



T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

GIDA ANALİZ LABORATUVARLARINDA
MUKEMMELLİK MODELİ UYGULAMASI

Yıldıray İSTANBULLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ
GIDA MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

BURSA 2011



T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

GIDA ANALİZ LABORATUVARLARINDA
MUKEMMELLİK MODELİ UYGULAMASI

Yıldıray İSTANBULLU

Prof. Dr. Fikri BAŞOĞLU
(Danışman)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
GIDA MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

BURSA 2011

TEZ ONAYI

Yıldıray İSTANBULLU tarafından hazırlanan “Gıda Analiz Laboratuvarlarında Mükemmellik Modeli Uygulaması” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği/oy çokluğu ile Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Gıda Mühendisliği Anabilim Dalı’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Prof. Dr. Fikri BAŞOĞLU

Başkan : Prof. Dr. Fikri BAŞOĞLU

Üye : Doç. Dr. Hasan VURAL

Üye : Doç. Dr. Vildan UYLAŞER

İmza

Yukarıdaki sonucu onaylarım

Prof. Dr. Kadri ARSLAN

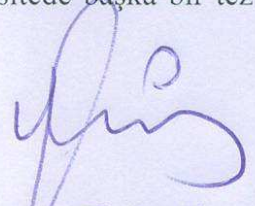
Enstitü Müdürü

10 .../09/2011

Bilimsel Etik Bildirim Sayfası

U.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - görsel,işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili esere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
 - atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
 - kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
 - ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversite veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı
- beyan ederim



09/07/2011

Yıldıray İSTANBULLU

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

GIDA ANALİZ LABORATUVARLARINDA MÜKEMMELLİK MODELİ UYGULAMASI

Yıldıray İSTANBULLU

Uludağ Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü

Gıda Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman :Prof.Dr. Fikri BAŞOĞLU

Bu çalışmada, gıda analiz laboratuvarlarında EFQM Mükemmellik modelinin uygulanmasının nasıl olacağı araştırılmıştır. Mükemmellik modelinin bir kuruluşta uygulamadan önce bir kalite sistemi olması gerekmektedir. Araştırmanın birinci bölümünde kalite kavramı, toplam kalite yönetimi ve sistemin tarihsel gelişimi tanımlanmış ve kuruluşlar için gerekliliğinden bahsedilmiştir. Toplam kalite yönetimi ile EFQM mükemmellik modeli arasındaki ilişki açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ISO kalite standartlarının tarihsel gelişimi anlatılmış ve gıda laboratuvarları için gerekliliği ortaya konulmuştur. Üçüncü bölümde EFQM mükemmellik modeli tanımlanmış, tarihsel gelişimi açıklanmış, bu ödülün ülkemizde hangi kategorilerde verildiğinden bahsedilmiş ve kuruma sağlayacağı faydalar anlatılmıştır. Mükemmellik modelini oluşturan temel kavramlar açıklanmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünde modelin gıda laboratuvarlarında uygulanmasının nasıl olacağı, modelin tüm ana kriterleri ve alt kriterleri detaylı bir şekilde araştırılmış ve dördüncü bölümün son kısmında EFQM mükemmellik modeli ödülünün değerlendirme ölçütü olarak kullanılan radar mantığı açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler : Kalite, Toplam kalite Yönetimi, EFQM

2011, viii + 124 sayfa.

ABSTRACT

Msc Thesis

APPLICATION OF EXCELLENCE MODEL AT FOOD ANALYSIS LABORATORIES

Yıldırım İSTANBULLU

Uludağ University

Institute of Science

Department of Food Engineering

Supervisor: Prof. Dr. Fikri BAŞOĞLU

In this study, It is searched that how the application of EFQM Excellence Model at food analysis laboratories shall be. As this Excellence model is a type of quality system before its application at an institution, there must be an quality system in an instution. Historical development of the concept of quality and total quality management system is defined in the first chapter of this research and it is mentioned that it is a requirement for institutions. Relationship between total quality management and EFQM Excellence model is explained. In the second chapter of the research historical development of ISO quality standards is mentioned and its necessity for food laboratories is mentioned. In the third chapter, EFQM Excellence model is defined, its historical development is explained, at which categories this award is given in our country is mentioned and the benefits it can provide for the institution is mentioned. Basic notions of the Excellence model are defined. In the forth chapter of the research, it is searched in detail with all main criteria and sub-criteria of the model that how the application of the model at food analysis laboratories shall be and in the last part of the fourth chapter, radar logic which is used as an evaluation criterion for EFQM Excellence model award is defined.

Key Words : Quality, Total Quality Management, EFQM

2011, viii + 124 pages.

TEŐEKKÖRLER

Öncelikle zaman ve bilgi fedakarlığından kaçınmadan tüm yüksek lisans eğitimim boyunca yol gösteren, değerli tavsiyelerde bulunan, yeni ufuklar açan danışmanım Sayın Prof.Dr. Fikri BAŞOĞLU başta olmak üzere, tezimde kullandığım kaynaklarda yardımlarını esirgemeyen çalışmakta olduğum kurum müdürü Sayın Harun SEÇKİN'e ve iş arkadaşlarıma, dökümanlarını benimle paylaşan diğer kurumlara, tez çalışmam boyunca yardımlarını esirgemeyen meslektaşlarım Sayın Dr. Vesile ÇETİN, Gıda Yük.Müh. Orhan EREN ve Ziraat Yük.Müh. İsmail AZAR'a, aldığım tüm kararlarda ve çalışmalarımnda hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan sevgili aileme sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜRLER.....	iii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	viii
1. GİRİŞ.....	1
2. KAYNAK ARAŞTIRMASI.....	3
3. KALİTE, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ISO STANDARTLAR SERİSİ.....	6
3.1. Kalite Kavramı.....	6
3.2. Toplam Kalite Yönetimi.....	8
3.2.1. Toplam kalite yönetimi ve EFQM mükemmellik modeli.....	11
3.3. ISO Kalite Standartları.....	13
3.3.1. ISO 9001 Standardı.....	15
3.3.2. TS EN ISO IEC 17025 standardı ve laboratuvar akreditasyonunun gerekliliği.....	16
4. MÜKEMMELLİK MODELİ VE GIDA ANALİZ LABORATUVARLARINDA UYGULANMASI.....	20
4.1. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Tarihi ve Tanımı.....	20
4.1.2. EFQM mükemmellik ödülü ve uluslararası diğer ödüller.....	21
4.1.3. EFQM mükemmellik modeli uygulamasının kuruma kazandıracağı Faydalar.....	25
4.1.4. EFQM mükemmellik modelini oluşturan temel kavramlar.....	26
4.1.5. EFQM mükemmellik modelinin yapısı ve kriterleri.....	33
4.2. Mükemmellik Modelinin Gıda Analiz Laboratuvarlarında Uygulanması.....	35
4.2.1. (1.Kriter) Liderlik.....	35
4.2.1.1. (1a alt kriteri) Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar...	36
4.2.1.2. (1b alt kriteri) Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.....	38
4.2.1.3. (1c alt kriteri) Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.....	40
4.2.1.4. (1d alt kriteri) Liderler, mükemmellik kültürünü kuruluşun tüm çalışanları ile sağlamlaştırırlar.....	41
4.2.1.5. (1e alt kriteri) Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.....	42
4.2.2. (2. Kriter) Politika ve Strateji.....	43
4.2.2.1. (2a alt kriteri) Politika ve strateji, paydaşların mevcut ortamdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel almaktadır.....	44
4.2.2.2. (2b alt kriteri) Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri temel almaktadır.....	44

4.2.2.3.	(2c alt kriteri) Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir, güncelleştirilir.....	46
4.2.2.4.	(2d alt kriteri) Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.....	48
4.2.3.	(3. Kriter) Çalışanlar.....	49
4.2.3.1.	(3a alt kriteri) İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir	49
4.2.3.2.	(3b alt kriteri) Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.....	51
4.2.3.3.	(3c alt kriteri) Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi sağlanır.....	53
4.2.3.4.	(3d alt kriteri) Çalışanlar ile kurum arasında bir diyalog söz konusudur.	54
4.2.3.5.	(3e alt kriteri) Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.....	55
4.2.4.	(4. Kriter) İşbirlikleri ve Kaynaklar.....	56
4.2.4.1.	(4a alt kriteri) Kurum dışı işbirlikleri yönetilir.....	57
4.2.4.2.	(4b alt kriteri) Finansal kaynaklar yönetilir.....	59
4.2.4.3.	(4c alt kriteri) Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.....	60
4.2.4.4.	(4d alt kriteri) Teknoloji yönetilir.....	64
4.2.4.5.	(4e alt kriteri) Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.....	66
4.2.5.	(5. Kriter) Süreçler.....	68
4.2.5.1.	(5a alt kriteri) Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.....	68
4.2.5.2.	(5b alt kriteri) Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tatmin etmek amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.....	71
4.2.5.3.	(5c alt kriteri) Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.....	73
4.2.5.4.	(5d alt kriteri) Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.....	75
4.2.5.5.	(5e alt kriteri) Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.....	77
4.2.6.	(6. Kriter) Müşterilerle ilgili sonuçlar.....	78
4.2.6.1.	(6a alt kriteri) Algılama ölçümleri.....	78
4.2.6.2.	(6b alt kriteri) Performans göstergeleri.....	87
4.2.7.	(7. Kriter) Çalışanlarla ilgili sonuçlar.....	89
4.2.7.1.	(7a alt kriteri) Algılama ölçümleri.....	90
4.2.7.2.	(7b alt kriteri) Performans göstergeleri.....	93
4.2.8.	(8. Kriter) Toplumla ilgili sonuçlar.....	96
4.2.8.1.	(8a alt kriteri) Algılama ölçümleri.....	96
4.2.8.2.	(8b alt kriteri) Performans göstergeleri.....	101
4.2.9.	(9. Kriter) Temel performans sonuçları.....	101
4.2.9.1.	(9a alt kriteri) Temel performans çıktıları.....	101
4.2.9.2.	(9b alt kriteri) Temel performans göstergeleri.....	102
4.3.	EFQM Mükemmellik Modeli Ödülü Değerlendirme Süreci.....	103
4.3.1.	EFQM mükemmellik modeline başvuran kurumlarda değerlendirme ölçütü olarak kullanılan RADAR Mantığı.....	104
4.3.2.	RADAR Puanlama Matrisi.....	106
5.	SONUÇ.....	108
	KAYNAKLAR.....	111
	EKLER.....	118
	EK-1 Personel anket formu.....	118
	EK-2 Müşteri anket formu.....	120
	EK-3 Radar puanlama matrisi.....	122
	ÖZGEÇMİŞ.....	124

KISALTMALAR DİZİNİ

BGAZ	Bursa Gaz A.Ş
BGKMAE	Bursa Gıda Kontrol Merkez Araştırma Enstitüsü
CE	Conformite Européenne
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQA	Avrupa kalite ödülü
EYB	Eğitim Yayım Bölümü
ISO	International Standarts Organisation
KAL-DER	Kalite Derneği
KKGM	Koruma Kontrol Genel Müdürlüğü
KÖYK	Kalite Ödülü Yönetim Kurulu
KOBİ	Küçük ve orta büyüklükte işletme
KYS	Kalite Yönetim Sistemi
RADAR	Result (sonuçlar), Approach (yaklaşım), Deployment (yayımlım), Review (gözden geçirme)
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
SWOT	Kuvvetli ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
TAGEM	Tarımsal Araştırmalar Genel Müdürlüğü
TKB	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TÜRKAK	Türk Akreditasyon Kurumu
TÜSİAD	Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği
YGG	Yönetimin Gözden Geçirmesi
ZHDE	Zübeyde Hanım Doğum Evi

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 3.3.2.	TS EN ISO IEC 17025 standardının tarihsel gelişimi.....	17
Şekil 4.1.4.	Mükemmelliğin temel kavramları.....	27
Şekil 4.1.5.	EFQM Mükemmellik modeli diagramı	34
Şekil 4.2.2.	Politika ve strateji süreci.....	48
Şekil 4.2.4.1.	Kuruluş dışı işbirlikleri süreci.....	58
Şekil 4.2.4.2.	İşbirliklerinden elde edilen kazanımların müşteriye katma değer olarak geri yansımaları	58
Şekil 4.2.4.3.	Bakım ve planlama süreci.....	61
Şekil 4.2.4.4.	Kalibrasyon süreci.....	61
Şekil 4.2.4.5.	Teknoloji yönetim süreci.....	64
Şekil 4.2.6.1.	Erişebilirlik (özel sektör).....	79
Şekil 4.2.6.2.	İletişim (özel sektör).....	80
Şekil 4.2.6.3.	Şeffaflık (özel sektör).....	80
Şekil 4.2.6.4.	Esneklik (özel sektör).....	81
Şekil 4.2.6.5.	Önleyici davranış (özel sektör).....	81
Şekil 4.2.6.6.	Kalite.....	82
Şekil 4.2.6.7.	Değer verme.....	83
Şekil 4.2.6.8.	Güvenilirlik.....	83
Şekil 4.2.6.9.	Ürün ve hizmetlerin uygunluğu.....	84
Şekil 4.2.6.10.	Tavsiye ve destek (özel sektör).....	85
Şekil 4.2.6.11.	Basında yer alma.....	87
Şekil 4.2.6.12.	Akredite analiz sayısı.....	88
Şekil 4.2.6.13.	Tasarımda yenilik (toplam analiz çeşitliliği).....	88
Şekil 4.2.6.14.	Övgülerin sayısı.....	89
Şekil 4.2.6.15.	Müşteriyi elde tutma.....	89
Şekil 4.2.7.1.	Kariyer geliştirme memnuniyeti.....	91
Şekil 4.2.7.2.	Liderlik memnuniyeti.....	92
Şekil 4.2.7.3.	Çalışanı tanıma ve ödüllendirme.....	92
Şekil 4.2.7.4.	Kurumun çalışanlara cevap verme hızı	95
Şekil 4.2.7.5.	Yıllara göre kişi başı alınan eğitim saati sayıları.....	95
Şekil 4.2.8.1.	Toplumdaki kurum imajı	97
Şekil 4.2.8.2.	Kurumun toplumdaki güvenilirlik algılaması	97
Şekil 4.2.8.3.	Yerel toplum kuruluşlarında yer alma.....	98
Şekil 4.2.8.4.	Elektirik kullanımı.....	99
Şekil 4.2.8.5.	Su kullanımı.....	99
Şekil 4.2.8.6.	Doğalgaz kullanımı.....	100
Şekil.4.3.2.1.	Radar puanlama matrisi kriter yüzde oranları	107

