemekhane personeli hijyen kurallarına uyar (Kişisel bakım, temizlik vb) | TESİS VE HİZMET (YEMEK) |
| 72 | Servis araçları konforludur | TESİS VE HİZMET (SERVİS) |
| 73 | Servis araçları temiz ve bakımlıdır | TESİS VE HİZMET (SERVİS) |
| 74 | Servis araçlarının ısıtma havalandırma tertibatı iyidir | TESİS VE HİZMET (SERVİS) |
| 75 | Servis araç sürücülerinin tutumu iyidir | TESİS VE HİZMET (SERVİS) |
| 76 | Servis sürücüleri trafik kurallarına uyar | TESİS VE HİZMET (SERVİS) |
| 77 | Servisler durak saatlerine uyar | TESİS VE HİZMET (SERVİS) |
| 78 | Servis kullanan tüm çalışanlar kalkış ve durak saatlerine uyararak gecikmelere fırsat vermezler | TESİS VE HİZMET (SERVİS) |
| 79 | Ofisler ve masalar temizdir (ofiste çalışanlar için) | TESİS VE HİZMET (TEMİZLİK) |
| 80 | Genel mekanlar temizdir | TESİS VE HİZMET (TEMİZLİK) |
| 81 | Tuvaletlerin temizliği yeterlidir | TESİS VE HİZMET (TEMİZLİK) |
| 82 | X'de sağlıklı çalışma ortamı için gereken tüm temizlik ve hijyen kuralları uygulanır | TESİS VE HİZMET (TEMİZLİK) |
| 83 | İş yerinde iş güvenliği önlemleri alınmaktadır ve iş güvenliği ile ilgili eğitimler verilmektedir | SAĞLIK VE GÜVENLİK (İŞ GÜVENLİĞİ) |
| 84 | İşin niteliğine göre koruyucu malzemeler sağlanmaktadır | SAĞLIK VE GÜVENLİK (İŞ GÜVENLİĞİ) |
| 85 | Güvenlik personeli tarafından ziyaretçilerin karşılanması ve yönlendirilmesi iyidir | TESİS VE HİZMET (GÜVENLİK) |
| 86 | Kuruluştta güvenli ve huzurlu çalışmamız için gereken bütün güvenlik tedbirleri uygulanır | TESİS VE HİZMET (GÜVENLİK) |
| 87 | Kuruluşa giriş-çıkış kontrolleri yeterlidir | TESİS VE HİZMET (GÜVENLİK) |
| 88 | Revir hizmetleri yeterlidir | SAĞLIK VE GÜVENLİK (SAĞLIK) |
| 89 | X'de işyeri hekimliği hizmeti etkin olarak verilmektedir | SAĞLIK VE GÜVENLİK (SAĞLIK) |
| 90 | Genel sağlık taramaları yeterlidir (Periyodik muayeneler, göz, diş vb) | SAĞLIK VE GÜVENLİK (SAĞLIK) |

ÖZGEÇMİŞ

1983 İstanbul doğumluyum. 2005 yılında Yeditepe Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünden mezun oldum. Lisanstan sonra Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim dalı İnsan Kaynakları Yüksek Lisans programına devam ettim. Yüksek Lisans sırasında Atılım İş adamları derneğinde yönetici asistanlığı yaptım. Buradaki görevim sırasında Global Ekonomi Panaroma ve İktisat isiminde iki derginin editörlük görevini üstlendim. Askerlikten sonra girdiğim Viko Elektrik firmasında halen muhasebe bölümünde iş hayatına devam etmekteyim.