ÇİZELGELER DİZİNİ

Sayfa

Çizelge 4.1.4.	Temel Kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli ilişkisi.....	32
Çizelge 4.2.1.1.	Liderlik anket soruları.....	38
Çizelge 4.2.1.2.	Liderlerin süreç yönetimindeki rolü.....	40
Çizelge 4.2.1.3.	Değişim projeleri.....	43
Çizelge 4.2.4.1.	Kalibrasyon planı örneği.....	62
Çizelge 4.2.4.2.	Aktiflerin olumsuz etkilerini iyileştirme örnekleri.....	63
Çizelge 4.2.4.3.	Kayıtların saklama süreleri.....	67
Çizelge 4.2.5.1.	Süreç kategorileri ve ana süreçler.....	69
Çizelge 4.2.5.2.	Etki matrisi.....	72
Çizelge 4.2.5.3.	Gelişim ihtiyacı matrisi.....	72
Çizelge 4.2.5.4.	Hizmetin gerçekleştirilmesi ve hizmetin sağlanması süreci faaliyet basamakları.....	76
Çizelge 4.2.8.1.	Toplum anketi uygulama alanları.....	96
Çizelge 4.2.8.2.	Toplum anketi genel sonuç yüzdeleri.....	100

1. GİRİŞ

Hızla değişen, gelişen ve küreselleşme yönünde ilerleyen günümüz dünyasında gerek ülkeler gerek işletmeler arası rekabet giderek yoğunlaşmaktadır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısının en belirgin özelliği giderek genişleyen bir küreselleşme hareketi ve bunun getirdiği ezici rekabettir. Bu rekabette kalitenin önemi artarak devam etmektedir. Kalite kavramı ele alındığında ilk akla gelen yaklaşım müşteri beklentileri, gereksinimleri ve dolayısıyla da müşterinin tatmin edilmesi yani elde tutulması ve yeni müşterilerin kazanılmasıdır. Günümüzde bir örgütün yaşam garantisi elinde tuttuğu sadık müşterilerinin sayısı ile orantılıdır. Bu nedenle özellikle kalitesiyle fark yaratan şirketlerin rekabet üstünlüğünü yakaladığı rahatlıkla söylenebilir. Dünyayı iyi izleyen ve okuyan toplumların tümünde kalite geliştirme çabaları hızla devam etmektedir. Kalite, doğru şekilde geliştirildiğinde hataları önler; düzeltici faaliyetlere gerek bırakmaz, net üretimi artırır, gecikmeleri ortadan kaldırır ve aşırı stokları önler. Özetle kalite, maliyetleri düşürdüğü gibi hız avantajı da sağlar. Kaliteyi doğru bir biçimde sağlamanın temel yöntemi ise, "*Toplam Kalite Yönetimi*" (TKY)dir. TKY felsefesini benimseyen ve özümseyen şirketler kaliteye verdikleri önemle büyük başarılarla imza atmış ve içinde buldukları sektörde tartışılmaz üstünlükler elde etmişlerdir. Bir kuruluşun başarılı sonuçlara ulaşabilmesi kurumun büyüklüğüne, gelişmişlik düzeyine ve sektörüne bağlı olmaksızın uygun kalite yönetim sistemi kurması gerekmektedir.

TKY'yi bir yaşam felsefesi olarak ele alan EFQM (European Foundation of Quality Management) mükemmellik modeli tüm kurumlara uygulanabilecek yapıdadır. Kuruluş bu sistemi uygulayarak sürdürülebilir başarılı sonuçlar elde edip etmediğini başka değerlendirme imkanı bulur. EFQM mükemmellik modeli toplam kalitenin kurum içinde tasarlanmasına ve değerlendirilmesine ilişkin bir sistem sunar ve işletmelere kalite hakkında yol gösterir. Ödüle başvuran kuruluşlar önceden belirlenmiş standartlara göre puanlandırılır ve elde edilen puanlarla sonuç kriterlerine göre değerlendirilirler. Kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, eksikliklerini saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden bir özdeğerlendirme aracı olarak kuruluşta tüm işlevsel birimlerce paylaşılacak ortak bir dil

ve düşünce şeklinin temelini oluşturmak üzere, yürütülmekte olan iyileştirmelerin durum değerlendirmesinde ve eksikliklerin belirlenmesinde yön gösterir. EFQM mükemmellik modeli kuruluşlar için kurumsal gözden geçirme olanağı sağlar. Model ile hem mevcut yönetim uygulamaları hem de şu an'a kadar elde edilen iş sonuçları değerlendirilerek, kurumun kuvvetli yönler ile geliştirilmesi gereken iyileştirmeye açık alanlarını belirler.

EFQM mükemmellik modeli ile bir kuruluşun liderlik, stratejik yönetim, çalışan yönetimi, kaynak yönetimi, müşteri odaklı süreç yönetimi yaklaşımlarına ait sistemleri ne seviyede tanımladığı, uyguladığı ve geliştirdiği değerlendirilir. EFQM mükemmellik modeli başarıyı hedefleyen bir işletmenin nasıl yönetilmesi gerektiğini anlatan ve toplam kalitenin tüm kriterlerini içeren kapsamlı bir rehberdir.

Ülkemizde farklı özel sektörlerde ve kamu kuruluşlarında yaygınlaşmaya başlayan EFQM mükemmellik modeli'nin gıda analiz laboratuvarlarında uygulanışı konusunda bir ilk olacak olan bu çalışmada, modelin gıda analiz laboratuvarında nasıl uygulanacağı, kurumun bu kalite ödülüne başvurmadan önce nasıl bir kalite sistemi ve uluslararası kalite standartları uygulaması gerekliliği tanımlanacaktır.

2. KAYNAK ARAŞTIRMASI

EFQM mükemmellik modeli ile ilgili olarak hazırlanan çalışmalardan bazıları aşağıda gösterilmiştir.

“Toplam Kalite Yönetimi EFQM Mükemmellik Modeli ve MAKÖ’ da Bir Uygulama” isimli tez de mükemmellik modeli kapsamında MAKÖ’ da yapılan kalite iyileştirmeleri ve kalitenin devamlılığı için toplam kalite yönetimi uygulamasının kurum tarafından tam katılımı sağlanabileceği mükemmellik modelinin faydalı bir rehber olacağı sonucuna varılmıştır (Süzer 1997).

“Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli” isimli tezde mükemmellik modelinin amacı ve işletmelere sağladığı yararlar incelenmiştir. Mükemmellik modelinin hangi yaklaşımlar üzerine oluşturulduğu ve temel amacın sürekli gelişim ve sürekli iyileştirme mantığı olduğu belirtilmiştir. Kuruluşların hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koyma fırsatını bu ödül çalışması ile elde ettiği ve bunun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı belirlediği belirtilmiştir (Salkım 2001).

Bir çalışmada “EFQM Mükemmellik Modeli”nin kuruluşların mükemmelliğe nasıl ulaşabilecekleri ve “Süreçlerle Yönetim’in” kuruluşlara kazandırdığı fayda Vitra örneği ile incelenmiştir. Vitra’da süreç girdileri, çıktıları, parametre ve hedefleri performans ölçümleri incelenmiş ve kuruluşa katkıları analiz edilmiştir. Modelin kriterleri tüm yönleriyle uygulandığında çalışanlar, toplum ve müşteri ile ilgili performans ölçümlerinin kuruma kendini kontrol etme, ileriye dönük tahminde bulunma yeni politikalar oluşturmada net veriler elde edilebileceği görülmüştür (Tümer 2001).

“Kurumların başarı değerlendirmesinde EFQM Mükemmellik Modeli’nin kullanılması ve bir uygulama” isimli tezde bir endüstriyel kuruluş için başarı kavramı tanımlanarak o kurum için başarıyı sağlayacak faktörler belirlenmiş ve bu faktörler üzerine yoğunlaşarak çalışmalar yürütülmüştür. EFQM mükemmellik modeli kullanılarak yapılan özdeğerlendirme ile elde edilen başarımın ölçülmesi sağlanmıştır. Özdeğerlendirme çalışmasının sonuçları tezin içinde rapor edilmiştir. Modelin kuruma

sağladığı bu özdeğerlendirme imkanı ile kurumun kendini kontrol etme, sektörel tehditleri, fırsatları, kendinde iyileşmeye açık yönlerini nasıl fark etme imkanı sağladığı tez çalışmasıyla araştırılmıştır (Temiroğlu 2003).

“Demir-Çelik Sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli” isimli tezde EFQM mükemmellik modelini oluşturan 9 kriter anlatılmıştır ve bu kriterleri uygulamaya alan Demir-Çelik sektöründe faaliyet gösteren bir firmada bu model kurulmuştur. Bütün bu kriterlerde ortaya çıkan temel sonuç, müşteri memnuniyetini karşılamak düşüncesi olduğu için müşteri anket çalışmaları yapmak, yeni hedefler belirlemek, satışları arttırmak ve bunlara bağlı olarak çalışanların, tedarikçilerin tatminine yönelik anketler yapmak iyi bir düşüncedir. Modelin uygulanmasıyla elde edilen kazanımların tesadüfi olmadığı kanaatine varılmıştır (Çaylak 2005).

“EFQM Mükemmellik Modelinde süreç yönetim sistemi ve başarı faktörleri üzerine SKF Türk İşletmesinde bir araştırma” tezi ile süreç yönetiminin bir süreç iyileştirme projesi olmaktan çıkıp kurum kültürü haline gelmesi için gerekli kurumsal alt yapı unsurları ve başarı faktörlerinin neler olduğu, EFQM mükemmellik modelinden hareketle performans sistem yaklaşımı içinde anlatılmıştır. Son olarak da toplam kalite yönetiminde sağlamış oldukları başarılarıyla dikkati çeken SKF Türk İşletmesi'nin bu konudaki uygulamaları ve kazanımları incelenmiştir (Yıldırım 2006).

“EFQM Mükemmellik modeli ile kamu yönetiminde kalite geliştirme ve öz değerlendirme çalışmaları üzerine bir saha çalışması: Dikimevi Örneği” isimli tezde EFQM'in girdi kriterlerinden olan mükemmel nitelikteki liderlik uygulamalarının diğer girdi kriterlerine ve bu kriterler aracılığıyla sonuç kriterlerine, sonuç olarakda temel performans sonuçlarına etkileri incelenmiştir. Başlangıçta liderlik, bağımsız değişken olarak ele alınarak ve bu değişkenin çalışanlar, politika ve stratejiler, işbirlikleri ve kaynaklar ile örgütsel güven bağımlı değişkenleri üzerindeki etkilerine ilişkin hipotezler araştırılmıştır. Ardından sırasıyla bu bağımlı değişkenlerin bağımsız değişken olarak sonuçlar kriterleri/değişkenleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır (Emanet 2007).

Bir araştırmada EFQM mükemmellik modeli kriterlerinden biri olan çalışanların tatmini ölçülmüştür. Bunun için EFQM modeli doğrultusunda kalite çalışmaları yürüten Gazi

Üniversitesi Hastanesinde EFQM kriterlerine göre durum değerlendirmesi yapılmış çalışanların tatmininin ne düzeyde olduğu saptanmış ve modelin uygulanması halinde çalışanlar her açıdan memnuniyetlerini artırma faaliyetlerine önem verdiği her çalışanı birey olarak değerlendirdiği, problemlerine tam ve bütün çözüm yolları aradığı bu çalışmada göz önüne serilmiştir (Şimşek 2007).

Bir başka çalışmada ise, organizasyon dinamiklerinden olan ve diğer disiplinleri bir arada tutan sistem düşüncesi ve TKY felsefesini temel alan EFQM mükemmellik modeli anlayışındaki müşteri odaklılık, takımla öğrenme, sürekli iyileştirme, sistemin liderler tarafından uygulanması ve çalışanların cesaretlendirilmesi gibi dinamiklerin etkileri, pratikteki uygulamadan bir örnekle destek verilerek modelin sağladığı yarar incelenmiş ve modelin uygulanmasıyla çalışanların eğitimine verilen önemle azalan iş kazaları, diğer yandan modelin iletişim kanallarına verdiği önemle kurumun bütününde performansın ve verimliliğin arttığı, modelin uygulanmasının kurumu toplumla daha aktif ve daha yoğun iletişim haline geçireceği bunda kendi anlaşılabilirliğini arttıracığı ve sosyal sorumluluk projelerinde daha çok yer alacağı, bütün bu döngünün kurumun tüm paydaşlarına yadsınamaz faydalarının olacağı sonucuna varılmıştır (Kara 2009).

3. KALİTE, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ISO STANDARTLAR SERİSİ

Toplam kalite yönetimini tartışmadan önce bu yönetimin temelini oluşturan kalite kavramının tanımını ve kalitenin zaman içerisindeki gelişimini, çağdaş anlamda kalite kavramını incelemek yerinde olur.

3.1. Kalite Kavramı

Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir. Kalite, bir ürün veya hizmetin amaca ve isteklere uygun olmasıdır (Kanbur ve Kanbur 2008).

Başka bir deyişle kalite kavramı, bir kurumunun tüm işlerini etkin şekilde yapması ve müşterilerin beklentilerinin karşılanması, hatta üzerine çıkılması olarak ifade edilebilir (Develioğlu ve ark.2006).

Kalite geniş kapsamlı olarak Dr. Juran'a göre, kullanıma uygunluk olarak tanımlanmıştır. Kalite, bir ürün veya hizmetin kullanımında uygunluğunu belirleyen özelliklerin bütünü olarak da anlaşılabilir (Kaya ve Engin 2003).

Kalite ile ilgili çalışmalar milattan önceki yıllarda Hammurabi Kanunları'na kadar uzanır. Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması ise 19. yüzyıla rastlamaktadır. Seri şekilde üretim sistemine daha geçilmeyen 1900'lerin başlarında, ürünler tek tek üretildiği için kaliteleri genel anlamda yüksekti. Çünkü az üretim ürüne odaklanmayı sağlıyor ve hata payını en aza indirme daha kolay olabiliyordu. 1900'lerin ikinci yarısından itibaren endüstriyel üretime yönelik ve büyük ölçekli üretime geçiş başladı. Frederick Taylor'un Amerika'da iş planlamasını işçi ve ustabaşların insiyatifinden alıp endüstri mühendislerinin kontrolüne vermesiyle başlattığı uygulama, sanayi devriminin tohumlarını atmıştır. Böylece kalite kavramı ön plana çıkmaya başlamış ve bu alanda önemli gelişmelerin ilk adımlar atılmaya başlanmıştır. Kalite kavramının bir sistem olarak ele alınması ve önceden belirlenmiş ilkelere dayandırılması ise ilk olarak Amerika'da ortaya çıkmış, daha sonra Japonya ve Avrupa'daki gelişmelerle zirveye ulaşarak yönetim bilimi içerisindeki yerini almıştır (Şimşek 2000).

Kalite kontrol önce Deming sonra da Juran tarafından tanıtılmıştır. Bu dönemde Japonya gibi bazı uzak doğu ülkeleri G.Kore, Tayvan, Singapur büyük gelişmeler göstermişlerdir. 1970’li yıllarda Deming ve Juran, örgütlere para, zaman ve kalite olmak üzere üç boyutlu düşünce olanağı sağlamışlardır (Ersen 1997).

1975’lerde sadece maliyet unsurunun dikkate alınması yetersiz kalmış, kalite anlayışı rekabette ön plana geçmeye başlamıştır. Günümüzde ise “kalite” bireysel ve kurumsal başarıya giden yolda temel unsurdur. Hızla gelişen teknoloji, toplumsal, ekonomik ve yönetsel değerler, küreselleşme ve artan rekabet koşullarında kalite kavramı giderek yaşamsal bir anlam ve değer kazanmıştır. Kalite kavramının merkezi insandır. İnsana verilen değer, duyulan güven, ihtiyaçlarının karşılanması, kendini en üst düzeyde gerçekleştirme ve mutluluğu yakalayabilmesi, kalite felsefesinin temel hedefini oluşturmuştur.

Kalitenin gelişim seyrinde bitmiş ürünün muayeneye tabi tutulması yerine, kontrolüne gerek kalmayacak biçimde üretim sisteminin güvence altına alınması düşüncesi gelişerek Kalite Güvence Sistemleri ortaya çıkmıştır. Bu sistem üst yönetim ve tüm çalışanların katılımının gerçekleştirilmesi ile %100 müşteri tatminini hedefleyen TKY’nin gelişmesine yol açmıştır (Taner ve Kaya 2005).

3.2. Toplam Kalite Yönetimi

TKY, kuruluşun yöneticilerinin önderliğinde, kurumun tüm iç ve dış paydaşlarının kalite beklentilerini yerine getirmeyi temel olarak alan, kurum liderlerinin tüm çalışanların katılımını sağladığı yönetim süreci içinde, sürekli iyileştirmeyi hedefleyen ve mükemmelliği arayan bir kurum kültürü ve yönetim felsefesidir. Bu sistemin doğasında öğrenme, katılım, etkileşim, iletişim, uzlaşma, karşılıklı saygı ve güven duygusu, paylaşma ve motivasyon vardır. TKY'nin amacı, maliyeti azaltmak, verimliliği ve kaliteyi arttırmak, şikayetleri ortadan kaldırmak, kaynakların optimum kullanımını sağlamak, verilen hizmeti hızlandırmak ve gelişmeleri sürekli izleyerek örgütsel faaliyetlere adapte etmektir. Toplam kalite yönetim sistemi kalite odaklıdır ve felsefenin temelinde insana verilen değer çok büyüktür. İnsana verilen değer tüm kaynakların etkin kullanımını sağlar ve bu da kurumu yüceltecek bir yönetim sisteminin doğmasına neden olur. TKY'nin amacına ulaşabilmesi çalışanların tümünün kalite iyileştirme çalışmalarına gönüllü olarak katılımının sağlanmasına bağlıdır (Saatçioğlu 2010).

TKY ilk olarak Henry Ford tarafından kullanılmış ve 1926 yılında yayımladığı “My Life and Work” (Hayatım ve İşim) adlı kitabında yeni bir yönetim biçimi olarak tanımlanmış ve temelleri 20.yüzyılın ikinci yarısının başlarında Japon ve Amerikalı bilim adamları tarafından atılmıştır. Toplam kalite yönetiminin gelişim süreci Deming'in Japonya'da verdiği seminerler ile başlamış, Juran (1954), Feigenbaum (1956), Ishikawa (1962) ve Crosby'nin (1961) geliştirdiği yenilikçi yaklaşımlarla içeriği ve kapsamı genişletilmiş, günümüze kadar yayılarak ve gelişerek gelen yönetsel anlayıştır (Kanbur ve Kanbur 2008).

Dünyada hızlı teknolojik değişim ve ağır rekabet koşullarıyla başa çıkmak, kurumsal verimliliği arttırmak ve tüm paydaşların memnuniyeti en önemli faktördür. Kurumların yöneticilerinin toplam kalite felsefesi üzerinde yoğunlaşmaları kaçınılmaz bir gerçektir.

TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için de kurum yönetiminin toplam kalite çalışmalarına katılımının ve bu konuya olan inancının yüksek olmasına ihtiyaç vardır. İşletmelerin toplam kalite yönetimini uygulamaya başlayıp da başarısız olmalarının en büyük nedeni, tepe yönetiminin toplam kalite yönetimi çalışmalarına yeterince destek vermemesidir. Başarılı sonuçların alınması için özellikle tepe yönetiminin toplam kalite

yönetimi uygulamalarına rehberlik yapması ve toplam kalite yönetimine gönül verip, çalışanlarını bilgilendirip teşvik etmeleri gereklidir. Bunu yapabilmek için üst yönetimin TKY için gerekli olan liderlik anlayışına sahip olmaları gerekir (Serinkan 2005).

TKY, penisilin gibi hızla hareket eden ve hemen etkisini gösteren bir ilaç değil, uzun süreli kullanıldığında bir örgütün yapısını aşama aşama değiştirebilecek ve iyileştirebilecek bitkisel bir ilaçtır (Doğan ve ark.2006).

TKY, bir organizasyonda bütün birimlerin sürekli gelişme ve müşteri memnuniyetine odaklanmasını gerektirir (Erol 2004). Toplam kalite yönetimi dikkatle gerekli kritik alanlara süreçlere en uygun ve uzun soluklu çözümler getiren, belli bir kalite standardı oluşumunu sağlayan sistemdir. TKY'de “Müşteri Odaklılığı”, “Müşteri Tatmini” ve “Müşteri Memnuniyeti” kavramları ön plandadır. Buradan hareketle müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürünü ve hizmeti bünyesinde oluşturan bir yönetim şekli olarak tanımlanabilir. TKY kurumsal olarak en üst yöneticiden en alt çalışana kadar tüm kademelerde uygulanırken amaç “ müşteri memnuniyetini nasıl arttırmalıyız?.” merkezi üzerine kurulu bir anlayışla bütünleşmeli ve kurumun her noktasına yayılmalıdır.

TKY, bir organizasyon içerisinde müşteri istekleri doğrultusunda bütün fonksiyonların kalite ve sürekli gelişme düşüncesine yoğunlaşması ve sonuç olarak müşteri memnuniyetine ulaşmayı hedefleyen bütünleşik bir yönetim felsefesi olarak da görülebilir (Bumin ve Erkutlu 2002).

Günümüzdeki rekabet koşullarında, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve müşteri doyumunu sağlayabilme yetenekleri ile TKY felsefesi arasında güçlü bir bağ olduğu her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. Bu anlayış, TKY'nin, çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak işletmelerde benimsenip yaygınlaşmasına yol açmıştır.

TKY literatürünün hemen tümünde, iş göreni güçlendirme en önemli unsurlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Karakoç 2007).

Toplam kalite, kurumdaki her uygulamayı baştan, doğru ve planlı olarak yapmayı yani yönetimin güçlü liderliği şemsiyesi altında katılımcı yönetim ve takım çalışması uygulamaları ile sağlanabilir. TKY, özü itibarıyla standartlara, prosedürlere dayalı; işletmelerde verimliliği, hatasız ve kaliteli üretimi amaç edinmiş son derece teknik ve rasyonel bir yönetim stratejisi olduğu için insan faktörünü ilgilendiren konulardaki açılımları ise onun teknik-rasyonel doğasını değiştirmez; fakat iş görenlerin üzerinde yoğunlaşan yönetim biçimi yaratılmasına hizmet etmektedir.

TKY'nin en önemli hedefi işletmelerde bir kültür değişimi yaratabilmektir. Bir sistem olarak TKY, kalite kültürünün kurumsallaşmasıyla ortaya çıkmıştır (Balkız 2004).

EFQM'e göre toplam kalite yönetimi; her hangi bir kuruluşun tüm yönleriyle kendi müşterilerinin, çalışanlarının, mali paydaşlarının tüm ihtiyaçlarını ve beklentilerini genel olarak karşılamasıdır (Geraedts ve ark.2001).

TKY Gıda sektöründe kalite ve ürünün sunumu, işletmenin ayakta durabilmesi için önemli bir faktördür. Üretilen ürünün ömrü ve tüketici memnuniyeti dikkate alındığı zaman kaliteli, düşük maliyetli ve iyi tasarlanmış ürünler ile piyasaya girmenin ve rekabet etmenin tek yolu TKY'dir. Gıda sektöründe faaliyet gösteren kurumlar güçlü bir rekabet edebilirlik için etkili ve sonuç odaklı strateji uygulamak zorundadırlar. Gıda sanayi işletmelerinin üretimine konu olan ürünler, insan sağlığı ve güvenliğini doğrudan etkileyen ürünler olduğu için, kalite ön plana çıkmaktadır. Gıda sanayi işletmeleri yönetimi, ham maddenin temininden tüketiciye ulaştırılınca kadar çok yönlü yönetim organizasyonları uygulamak zorundadır (Topçu 2004).

Gıda işletmeleri gerek üretim aşamasında gerekse üretim öncesi aşamalarında maliyetleri düşürmek için sürekli kaliteli üretim ve hizmet anlayışıyla işleri yapmak ve standartlarını geliştirmelidir. Bu da zaten TKY'nin temel felsefesini ortaya koymaktadır. Gıda sanayi işletmelerinde TKY'nin kuruluşunu oluşturan faktörler: insan, sürekli gelişim, süreçler ve müşteridir (Topçu 2004).

3.2.1. Toplam kalite yönetimi ve EFQM mükemmellik modeli

EFQM mükemmellik modeli bir kurumda toplam kalitenin sağlanmasını, çalışan tatminini, müşteri memnuniyetini, üretilen ürünün güvenceli üretilmesini, kurumun topluma, çevreye saygılı ve ülke ekonomisine katma değer sağlamasını amaçlar ve kurumu değerlendirir. Kurumun güçlü yönlerinin farkındalığını artırır, zayıf yönlerini saptayarak sürekli iyileştirme imkanı sağlar (Anonim 2010a).

TKY, sosyal ve teknik boyutları ile kurumu kuşatarak mükemmel sonuçlara ulaşmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Çözüm için belli bir çerçeveye ihtiyaç duyar. Son zamanlarda EFQM mükemmellik modeli, TKY uygulanması için bir rehber olarak kuruluşlar tarafından kullanılmaktadır (Carlos Bou-Llusar ve ark.2009).

EFQM'e göre TKY'nin bir kurumda uygulanışını iç ve dış müşteri beklentilerine cevap verebilmede anahtar yöntem olarak görür. Kurum çalışanlarının bilgilendirilmesi, yetkilendirilmesi ve takım çalışmasıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesi TKY felsefesinin tam anlamıyla uygulanmasıyla mümkündür.

EFQM mükemmellik modeli TKY esaslarının bir sistem anlayışı dahilinde ilişkileri belirten, kurumlara buldukları durumu belirlemeleri ve iyileştirmeleri açısından yönetim aracı niteliğinde bir modeldir. EFQM toplam kalite sürecini aynı zamanda etkin bir öğrenme aracı olarak görmektedir. Bu çerçevede TKY'nin temel kavramları şu şekilde sıralanmaktadır:

Sonuçlara yönlendirme: Mükemmellik, bütün paydaşların gereksinimleri arasında bir denge sağlanmasına ve gereksinimlerin karşılanabilmesine bağlıdır (Anonim 2010a).

Müşteri odaklılık: Müşteri, ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili son sözü söyleyecek kişidir; bu nedenle, mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerine odaklanarak müşteri bağlılığı, müşteri tutma ve pazar payını artırma gibi konularda en yüksek düzeye ulaşılmaya çalışılmalıdır. Müşteri odaklılık, "Kaliteyi müşteri tanımlar" cümlesiyle anlatılabilir. Toplam kalite yönetiminin bu ilkesi, kuruluşu ayakta tutandır (Efil 2003).

Liderlik: Kurumda uygulanan TKY'nin başarısı, insan mutluluğunu, değişimi ve katılımı hedefleyen, insan unsurunu etkin olarak yönlendiren liderlerle sağlanır. Kurumlar liderlerinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanırlar. Toplam kalite felsefesinin etkin olarak uygulanabilmesi için kurum yönetiminin liderlik rolünü mutlak bir bilinç ve şuurla uygulamalıdır. Bir kuruluşun liderlerinin davranışları kuruluş içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar ve hem kuruluşun hem de çalışanlarının mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratır (Anonim 2010a).

Süreçler ve verilerle yönetim: Kuruluşlar, en iyi performanslarını birbiri ile ilişkili tüm faaliyetlerinde, sistematik bir biçimde yönetildiği, kurum içinde yaptığı işlemleri ve planlanan iyileşmeleri, paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgileri aldığı zaman gösterirler (Anonim 2010a).

Çalışanların geliştirilmesi ve eğitimi: Bir kuruluş da çalışanlarının potansiyelini tam olarak yaşama geçirebilmesi için paylaşılan değerler ile güven ve yetkilendirme kültürü olması gerekir (Anonim 2010a).

Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme: Kuruluşun performansı; bilgi birikimi sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılsa, en üst noktaya çıkar (Anonim 2010a).

İşbirliklerinin geliştirilmesi: Bir kuruluşun en iyi şekilde performansını ortaya koyması işbirliği yaptığı kuruluşlarla olan güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır (Anonim 2010a).

Kurumsal sosyal sorumluluk: Kuruluşun ve çalışanlarının uzun vadeli çıkarlarının korunması etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır (Anonim 2010a).

EFQM mükemmellik modeli bir kurumda stratejilerin oluşturulmasını ve geliştirilmesini sağlayan bir toplam kalite tekniğidir. Bir kuruluşun sektörü, büyüklüğü, yapısı ve olgunluk düzeyi ne olursa olsun, başarılı olmak için kurması gereken düzgün bir yönetim sistemidir. EFQM mükemmellik modeli, kuruluşların mükemmellik

açısından ilerlemelerini değerlendiren, belli ve önceden belirlenmiş kriterlere göre ölçen kuruluşların yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır. Kuruluşların kuvvetli ve zayıf yönlerini, iyileştirmeye açık taraflarını görmeyi sağlayan bir araçtır. EFQM mükemmellik modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuştur. Bu kriterlerden beşi "Girdi" kriterlerini, dördü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir, sonuçlar girdilerden kaynaklanır.

3. 3. ISO Kalite Standartları

ISO (International Organization for Standardization) uluslar arası standardizasyon örgütünün oluşturduğu kalite yönetim standardıdır. ISO standartları ilk olarak Amerika Birleşik Devletlerinde uygulanmıştır. 1963 de kalite sistem spesifikasyonu olan MIL-Q-9858 oluşturulmuş Kuzey Atlantik Anlaşması Teşkilatı (NATO)'nda kullanılmak üzere bir dizi standarda esas teşkil etmiştir. Bunlara Müttefik Kalite Güvence Yayınları (AQAP) denilmiş ve 1968 de oluşturulan bu standart, bir kalite sistem spesifikasyonu olup, imalat, tasarım, muayene ve deney vb. konuları kapsamıştır. 1979 yılında İngiltere'de Müttefik Kalite Güvence Yayınları standartlarını esas alan BS 5750 Standardı oluşturulmuştur (Şireci 2006).

İngiltere'de uygulanan bu standart dünya geneline yayılmaya başlamış bütün bu gelişmeler temelde aynı, ancak uygulama şekli bakımından farklı olan, kalite ve denetim standartlarını ortaya çıkarmıştır. İşte bu sebeple, ülkeler arasındaki standart farklılıklarını gidermek amacıyla ISO uluslar arası genel standartları geliştirmeye başlamıştır (Topoyan 2003).

ISO 9000 standardı ilk olarak 1987 yılında, Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlanmıştır (Martı'nez-Costa ve ark.2009).

ISO 9000, bir kalite yönetim sistemi oluşturulmasına rehberlik eden bir araçtır. Kalite sistemlerini de değerlendirmekte kullanılan, kalite yönetimi ve kalite güvencesi sistemi ile ilgili standartlardır (İlkay ve Varinli 2005).

1987 yılında yayımlanan ISO 9000 standardı ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 olarak 3 alt standarttan oluşmuştur. Buna göre, kuruluşlar, faaliyetleri doğrultusunda bu standartlardan birini uygulamış ve ilgili standardın denetimine girmişlerdir. Standardın, 1987 yılında yayımlanan versiyonu daha çok doğru üretim ve hata yakalama konularına odaklanmıştır. Standart, ilk olarak 1994 yılında revizyona uğramıştır. Standardın esas revizyon amacı, imalat ağırlıklı hazırlanan standardın hizmet sektörüne de uyarlanması ve ürün kelimesinin hizmeti de içerecek şekilde genişletilmesi olmuştur. Standart, 2000 yılında büyük bir revizyona uğramış ve Kalite Yönetim Sistemi Standardı olarak yayımlanmıştır. 2000 yılındaki revizyonla birlikte ISO 9002 ve ISO 9003 standartları etkinliğini kaybetmiş, ISO 9001 standardının belgelendirmesi yaygınlaşmıştır. Kuruluşlar, faaliyet alanları ne olursa olsun ISO 9001'in şartlarını uygulayabilir ve ISO 9001 belgesi alabilirler. Standard sürekli iyileşmeye ve müşteri memnuniyetine odaklı bir yönetim sistemi modeli sunmaktadır. En son 2008 tarihinde revize edilmiştir (Hacıoğlu 2005).

Standartların uygulanışı firmadan firmaya değişiklikler göstermektedir. Farklı sektörlerdeki firmalar genel geçerlilik kalite sistemlerini ISO yoluyla belgeleyebilmektedir (Gümüştuyu 1996).

Günümüzde Avrupa Birliği, Amerika, Japonya ve EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Birliği) 'ya bağlı tüm ülkelerde değiştirilmeden ulusal standart olarak kabul edilen ISO 9000, değişik kodlar ile ülkelerinde kendi diline çevrilerek İngilizcesiyle birlikte yayımlanmaktadır. 1991 yılı içerisinde Türkçeleştirilerek TSE tarafından TS – ISO 9000 Serisi olarak kullanıma sunulmuştur (Eroğlu 2007).

TS-EN-ISO 9000 kalite standartları serisi, etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini, dokümanite edilebileceğini ve sürdürülebileceğini göz önüne sermektedir. TS-EN-ISO 9000 Kalite standartları kurumlara uygulandığında sağlayacağı faydalar şöyle sıralanabilir; kuruluşta kalite anlayışının gelişimi, pazar payının artması, etkin bir yönetimi, maliyetin azalması, çalışanların tatmini, karın artması, rekabet avantajı, dokümantasyon sisteminin gelişmesi, verimliliğin artması, kuruluş içi iletişimde iyileşme, tüm faaliyetlerde geniş izleme ve kontrolü, müşteri şikayetinin azalması ve taleplere cevap verebilmedir (Şahin 2002).

3.3.1. ISO 9001 standardı

ISO 9001 standardı kalite yönetim sistemlerinin bir kuruma kurulması sırasında uygulanması gereken şartların tanımlandığı ve belgelendirme denetimine tabi olan standarttır. Kalite yönetim sistemi bir kurumun mükemmellik yolculuğunda temel kilometre taşlarından birisi olmaktadır.

ISO 9001 amacı; ürünlerinin kalitesini temin ederken kalite yönetim sistemi ile sistematik büyümeyi işletmelere sağlamaktır. İlk olarak ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) özellikle imalat sektöründeki büyük organizasyonlar tarafından uygulanmıştır. Zamanla daha genel ISO 9001 versiyonunun geliştirilmesiyle, imalat yapmayan kuruluşların da ISO 9001 sertifikasına olan ilgisi giderek büyümüştür. ISO 9001 belgesi alan bir kuruluş ürünün veya hizmetlerinin uluslararası kabul görmüş bir yönetim sistemini taahhüt etmektedir (Aldowaisan ve Youssef 2006).

ISO 9001:2008 in anlamı, belli periyotlarla ISO tarafından gözden geçirilen ve uygulayıcıların görüşleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli revizyonlar yapılarak yeniden yayınlanan standardın revizyonun yapıp yayınlandığı zamanı gösterir, yani versiyon tarihidir.

Daha önce de belirtildiği gibi belgelendirmeye esas teşkil eden sadece ISO 9001:2008 standardıdır. ISO 9002, ISO 9003 artık güncelliğini yitirmiş standartlardır. Ancak ana standart olan ISO 9001:2008'i destekleyen ISO 9000, ISO 9004, ISO 19011 gibi kılavuz standartlar da ISO tarafından yayınlanmıştır.

Mükemmellik modelini uygulamayı hedeflemiş bir gıda laboratuvarının ISO 9001 kalite güvence sistemini uygulaması model ile eş güdümlü olarak kurumun kalite kazanımlarını bütünleyecektir.

ISO 9001'in bir kurumda uygulanması halinde kuruma sağlayacağı bazı faydaları şöyledir; etkili bir kalite yönetim sistemi oluşmasını sağlayacak, ISO 9001 standart kuruma toplam kalite yolunda bir sıçrama taşı olacak, pazarda avantaj sağlayacak ve rekabet gücü artacaktır. CE uygunluk amblemi ve kalite kültürünün gelişmesi, güçlü kurum imajı sağlayacak, etkili ve fonksiyonel işletme yönetimi ve yönetimi gözden geçirme olanağı ve kurumda daha az kriz gibi faydaları olacaktır (Baş 2004).

Ulusal ve uluslararası düzeyde uygulanabilen, geçerliliği olan, tarafsız ve ülke yönetimlerinden bağımsız hiçbir etki altında kalmadan denetleyen denetleme şirketleri tarafından da kontrol altına alınmış bir yönetim sistemi modeli olduğu için ISO 9001 Belgesi genellikle müşteri tarafından istenmektedir. Bu belge kuruluşa bir pazar avantajı sağlamanın yanı sıra sürekli iyileştirme mekanizması ve disiplini kazandırır. ISO 9001'e göre bir kuruluştaki her problem bir iyileştirme fırsatı olarak görülür. Oluşacak muhtemel problemin tekrarını önlemek, çözüm kadar önemlidir.

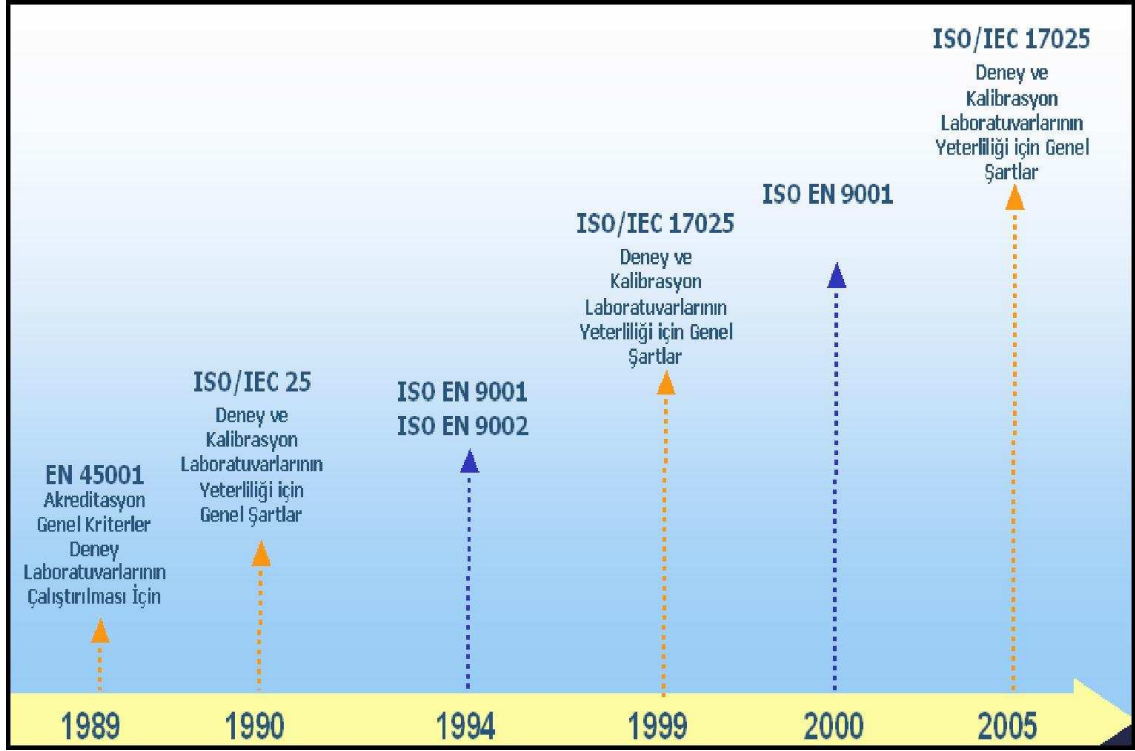
3.3.2. TS EN ISO IEC 17025 standardı ve laboratuvar akreditasyonunun gerekliliği

TS EN ISO/IEC 17025, bir laboratuvarın bünyesinde yaptığı testler ve analizleri gerçekleştirme konusunda yetkin olduğunun tanınması için karşılanması gereken genel gereklilikleri açıklayan uluslararası bir standarttır. Bu standart, test, kalibrasyon işlemlerini gerçekleştiren tüm organizasyonlar için uygulanabilir. ISO IEC 17025 standardı kurumdaki kalite sistemini daha iyi şekilde besleyerek güçlendirir. Bununla birlikte kalite sisteminin fonksiyonlarını muhafaza ederek müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilme konusunda sistemde sürekli bir iyileştirme sağlar (Zaretzky 2008).

Bu standart, kalite yönetim sistemi orijinal olduğundan dolayı aynı zamanda müşteri memnuniyetini de ön planda tutar. Laboratuvarda uygulanan test metodlarının müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasının gerekliliğini vurgular (Maynard ve ark. 2003).

ISO/IEC 17025 herhangi bir laboratuvarın kendi faaliyet gösterdiği alanda bir kalite sistemi kurmayı, uygulamayı ve başarmayı vurgular çünkü, testlerinin ve üstlendiği kalibrasyonların geçerliliğini göstermesi için bir kalite kontrol prosedürüne sahip olmalıdır (Simonet 2005).

TS EN ISO IEC 17025 standardı 1999'da ilk defa basılmış ve ISO 9001, ISO 9002 ye atıfta bulunarak kalite yönetim sistemi üzerine test laboratuvarları için uygulanan EN 45001 ve kalibrasyon laboratuvarlarında uygulanan ISO IEC Guide 25 standartlarının birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Son olarak TS EN ISO IEC 17025 standardı, EN 45001 ve ISO/IEC 25 standartlarının her ikisinin de yerini almıştır. Standardın 2005 baskısında, ISO 9001'in ışığı altında gerekli olan maddelerde değişiklikler yapılmış veya yeni bazı maddeler eklenmiştir.



Şekil 3.3.2. TS EN ISO IEC 17025 standardının tarihsel gelişimi (Olcay 2007).

TS EN ISO/IEC 17025 standardı ilgili kurumların bir kalite yönetim sistemini uyguladıklarını, kurumun yaptığı test, analiz, kalibrasyon gibi hizmetlerde teknik olarak yeterli olduklarını ve geçerli teknik sonuçlara ulaştıklarını gösterir.

Gıda laboratuvarının kalite yönetim sisteminin ISO 9001'in şartlarına uygunluğu, laboratuvarın teknik olarak yeterli olduğu anlamına gelmez. ISO 9001 ve ISO 17025 standartları laboratuvarda beraber uygulandığında bütünleyici olurlar.

Bir laboratuvarın deney ve kalibrasyon sonuçlarının uluslararası geçerlilik kazanabilmesi için bu standarttaki şartları sağlayıp belgesini almaya hak kazanıp, bu standardı kullanarak başka ülkelerdeki eşdeğer kuruluşlarla karşılıklı tanıma sözleşmeleri yapan akreditasyon kuruluşları tarafından akredite edilmeleriyle mümkün olacaktır (Anonim 2005).

Kurumun uluslararası ticaret yapan müşterileri bir deney ve kalibrasyon laboratuvarını seçerken bu laboratuvarın doğru ve güvenilir sonuçlar elde ettiğinden emin olmak isteyecek ve kendilerini kurumun karşılayacağı belli kalite standartları ile güvenceye alacaklardır. Kurum ISO / IEC 17025 uygulama sürecinde, müşteri tarafından belirtilen

ve ihtiyaç duyulan gereksinimleri karşılamak için laboratuvar dökümantasyon prosedürlerini de kurar ve günceller (Vlachos ve ark. 2002).

Ayrıca ISO 17025 standardının kurum için teknik bir faydası da laboratuvarlar, tüm kalibrasyonlarını, ölçüm belirsizliği tahmin hesaplamalarında 17025 prosedürleri yol gösterici nitelik olur (Stangegaard ve ark. 2009).

Etkin bir ISO/IEC 17025 yönetim sistemi kuruluşu; kendi alanlarında kendini kanıtlamış ve yetkinliklere sahip bir laboratuvar olarak resmen tanınmasını, laboratuvarlarda doğabilecek test tekrarı ve değerlendirmelerinin bertaraf edilmesi veya azaltılmasını, laboratuvar standartlarının ve durumunun güncel kalmasını, akredite olduğunda laboratuvarından çıkan test sonuçlarının iç pazar ve uluslararası pazarlarda kabul görmesini, saygınlık ve ticari üstünlük sağlamasını, kurumun üçüncü taraflar tarafından tanınması nedeniyle laboratuvarın tek bir denetimden geçmesini sağlayarak çoklu denetimleri önlemesini, laboratuvarında yapılan analizlerin kalite düzeylerinin artmasını, laboratuvarında ki kalitenin sürekliliğinin ve güvenilirliğinin disiplin altına almasını, kuruma duyulan güvenilirliğin artmasını, çalışan personelin teknik yeterliliğinin artmasını, kurumda kullanılan cihazların ve aletlerin düzenli bakımını sağlar (Anonim 2010b).

ISO/IEC 17025 sadece cihazlı analiz yapan laboratuvarlar için değil aynı zamanda analitik analizler yapan laboratuvarlar için de akreditasyon yolunda bir rehberdir (Simonet 2005).

Akreditasyon bir ürünün yada hizmetin, piyasanın talep ettiği şartlara, standartlara, kanunlara uygunluğunu göstermek üzere o ürün veya hizmet için yapılan deney, analiz, muayene ve belgelendirme işlemlerini yapan kuruluşların resmi bir otorite tarafından uluslararası kriterlere göre denetlenerek teknik ve idari yeterliliklerinin onaylanması ve belli aralıklarla denetlenmesi işlemidir. Başka bir deyişle akreditasyon kurumun yapacağı analizlerde uluslararası geçerlilik sağlayabilmesi için uluslararası teknik yeterliliği onaylanmış yetkili kuruluşlarca belli kriterlere göre değerlendirilmesi ve onaylanması ve rutin olarak denetlenmesi işlemidir. Akreditasyon kurumun

yetkinliğini, tarafsızlığını bağımsızlığını da onaylamış olur. Artık akredite olmuş laboratuvarlar herhangi bir test ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılırsa yapılsın aynı sonucu bulduğunu temin eder böylece kurum kalitenin sürekliliğini ve güvenilirliğini disiplin altına almış olur (Bakır ve Laleli 2006).

Kurumun akreditasyon uygulaması bir kalite yönetimi sürekliliğini de beraberinde getirmektedir. Özetle akreditasyonun önemi kısaca şöyle özetlenebilir. Laboratuvarın etkinliğinin artırılması, personelin sorumluluklarının ve motivasyonunun artırılması ama aynı zamanda diğer ulusal veya uluslararası laboratuvarlar nezdinde tanınmasıdır (Anonim 2010c).

Deney ve kalibrasyon laboratuvarlarının teknik yeterliliğini onaylayan akreditasyon kuruluşları, ilgili laboratuvarların akreditasyonu sürecinde temel olarak ISO/IEC 17025 standardını kullanmalıdır (Anonim 2005).

Laboratuvar akreditasyonu ülkemizde Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) tarafından “TS EN ISO/IEC 17025 Deney ve Kalibrasyon Laboratuvarlarının Yeterliliği İçin Genel Şartlar” standardı, Avrupa Akreditasyon İşbirliği Programı ve TÜRKAK rehber dokümanları kullanılarak gerçekleştirilmektedir.

4. MÜKEMMELLİK MODELİ VE GIDA ANALİZ LABORATUVARLARINDA UYGULANMASI

4.1. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Tarihçesi ve Tanımı

Amerikan ve Japon firmalarının toplam kalite yönetimini benimsemeleri ve hızla uygulamaya geçmeleri ve bunu ödül mekanizmalarıyla güçlendirmeleri, Avrupa şirketlerindeki ürün maliyetlerindeki artış ve kalitedeki düşüş nedeniyle Avrupadaki kuruluşlar, küresel rekabet yarışında ayakta kalabilmek için yerel ve sınırlı geleneksel çözümlerin yeterli olmayacağını, dolayısıyla yönetim anlayışlarını değiştirmek gerektiğini anlamışlardır. Bu anlayışı güçlendirmek amacıyla da Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nı kurmuşlardır.

EFQM 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olma" misyonu ve "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur (Anonim 2003).

Bu 14 firmanın isimleri şunlardır; Bosch, BT, Bull, Ciba, Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Wolks Wagen (Hides ve ark. 2004). 19 Ekim 1989'da Montreux'ta Avrupa Kalite Vakfı resmi olarak ilan edildi (Conti 2007).

Kuruluşun iki temel hedefi bulunmaktadır:

1. Batı Avrupa küresel rekabet üstünlüğüne erişmek için kalite girişimlerinin gelişmesini desteklemek,
2. Avrupadaki kalite kültürünü bir bütün olarak geliştirmektir (Şimşek 2007).

Model kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracı da sunmakta olduğundan Avrupa çapında farklı sektördeki "iyi uygulamaların" paylaşılmasına olanak tanımaktadır (Eroğlu 2007).

Türkiye de ise KAL-DER, Kalite derneği, EFQM'in Ulusal İşbirliği Ortağı olup, EFQM ürünlerinin ticari haklarının kullanımı KAL-DER'e aittir. KAL-DER, 12 Kasım 1990'da kurulmuştur ve 1993 yılından itibaren Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği (TÜSİAD) ile birlikte, EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde kalite ödülleri vermektedir.

KAL-DER, Kalite Güvencesi ya da Toplam Kalite Kontrol gibi çağdaş kalite sistemlerini uygulayan veya bu tür bir uygulamanın hazırlığı içinde olan kuruluşları, çatısı altında bir araya getirmeyi hedeflemektedir (Anonim 2009a).

Hangi sektörde faaliyet gösterdiği, büyüklüğü ve yapısı önemli olmaksızın her kuruluş başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemini kurması zorunludur. EFQM mükemmellik modeli, kuruluşlar tarafından çeşitli şekillerde kullanılacak pratik bir araçtır. Model kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, eksikliklerini saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden bir özdeğerlendirme aracı olarak kullanılır. Kuruluştaki tüm işlevsel birimlerce paylaşılacak ortak bir dil ve düşünce şeklinin temelini oluşturur. Kuruluşun yürütülmekte olan iyileştirmelerin durum değerlendirmesine, tekrarların ortadan kaldırılıp eksikliklerin belirlenmesine yardımcı olur ve bununla birlikte kurumun yönetim sisteminde genel bir yapı oluşturur (Anonim 2003).

4.1.2. EFQM mükemmellik ödülü ve uluslararası diğer ödüller

Küresel ekonominin hızla gelişmesi ile orantılı olarak rekabet daha zorlu bir hal almıştır. Sektörlerinde başarılı olan kuruluşlar yeni yönetim ve organizasyon yöntemlerine yönelmekte ve kalite, rekabet edebilirlikte en önemli parametre olarak öne çıkmaktadır. Müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, motivasyonu ve sürekli gelişim ilkelerini baz alan toplam kalite anlayışı yaygınlaşmaktadır. Pek çok ülkede verilmekte olan kalite ödülleri, "Toplam Kalite" anlayışının yaygınlaşmasında önemli rol oynamaktadır. Kalite ödüllерinin en eskisi ve en tanınmış Japonya'da 1951 yılında başlatılan "Deming Ödülü"dür. Amerika Birleşik Devletleri bu örneği 1988'de "Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü", Avrupa ise 1992'de Avrupa Kalite Ödülü" ile izlemiştir (Anonim 2010d).

Bugün bunların dışında Kanada, İngiltere, Almanya, Fransa, Polonya, Brezilya gibi birçok ülkede ulusal kalite ödülleri oluşturulmuş veya oluşturulma aşamasındadır. 1992 yılında Avrupada uygulanmaya başlayan Avrupa kalite ödülü (EQA) günümüzde birçok şirkette uygulanmaktadır.

Kuruluşlarda mükemmelliği özendiren ve toplam kalite anlayışını geliştiren EFQM mükemmellik modelinin tüm kriterleri ödüle başvuran kuruluşların değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Ödülün ülkemizde kalite anlayışının oturtulması ve yaygınlaştırılması, kurumların kalite standartlarını yükseltme çabalarının özendirilmesi, kalite uygulamalarının uluslararası saygınlık ve farkındalık yaratılması konusunda faydalıdır. Ülkemizde 1993 yılında genel olarak tek bir kategoride verilen ödülün ilerleyen yıllarda uygulama alanı genişletilmiştir. 1997 yılında Başarı Ödülü uygulaması, 1998 yılında KOBİ ödül kategorisi, 2001 yılında Ulusal Kalite Ödülü Kamu Sektörü kategorisi, 2002 yılında Ulusal Kalite Ödülü Sivil Toplum Kuruluşları (STK) kategorisi, 2007 yılında ise sadece büyük ödül almış kuruluşların başvurabileceği Mükemmellikte Süreklilik Ödülü verilmeye başlanmıştır. Ulusal Kalite Ödüllerinin tüm kategorilerinde EFQM mükemmellik modeli kullanılmaktadır. EFQM mükemmellik modeli kamu ve sivil toplum kuruluşlarında sektöre göre birtakım değişikliklerle uygulanmaktadır.

Kalite ödülü günümüzde üç ana kategori ve bu ana kategorilere bağlı alt kategorilerde ve Mükemmellikte Süreklilik Ödülü'nü kapsayan özel kategori altında verilmektedir:

- 1- İşletme Kategorileri
 - Büyük Ölçekli İşletmeler (BÖİ)
 - Operasyonel Birimler
 - Bağımsız KOBİ
 - Bağlı KOBİ
- 2- Kamu Sektörü Kategorileri
 - Eğitim hizmetleri, sağlık hizmetleri kategorisi
 - Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi

3- Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Kategorisi ve büyük ödül almış kuruluşların başarı ve kazanımlarının kalıcılığını ve mükemmellik yolculuklarındaki sürekliliğini teşvik etmek göstermek ve tanımak için 2007 yılında Ulusal Kalite Ödülleri kapsamında Mükemmellikte Süreklilik Ödülü verilmiştir.

Mükemmellikte Süreklilik Ödülü'ne sadece Türkiye ve / veya Avrupa'da en az üç yıl büyük ödül almış kuruluşlar başvurabilir. Kategori ayırımı yoktur ve EFQM - Mükemmellik Modeli Değerlendirme kriterlerine ve Jüri Yönetmeliğine göre gerekli şartları karşılayan her kuruluş ödülü alabilir (Anonim 2009a).

Ana kategorilere bağlı olarak ödül verilen alt kategorilerin tanımı şöyledir:

Büyük Ölçekli İşletmeler (BÖİ)

Bu gruba çalışan sayısı 250'den fazla olan işletmeler ve bağımsız iş birimleri girmektedir.

Bağımsız iş birimlerinin özellikleri şunlardır:

- Kuruluşun yıllık faaliyet raporunda ayrı bir iş birimi olarak yer alması,
- Tüm finansal kayıtları ile, bağımsız kar merkezli olması,
- Yıllık satışının %50'den fazlasını kuruluş dışına yapması,
- Temel organizasyonel fonksiyonların tümüne sahip olması,
- Çalışan sayısı 250'den fazla olması gerekmektedir.

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

Operasyonel Birimler

Aşağıdaki özellikleri taşımalıdır:

- Kuruluşun yıllık raporlarında ayrıca yer almazlar.
- Maliyet merkezli çalışırlar.
- Yıllık satışının %50'den azı dış müşterileredir.
- Organizasyonel fonksiyonları sınırlıdır.
- Çalışan sayısı 250'den fazladır.

KOBİ – Bağımsız

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

Avrupa Komisyonu tarafından Bağımsız KOBİ'ler şöyle tanımlanmıştır:

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

KOBİ – Bağlı

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

Kamu Sektörü Kategorisi

Kamu Yönetimini yürüten ve kamu hizmeti gören tüm kurum ve kuruluşlarını kapsar.

Sağlık Hizmetleri Kategorisi: İlgili kamu kuruluşlarının (Sağlık Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, vb.) denetiminde sağlık hizmeti sunan kurum ve kuruluşlar içindir.

Eğitim Hizmetleri Kategorisi: İlgili kamu kuruluşunun denetiminde örgün eğitim hizmeti sunan kurum ve kuruluşlar içindir.

Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi: Kamu yönetimi ile sağlık ve eğitim dışında kalan kamu hizmetlerini gören ve kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşları içindir.

Sivil Toplum Kuruluşları (STK)

Tüzüğü - yönetmeliği olan ve yasal olarak tescil edilmiş olan özel hukuk tüzel kişilikleridir. Örnek olarak; vakıflar, dernekler, kooperatifler, sendika, parti vb. (Anonim 2008a).

Değişik sektörlerden Ödül alan bazı şirket ve kurumlara örnek olarak şunları verebiliriz.

Ulusal kalite büyük ödülü kazanan bazı kuruluşlar:

Brisa (1993), Arçelik (1997), Eczacıbaşı –Vitra (1997), Kocaeli Sanayi Odası (Kamu sektörü) (2002), T.C. Sağlık Bakanlığı Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi (Kamu sektörü) (2006), Bilim İlaç A.Ş. (2006), Rexam Paketleme San. A.Ş. (Operasyonel Birim Kategorisi) (2007).

Ulusal kalite başarı ödülü kazanan bazı kurum ve kuruluşlar:

Tübitak-MAM (Kamu Sektörü) (2003), Assan Alüminyum (2003), Bursa Nilüfer Belediyesi (Kamu sektörü) (2006), İstanbul deniz otobüsleri A.Ş. (2008).

Avrupa kalite büyük ödülü kazanan bazı kuruluşlar :

Brisa (1996), Beksa (1997), Beko ticaret (1998), Kocaeli Sanayi Odası (2004), Bosh Rbtr-Bursa Dizel Enjektör Fabrikası (2008), Bursagaz (2008).

4.1.3. EFQM mükemmellik modeli uygulamasının kuruma kazandıracığı faydalar

Mükemmellik modeli ödülü için başvuran kurumlar uygulamakta oldukları toplam kalite yönetim sistemini tekrar gözden geçirme fırsatı bulurlar. Ödül sürecinde bu ödüle başvuran kuruluşlar çağdaş kalite anlayışına uygunluk açısından ciddi bir değerlendirmeye tabi tutulur. Bu olumsuz sonuçlansa dahi kuruluş, tarafsız değerlendirme raporu edinme olanağına kavuşur (Anonim 2010d).

Kalite Ödülüne başvuran kurum, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırma imkanını en üst düzeye çıkarabilecek, kurumda başarılı bir liderlik anlayışı konsepti oluşacak, kurumun iyileştirme faaliyetlerinde yeniliğe ve gelişime açık bir bakış açısı gelişecek, etkili veri kullanımı sağlanabilecek, çalışanların toplam kalite bilinç düzeyi artacak ve bir çok kişinin başvuru hazırlıklarında rol almasıyla paylaşım ve sahiplenme sağlanacak, başvuru süreci eğitim ve iletişim aracı olarak kurumda etkin bir rol üstlenecektir (Anonim 2010e).

Bu anlamlı ödülleri kazanan kuruluşlar için ödül bir prestij sembolüdür. Ödül logosu, belirlenen kurallar çerçevesinde her türlü tanıtım ve reklam aracında kullanılabilir.

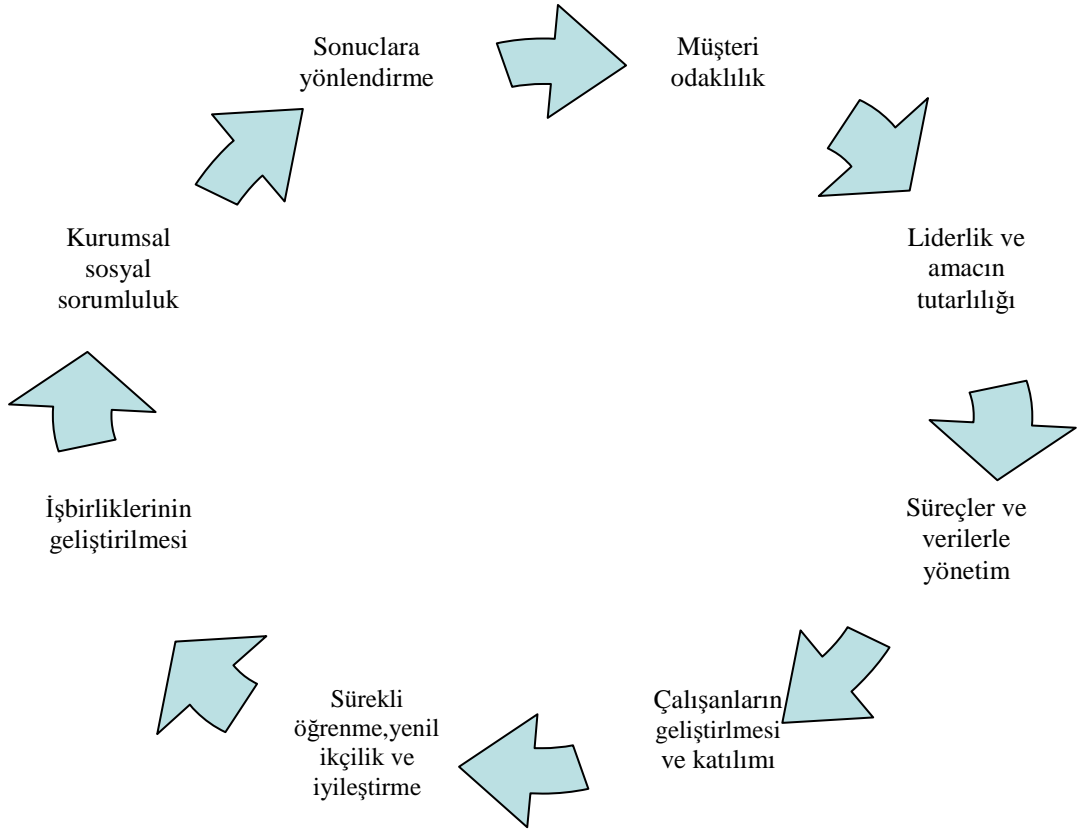
Ödülü kazanan kurum TKY'deki başarısının bu suretle doğrulanmış olması, kendilerini mükemmel bir hizmet sağlayıcı kuruluş olarak tanıtabilmesini sağlar. Kurum ödüle hak kazanmasının ardından gerçekleştirilecek kongre, seminer ve panel türü platformlarda, TKY'de belirli bir süreçten geçmiş, kendisini dış bir kuruma denetletmiş ve uygulamalarının geçerliliğini onaylatmış kuruluşlardan biri olarak yer alır. Kalite konusunda elde edilen bu üstün başarı, kuruluşun çalışanları için haklı bir gurur ve motivasyon kaynağı olur (Anonim 2010d).

4.1.4. EFQM mükemmellik modelini oluşturan temel kavramlar

Mükemmelliğin temel kavramları sektör, endüstri veya büyüklük söz konusu olmadan tüm kuruluşlar için geçerlidir ve EFQM mükemmellik modelinin temelini oluştururlar. Modelin dayandırıldığı felsefe şu kavramları içermektedir.

- Sonuçlara yönlendirme
- Müşteri odaklılık
- Liderlik ve amacın tutarlılığı
- Süreç ve verilerle yönetim
- Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı
- Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme
- İşbirliklerinin geliştirilmesi
- Kurumsal ve sosyal sorumluluk

Mükemmellik modelinde amaç: kuruluş proseslerinin, politika ve stratejilerinin, çalışanlarının ve kaynaklarının uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek müşteri ve çalışanlarının memnuniyetinin sağlanması, toplum üzerinde olumlu etkiler bırakması ve iş sonuçlarında başarıya ulaşmasıdır (Patır 2008).



Şekil 4.1.4. Mükemmelliğin Temel Kavramları (Anonim 2003).

Sonuçlara yönlendirme:

Mükemmellikle ilgili olarak kuruluşun tüm paydaşların ihtiyaçlarına cevap verebilecek, memnun edecek sonuçları elde etmesidir. Kurum tüm paydaşların beklentilerini en iyi karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve sunulması için değişen çevrede, paydaş gereksinimleri ile beklentileri sıkça ve hızlı bir biçimde değerlendirmeli, yorumlamalı, esnek ve duyarlı olmalıdır (Uzkurt ve Torlak 2007).

Bilgi kurumda sonuçlara yönlendirme açısından mevcut ve gelecekteki paydaşlardan toplanır. Bu veriler, orta ve uzun vade için politikaların, stratejilerin, hedeflerin belirlenmesi, uygulanması ve gözden geçirilmesi için kullanılır. Toplanan bilgiler kuruluşun paydaşları için dengeli sonuçlar geliştirmesine ve başarmasına yardımcı olur. Tüm paydaşlarla ilgili öncü göstergelerin kullanılması sürdürülebilir uzun vadeli başarıyı ve kurumun tüm paydaşları için katma değer oluşturmasını sağlar.

Müşteri odaklılık:

Üretilen ürünün veya verilen hizmetin kalitesini en son noktada değerlendirecek olan müşteridir. Müşteri sadakati oluşturmak ve pazarda kalıcı olmanın en iyi yolu mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerine net bir biçimde odaklanabilmektir. Müşteri odaklılık; şirketin yaptığı her işte müşterileri birinci sıraya koymayı ve en üst düzeyde bir hizmet sunumu amacı çerçevesinde tüm etkinlikleri organize etme işlemidir (Yıldırım 2009).

Kurumlar müşterilerin güncel gereksinimlerine ve beklentilerine duyarlı olur ve bu duyarlılıklarının etkinliğini arttırmak için uygun olan durumlarda müşterileri kendi iç göstergeleri ve verileri ışığında sınıflandırır. Rakiplerine odaklanırlar, meydana gelebilecek tehditleri analiz ederler (Varinli ve ark. 2009).

Kurum müşterilerinin ileride gelişen güncel durumlara göre oluşabilecek gereksinim ve beklentileri ve müşterilerinin gizli ihtiyaçlarını etkili bir biçimde analiz etmeye çalışırlar ve çözüm yolları üretme noktasında önceden harekete geçerler (Sezer 2008).

Kurum 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 (Anonim 2003).

Liderlik ve amacın tutarlılığı:

Kurumun ortak amaçlarının hedefine ulaşması vizyonu olan, yenilikçi düşünceye açık liderlerle mümkündür. Bu çerçevede lider; kurum çalışanları tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları ortaya koyan ve çalışanların güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Tağraf ve Çalman 2009).

Mükemmel kuruluşlarda, kuruluşları için açık yön belirleyen ve bunu iletebilen liderler vardır. Böyle yaparak kuruluştaki diğer liderleri de çalışanlarını harekete geçirmek üzere birleştirirler ve motive ederler. Kuruluşlarına paydaşları için seçkin bir kimlik ve çekicilik oluşturacak değerleri, etiği, kültürü ve yönetim alt yapısını kurarlar. Bu

kuruluşlarda her düzeydeki lider, diğerlerini mükemmelliğe doğru yönlendirir ve esinlendirirken kendi davranış ve performansları ile de buna örnek model oluştururlar. Böylece kurum da kararlılık ve etkinlik en üst düzeye çıkar ve kurumun yapacağı faaliyetler belli bir sistematik içerisinde yapılandırılarak kurum içerisinde uyumlu ve sonuç almaya yönelik olarak yürütülür (Anonim 2003).

Süreçler ve verilerle yönetim :

Kurulumlar en iyi performanslarını birbiri ile ilişkili tüm faaliyetlerin anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği, işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar, paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman gösterirler (Eroğlu 2007).

Mükemmellik yolculuğunda kurumlar, iç ve dış müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan ve bunları karşılamak üzere tasarlanmış etkili yönetim sistemleri oluştururlar. Kurumun politikası, stratejisi, hedeflerinin düzenli olarak uygulanması oluşturulacak sağlıklı süreçle mümkün olur. Bu süreçler etkin şekilde kuruma yayılmalı, yönetilmelidir. Kurum riskleri sağlam performans ölçümlerine göre belirlenir ve etkili bir biçimde yönetilir (Anonim 2003).

Risk yönetimi, kurumun karlılık içerisinde faaliyetlerine devam etmesi için gerekli düzenlemeleri sağlamak, kurumun kazanma gücünü korumak, oluşabilecek beklenmeyen kayıpların en düşük maliyetle minimize edilmesi için gerekli olan kaynakların ve faaliyetlerin planlanması, organizasyonun yönetilmesi ve kontrol edilmesi olarak tanımlanır (Emhan 2009).

Süreçler ve verilerle yönetimle kurum hedeflediği sonuçlara odaklanır; kurum çalışanlarından ve kaynaklarından en üst düzeyde faydalanılır. Paydaşların yüksek düzeyde güvenini sağlayacak önleyici önlemler belirlenmiş olur.

Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı:

Kurum mükemmellik modelini uygularken çalışanların katkısını en üst düzeye çıkarmak için ve çalışanların gelişmesini sağlamak amacıyla sorumluluk verme

anlayışını benimser. Kurum çalışanların geliştirilmesi stratejik planlama, yetkilendirme, başarı değerlendirme ve ödüllendirme, çalışanların katılım ve gelişiminin ölçümü ile sağlar (Yıldırım 2006).

Kurum oluşturduğu politika ve stratejiler doğrultusunda çalışanlarının yetkinliklerini analiz eder, işe alım sürecinde kurumun vizyonuna adapte olabilecek gelişime açık, aktif yetkinliktekileri tercih eder. Kurum çalışanların kişisel gelişimini destekleyerek bireylerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarına ve kullanmalarına yardımcı olur. Kurum çalışanlarını, kuruluşa bağlılıklarını teşvik edecek şekilde gözetme, ödüllendirme ve tanıma yollarını arar. Böylece kurumun oluşturduğu değer kültürü, güven ve yetkelendirme kültürü ile çalışanların potansiyellerini ve aktif katılımlarını en üst düzeye yükseltir (Anonim 2003).

Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme:

Bu kavramla mükemmellik yolculuğunda kurumlar, hem kendi faaliyet ve performanslarından hem de sektördeki diğer kurumlardan sürekli öğrenme ve yenilikçi anlayışı canlı tutarlar. Kurum, iç ve dış kıyaslamalar yapar, öğrenmeyi kurumun her boyutunda en üst düzeyde sağlamak için çalışanlarının sahip oldukları bilgiyi ortaya çıkarır ve paylaşırlar. Kurum tüm paydaşların fikirlerini ve eleştirilerini göz önünde bulundurur, katma değer yaratacak sürekli yenilikçilik ve iyileştirme fırsatlarını arar (Anonim 2003).

EFQM Mükemmellik Modeli'nin temel özelliği; kurumun performansının bütüncül bir bakış açısıyla sürekli olarak geliştirilmesini ele alması ve mükemmelliği sürdürülebilir hale getirmeye çalışması olduğundan modelde sürekli iyileştirme kavramının içeriği zenginleştirilmiş, yenilikçilik ve öğrenme boyutları eklenerek, bunların iyileştirme sürecindeki önemi vurgulanarak, girdilerle sonuçlar arasındaki ilişkisi sağlamlaştırılmıştır. Avrupa Kalite Vakfı mükemmelliği tanımlarken göz önünde bulundurduğu kriterler incelendiğinde, aslında bütün kriterlerin güncelliğini koruyabilmesini sağlayacak olan temel kriterin sürekli öğrenme olduğuna dikkati çekmektedir (Yıldırım 2006).

İşbirliklerinin geliştirilmesi:

Mükemmellik modelinin bu temel kavramının uygulaması olarak kurum performansını en ileri düzeye çıkarmak için işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurar. Tüm taraflar için değer yaratma becerisi, sürekli ilişkiler sayesinde rekabet üstünlüğü elde etme ile kaynaklar ve maliyetler konularında sinerji yaratılması gibi yararları vardır (Kılıç ve Türker 2005).

Kurumların diğer kurumlarla olan işbirliği fırsatları 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 (Anonim 2003).

Kurumsal sosyal sorumluluk:

Kurumlar, paydaşlarına karşı, sorumluluk sahibi kuruluşlar olarak, şeffaf, hesap verilebilir ve yüksek düzeyde bir etik yaklaşımı benimserler. Kuruluşun kurumsal sosyal sorumluluğu değerleri ile ifade edilir ve kurumla bütünleşiktir. Kurumun ve çalışanlarının uzun vadeli çıkarlarının korunması etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır. Kuruluşun saygınlığının artması, performansının yükselmesi ve değerinin artması, toplum bilinci, güvenlik, başkalarına ve kendine güven duyma gibi yararları vardır (Kılıç ve Türker 2005).

EFQM Mükemmellik Modeli'nin temeli olarak, her bir kavramın farklı kriterler ve alt kriterlerle doğrudan veya dolaylı çeşitli ilişkisi vardır. Ayrıca her bir temel kavramın bir diğeri üzerinde etkisi vardır. Aşağıdaki çizelge bazı önemli ilişkileri göstermektedir (Çizelge 4.1.4).

Çizelge 4.1.4. Temel kavramlarla EFQM mükemmellik modeli ilişkisi (Anonim 2003).

Kriter / Alt Kriter	1					2					3					4					5					6	7			8			9				
	Liderlik	Politika ve strateji					Çalışanlar					İşbirlikleri ve Kaynaklar					Süreçler					Müşterilerle ilgili sonuçlar	Çalışanlarla ilgili sonuçlar			Toplumla ilgili sonuçlar			temel perfor. sonuçları								
Kavramlar	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Sonuçlara Yönlendirme						X	X	X	X	X	X										X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Müşteri Odaklılık			X			X	X														X	X	X	X	X												
Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	X	X	X	X	X	X																						X									
Süreçler Verilerle Yönetim		X				X	X				X	X				X	X	X								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı			X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X													X	X								
Sürekli Öğrenme, yenilikçilik ve İyileştirme	X		X	X	X	X					X	X	X			X	X	X																			
İşbirliklerinin Geliştirilmesi			X			X	X									X							X	X										X	X		
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	X		X	X		X	X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X									X	X						

4.1.5. EFQM mükemmellik modelinin yapısı ve kriterleri

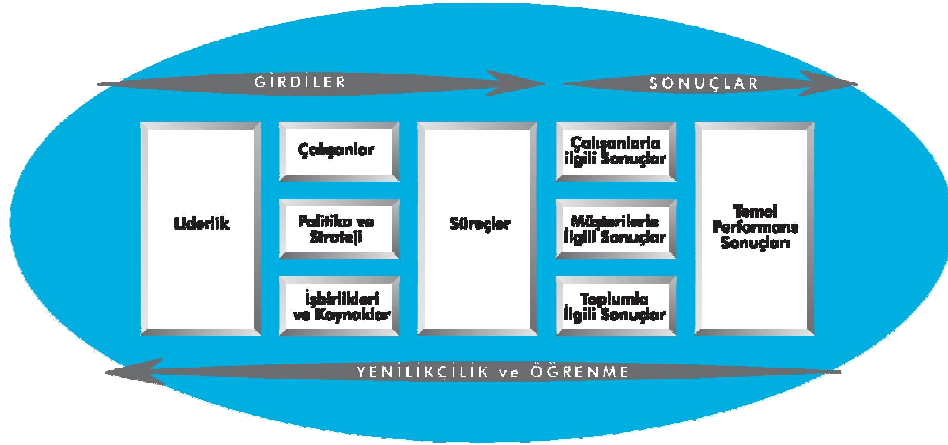
EFQM, müşteri memnuniyeti, çalışan tatmini, pozitif ve stratejik liderlikle toplumda pozitif etki oluşturma, kaynakların etkili kullanımı ve proseslerin yeterli kadar belirgin ve açık olmasıyla mükemmelliğe ulaşmayı baz alan bir kalite modeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Ignacio ve ark. 2005).

Model dokuz ana kriter üzerine kurulmuştur. Bu kriterler sırasıyla;

- liderlik,
- çalışanlar,
- politika ve strateji,
- işbirlikleri ve kaynaklar,
- süreçler,
- çalışanlarla ilgili sonuçlar,
- müşterilerle ilgili sonuçlar,
- toplumla ilgili sonuçlar,
- temel performans sonuçlarıdır (Cragg 2005).

Dokuz kriterden ilk beşi "girdi" kriterlerini, son dördü ise "sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri, bir kuruluşun planladığını ve yaptığını içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun gerçekleştirebildiklerini gösterir. "Sonuçlar" ilk beş kriter olan "girdilerden" kaynaklanır ve "girdiler" son dört kriter olan "sonuçlar"dan alınan geri bildirim ile iyileştirilir (Steed ve ark. 2005).

Şekil 4.1.5. modelin dinamik yapısını ve sonuç kriterlerinden elde edilen veriler ışığında kurumun kendisini değerlendirmesi ve bütünsel olarak yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını göstermektedir.



Şekil 4.1.5. EFQM Mükemmellik Modeli diagramı (Sandbrook 2001).

EFQM mükemmellik modelinin dokuz kriteri kurumun uygulamakta olduğu TKY ile işlev kazanacaktır. Ana hatlarıyla yukarıda verilmiş olan kriterler neden sonuç ilişkisi içerisinde bir uyumla doğru kriterde doğru sorular sorarak oluşturulacak yol haritası ile iyileştirmeler ivme kazanacaktır. Model kuruma bir kalite kimliği kazandıracığı için tüm kriterlerde müşteri memnuniyeti esas tema olacaktır (Calvo-mora ve ark. 2005).

Modelin genel çerçevesine bakıldığında ilk kriter olan liderlikten son kriter olan toplumla ilgili sonuçlara kadar aradaki tüm kriterler birbirlerinden ayrılmaz ve ayrı düşünülemez. Dokuz kritere toplu bir bakışla kurumda yapılacak tüm faaliyetlerin sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceğini ortaya koymaktadır (Dijkstra 1997).

Performans, müşteriler, çalışanlar ve toplum ile ilgili mükemmel sonuçlar, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar ve süreçler ile hayata geçirilen politika ve stratejinin uygun bir liderlik anlayışı ile sağlanır (Anonim 2003).

4.2. Mükemmellik Modelinin Gıda Analiz Laboratuvarlarında Uygulanması

Bu bölümde EFQM mükemmellik modelinin dokuz ana kriterlerinin ve bu ana kriterleri oluşturan alt kriterlerin bir gıda laboratuvarında nasıl uygulanacağı incelenecektir. Türkiye de gıda analiz laboratuvarlarında EFQM mükemmellik modelinin nasıl uygulanacağı ile ilgili ilk çalışma olan bu araştırmada uygulama incelenirken EFQM Mükemmellik Modeli – kamu ve sivil toplum kılavuzu ve 2009 kamu kategorisi Bursa kalite başarı ödülünü alan Bursa Gıda Kontrol ve Merkez Araştırma Enstitüsü (BGKMAE)'nün 2009 kalite ödülü başvuru dokümanından sıkça faydalanılmıştır. Kriterler incelenirken sadece gıda sektörüne ait olmayan, mükemmellik yolcuğuna çıkan her kuruluşun ortak bir anlayışla uygulaması gereken bazı genel standart uygulamaların nasıl olması gerektiğine dair iyi uygulama şekilleri bu ödülü almaya hak kazanmış Türkiye'nin önde gelen bazı kurumlarının mükemmellik ödül başvuru dokümanlarından da yer yer faydalanılmıştır. Son bölümde ise uygulamanın rakamsal sonuçlarını ve değerlendirmesini yapmaya yardımcı olan radar mantığı ve puanlama matrisi, radar mantığının uygulanmasının nasıl olacağı incelenecektir.

4.2.1. (1. Kriter) Liderlik

Liderlerin ana rolü, organizasyonlar için değer, misyon ve vizyon geliştirmektir. Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler (Civcisa 2007).

Lider, kurum çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği, belli bir amaca doğru çalışanları motive eden, yönlendiren kişi olarak tanımlanır. Liderler, çalışanları bir araya toplama ve onları kurum hedefleri doğrultusunda yönetme yeterliliğine sahip olmalıdır. Buradan hareketle bir kurumda liderlik, belirlenen amaçlara ulaşmak için çalışanları etkileme, harekete geçirme ve yönlendirme süreci veya kısaca örgüt çalışanlarının belirlenen amaçlara yönlendirme ve motive etme yeteneğidir (Avcı ve Topaloğlu 2009).

Mükemmel kuruluşlarda liderlik, belirli şartlar altında kurum çalışanlarını belli bir hedefin gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin yönlendirilmesi ve yönetilmesi sürecidir; kurumsal değişim sürecinde, kurumsal amacın tutarlılığı, kurumsal cesaretlendirme ve kuruma yön verme kabiliyetine sahip olurlar (Arslantaş ve Dursun 2008).

4.2.1.1. (1a alt kriteri) Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar

Bu kriter liderlerin kurumunda yönetimin çalışanlarla iletişimini, ulaşılabilirliğini, mükemmellik kültürünün kurumda işlev kazanması için çalışanlara örnek olma ve toplam kalite yönetimi için kararlı bir davranış sergilemesine yönelik faaliyetleri nasıl yürüttüklerini sorgular.

Liderler kurumun misyon ve vizyonunu oluştururlar, kurum kültürünün yaratılmasına destek olacak etik kurallar ve değerleri oluşturma ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde örnek olurlar; kendi liderliklerinin etkinliğini gözden geçirirler, kurumsal iyileştirme ve gelecekteki liderlik gereksinimlerine göre gereken önlemleri alırlar. Liderler iyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve aktif biçimde rol alırlar. Yetkelendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik eder ve özendirirler. Gerekli durumlarda kurum lideri kurumun organizasyonel yapısını değiştirir, kurumdaki öğrenme ve iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlar, liderler öğrenme faaliyetlerini özendirme, destekleme ve sonuçlarına göre gereken önlemleri alma, kurumdaki iyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptar, liderler kurum içinde birlikte çalışmayı özendirir ve harekete geçirirler (Anonim 2003).

Bu kriterin gıda analiz laboratuvarlarında uygulanışında liderlerin sorumluluk alanları kurumun oluşturacağı organizasyon dokümanı veya el kitabında detaylıca belirtilmelidir. Kurumun kalite politikası yılda en az bir kez gözden geçirilmeli ve misyon, vizyon, gelişen piyasa şartlarına, müşteri beklentilerine ve memnuniyetine odaklanarak revize edilmelidir. Misyon, vizyon, kurumun politikası, kurumun strateji ve hedeflerini oluşturmada ana çerçeveyi oluşturan öğelerdir.

Öte yandan yapılan analizlerin güvenilirliği, gizliliği, tarafsızlığı en önemli unsurlardır. BGKMAE ödül başvuru kitabında bu ilkeleri şöyle uygulamıştır.

“Enstitü müdürü, müdür yardımcıları ve bölüm/birim sorumluları görevlerini yerine getirirken güvenirlilik, tarafsızlık dürüstlük gizlilik ilkelerine sadık kalacaklarına, bu ilkelerin yerine getirilmesinin aksine baskı yapmayacaklarına dair taahhütname imzalamış ve bu konuda çalışanlara örnek olmuşlardır. KYS yönetim temsilcisi çalışanlarımızın tarafsızlıklarını şaibe altında bırakacak (yakın akraba, arkadaş vb.) analizleri gerçekleştirmelerini önlemek amacıyla tüm çalışanlardan imzalı taahhütname almaktadır. Tüm liderlerimiz bu taahhütnameyi imzalayarak çalışanların etik kurallar çerçevesinde görevlerini yapmaları konusunda öncülük ederler. Liderlerimiz laboratuvara gelen numunelerin kodlanarak kime ait olduğu bilinmeden analiz edilmesi yaklaşımının benimseyerek uygulanmasını sağlamaktadır” (Anonim 2009b).

Kurumun liderleri personele uygulanan anketlerde liderlik sorularını değerlendirmeli ve kurumdaki genel olarak liderlik anlayışını kişisel bazda liderlik anketine dönüştürmelidir bu açıdan bakıldığında kalite ödülüne başvuran kuruluşların anketleri incelerken 360 derece liderlik anketi uygulaması liderlerin kendilerini kontrol etmeleri açısından iyi bir uygulamadır.

Bir kurumda liderlik, gelişimi, bireysel kazanımları ve deneyimleri ile sürekli bir süreçtir. Daha yüksek seviyede sorumluluğu vardır ve artan kurumsal problem çözme karmaşıklığı talepleriyle karşı karşıyadır. 360 derece geri bildirim uygulaması bu gelişmenin iki temel amacı ile yardımcı olur. İlk amacı bireysel düzeydedir. bu uygulama liderlere astları tarafından kendilerine, kendi kabiliyetlerini sorgulamaları açısından eşsiz bir veri sağlar. Liderler için bu verilerin kullanımı, kişisel gelişim planı ile ilgili kendi alanlarında bir değerlendirme imkanı sağlar. İkinci amaç ise genel olarak kurumsal performansı geliştirmektir. Bir organizasyonun lideri kendi kabiliyetlerini çalışma, üstesinden gelme ve yönetme açısından geliştirirken, kurumdaki ilgili çalışma guruplarının performansını da geliştirir (Anonim 2010f).

360 derece liderlik anketi BGKMAE’de Çizelge 4.2.1.1’deki sorularla uygulanmıştır.

Çizelge 4.2.1.1. Liderlik anket soruları (Anonim 2009b).

1	Yöneticiniz iletişime açık ve erişilebilir mi?
2	Yöneticiniz, kişisel gelişiminiz için size herhangi bir katkıda bulunuyor mu?
3	Yöneticiniz, çalışanları yapacakları işlerde cesaretlendirip teşvik eder mi?
4	Yöneticiniz yenilik ve değişimlere açık mı?
5	Yöneticiniz, yapılacak olan işler için gerekli ortamı uygun zamanda oluşturuyor mu?
6	Yöneticiniz sizi işe olan katkılarınızla değerlendirip, takdir ediyor mu?
7	Yöneticiniz, bölümler arası işbirliğini kararlı bir şekilde destekliyor mu?
8	Yöneticiniz davranışlarıyla size ve ekibe örnek oluyor mu?
9	Yöneticiniz, bilgi ve deneyimlerini sizle ve ekiple paylaşarak yol gösterici ve yönlendirici oluyor mu?
10	Yöneticiniz, yetki verilen ve inisiyatif kullanılan bir çalışma ortamını teşvik ediyor mu?

Kurum lideri, kurumun politikasını, stratejisini belirler; belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kurum çalışanlarını eğitime, yönlendirmeye motive eder. Kurum içerisinde iletişim ve yukarıda sayılan beklentilerin hayata geçirilmesi açısından yönetimi gözden geçirme toplantıları, çalışan paylaşım toplantıları, gıda laboratuvarının sahip olduğu bölümler için bölüm değerlendirme toplantıları, süreç performans değerlendirme ve iyileştirme toplantıları kurumun kalite yönetim sistemi birimince belirlenen sıklıkta yapılır. İyileştirme toplantılarında öncelik kurumun politika ve stratejileri kapsamında belirlenen hedeflere ulaşma konusudur.

4.2.1.2. (1b alt kriteri) Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar

Bu alt kriterin EFQM mükemmellik modeli kalite kitabına şu alt konuları içerir: Liderler kuruluşun organizasyonel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenler. Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını, süreçlerin net olarak sahiplenilmesini sağlar. Politika ve stratejinin

oluşturulması, yayılımı ve gncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanması ve uygulanmasını, kuruluşun etkin yönetişimi için bir sürecin oluşturulmasını ve uygulanmasını, temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesini, gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanması ve uygulanmasını sağlar. Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlar (Anonim 2003).

Uygulamanın yapılacağı gıda laboratuvar kuruluşunda yönetimin gözden geçirme (YGG) toplantılarında veya iyileştirme toplantılarında oluşturulan politikalar, stratejiler ve hedefler doğrultusunda organizasyon yapısında değişiklik yapılır. Yeni bölümler kurulması, bazı analiz yapan bölümlerin ortak analiz yapma durumlarında bölümlerin birleştirilmesi buna örnek olarak verilebilir. Kurumda süreç yönetimi uygulaması üst yönetim ve yönetim temsilcisi ve kurumun analiz yapan bölüm sorumluları tarafından belirlenir ve izlenir. Kurumda uygulanan süreçler genel olarak şöyle tanımlanır: müşteri için bir değer oluşturmak üzere bir grup girdiyi kullanarak bunlardan çıktı elde etmeyi amaçlayan, tekrarlanabilen, ölçülebilen, sorumluları olan, organizasyonel hiyerarşi gerektirmeyen, birimler arasında gerçekleşen işlemler dizisidir.

Başka bir deyimle süreç: bir girdiyle başlayan (insan gücü, makine, teknoloji) ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı adımlar ve işlemler bütünü olarak tanımlanabilir. Süreç yönetimi ise; süreçlerin tanımlanması, sahiplerinin, müşterilerinin ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekli adımlarda ölçümler alınarak performansının izlenmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren işlemler bütünüdür (Anonim 2010g).

Süreçlerin her bir adımında liderlerin aldığı yol ve süreç sahiplerine ilişkin uygulama BGKMA dl başvuru kitabında şöyle tablolandırılmıştır (izelge 4.2.1.2).

Çizelge 4.2.1.2. Liderlerin süreç yönetimindeki rolü (Anonim 2009b).

Süreçler	Süreç Sahibi	Lider Rolü
Satın alma	İdari Müdür Yardımcısı	Gelir gider yönetimi
Politika ve strateji	Enstitü Müdürü	Enstitüde Politika ve strateji oluşturulması ve yayılımının sağlanması
Hizmet gerçekleştirme	Numune Kabul ve Rapor Düzenleme Bölüm Başkanı	Hizmetin sürekliliğinin sağlanması

4.2.1.3. (1c alt kriteri) Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler

Bu kriterlerde, kurum liderinin müşterileriyle bir araya gelerek gerek müşterilerin gereksinim ve taleplerini saptamak ve yanıtlamak gerekse iş birliklerini geliştirme faaliyetlerinin nasıl yürütüleceğini sorgular. Bu alt kriter EFQM mükemmellik modeli klavuzunda şu alt konuları içermektedir. Liderler gereksinim ve beklentileri saptar, ve yanıtlar. Liderler işbirlikleri kurar ve işbirlikleri içinde yer alırlar, ortak iyileştirme çalışmaları başlatır ve bu çalışmalarda yer alırlar. Paydaşları birey ve ekip olarak örneğin, işe yaptıkları katkı ya da bağlılıkları nedeniyle takdir ederler. Meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alır, çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını, gelecek nesillerin hak ve menfaatlerine saygı duyma düşüncesiyle destekler ve bu çalışmalarda yer alırlar (Anonim 2003).

Maysan Mando şirketi kalite ödülü başvuru kitabında uygulamasından şöyle bahsedilmiştir: “Liderlerimiz; müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, bağlı ortaklıklar, üniversiteler ve özel sektördeki araştırma kuruluşlarıyla karşılıklı faydayı en üst düzeye çıkarmak açısından ihtiyaç duyulan konularda işbirlikleri oluşturulmaktadır. Gereksinim ve beklentilerin, strateji toplantılarında analiz edilmesinden sonra, mevcut durum değerlendirilerek gerekli değişiklikler bölüm ve iş planlarına yansıtılır. Stratejik hedeflere ulaşmak için paydaşlarla kurum liderleri önderliğinde uzun dönemli ve karşılıklı kazanca dayalı ilişkiler kurulmuştur” (Anonim 2008b).

4.2.1.4. (1d alt kriteri) Liderler, mükemmellik kültürünü kuruluşun tüm çalışanları ile sağlamlaştırırlar

Bu alt kriter kuruluş liderlerinin, iyileştirme çalışmalarında çalışanların katılımını sağlama, öncelikleri belirleme, eğitim ve yönlendirme çalışmalarına kaynak sağlama, fırsat eşitliği ve erişilebilirlik konularına yönelik faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü sorgular. Liderler kuruluşun vizyon, misyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletirler, liderler erişebilir olma ve çalışanları aktif biçimde dinleme ortamı oluştururlar ve çalışanlara ilham verir, birlik olmalarını sağlarlar. Liderler çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım eder ve destek olurlar, liderler çalışanları kurumu iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirir ve bu konuda onlara yardımcı olurlar. Liderler kuruluş içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir ederler. Liderler fırsat eşitliğini sağlar ve farklılıkları destekler ve cesaretlendirirler (Anonim 2003).

Kurumun politika ve stratejileri, vizyon, misyon ve değerleri, hedef ve planlar liderler tarafından çalışanlara bizzat iletileceği yönetimin gözden geçirme toplantıları, birim toplantıları, çalışan paylaşım toplantıları düzenlenir. Bu toplantılara kurumun tüm çalışanları katılır. Çalışanların iyileştirme çalışmalarında yer almalarını sağlamak amacıyla kurumda belli kriterler üzerine kurulu bireysel öneri sistemi kurulur. Kuruluş içinde her düzeyde birey ve grupları takdir etme açısından belli kriterler oluşturularak ödüllendirme sistemi oluşturulur. Kurum çalışanları arasında ve kuruma istihdam konusunda fırsat eşitliğine yönelik din, dil, ırk, cinsiyet gibi konularda hiçbir kısıtlamanın olmaması sağlanır.

2004 yılı Ulusal kalite ödülü kazanan Ulusal Nakliyeciler Derneği EFQM kalite kitabında fırsat eşitliği şöyle ifade edilmiştir. “Ulusal Nakliyeciler Derneği’nde cinsiyet, din, dil, ırk ayrımı yapılmaz. Her çalışanın performansı, yetenekleri ve kişisel gelişimi göz önünde bulundurularak yükselme hakkına sahiptir. Fırsat eşitliğini temin etmek

amacıyla, insan kaynaklarına yönelik prosedür ve talimatlar Kalite Yönetim Sistemi kapsamında tüm çalışanların erişimine açıktır” (Anonim 2004).

4.1.2.5 (1e alt kriteri) Liderler, kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler

Bu alt kriter ile model liderlerin kuruluşun iç ve dış değişim etkenlerini anlama; kuruluşta, organizasyon modeli ve ilişkilerinde yapılmasına ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirleme ve seçmede, değişim planlarının geliştirilmesine liderlik yapmasını bekler. Kurum lideri değişim için yatırım, kaynaklar ve desteği güvence altına alır. Liderler değişim programlarının gerçekleşmesini ve risklerini yönetme, değişimin etkin gerçekleşmesini sağlama ve ilgili paydaşları yönetme, değişimi ve nedenleri kuruluşun çalışanlarına ve diğer paydaşlara iletme, değişimi yönetmek için çalışanları destekleme ve olanak sağlama, değişimin etkinliğini ölçme, gözden geçirme ve kazanılan deneyimi paylaşma konularında öncülük ederler (Anonim 2003).

BGKMAE kurumdaki değişimi kalite ödülü başvuru kitabında şöyle tanımlanmıştır: kurumumuzda değişim amaç ve stratejilere ulaşmak için süreçlerde, organizasyon yapısında, görevlerde, kurum kültüründe yapılan değişiklikler olarak tanımlanır. Değişim yönetimi şu aşamaları içermelidir.

- değişimin konusunun belirlenmesi,
- değişime karşı risklerin belirlenmesi,
- değişimin planlanması,
- değişim planının uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesidir (Anonim 2009b).

BGKMAE, yapılan değişimin konusunu, alınan kararları, ilgili sorumluları ve yıllara göre uygulamalarını çizelge 4.2.1.3 de ki haliyle tabloştürmüştür.

Çizelge 4.2.1.3. Değişim projeleri (Anonim 2009b).

Değişim Konusu	Değişim Kararı	Sorumlu Lider	İletişim	Yıl
Hububat ve Baklagiller, Bitkisel Sıvı Yağ, Meyve ve Sebze ürünleri larının Bitkisel Ürünler Bölüm Başkanlığı olarak birleştirilmesi	YGG	Üst Yönetim	Bilgilendirme ve değerlendirme toplantısı	2007
Manyetik kartlı giriş-çıkış	YGG	Üst Yönetim	Bilgilendirme ve değerlendirme toplantısı	2008
Barkot Sistemine geçiş	YGG	Üst Yönetim ve Bölüm Başkanları	Bölüm toplantısı	2009
EFQM Mükemmellik modeli	YGG	Üst Yönetim ve Bölüm Başkanları	Bilgilendirme ve değerlendirme toplantısı	2009

Değişim konularının gerçekleştirilmesinde konusunda yetkili ve etkin ekipler kurulur. Kurulan ekiplerde ilgili konunun gerçekleştirilmesi geniş bakış açısı ve uygulama yapabilecek etkin çalışanlar tercih edilir.

Her değişim konusunda konu liderleri belirlenir ve konu için oluşturulan kaynakların verimli kullanılması ve projenin tüm aşamalarından sorumlu olur. Değişim konusunun en hızlı ve sağlıklı sonuç alınabilmesi için ekip içi iletişim en önemli araçtır.

4.2.2. (2. Kriter) Politika ve Strateji

Kurum vizyon ve misyonunu net bir biçimde paydaşlara odaklanmış bir strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçler yoluyla gerçekleştirir. Kurumun politika ve stratejisi toplam kalite kavramıyla uyumlu olarak oluşturulur. Oluşturulan politika ve stratejinin yayımlanması, gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesinde toplam kalite prensipleri göz önüne alınarak faaliyetler düzenlenir. Politika ve strateji kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

4.2.2.1 (2a alt kriteri) Politika ve strateji, paydaşların mevcut ortamdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel almaktadır

Bu alt kriterin EFQM mükemmellik modeli kalite klavuzunda şu alt konuları içermektedir. Kurum mevcut durumdaki ve gelecekte içinde yer alacağı pazar ve pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgileri toplar ve değerlendirilir. Müşterilerin, çalışanların, işbirliği yapılan kurumların, diğer paydaşların ve toplumun uygun gereksinim ve beklentilerinin anlaşılması için faaliyetler yürütülür. Rakiplerin faaliyetleride dahil olmak üzere pazardaki gelişmelerin değerlendirilir (Anonim 2003).

Bir gıda analiz laboratuvarında politika ve vizyon oluşturulurken tüm paydaş ve pazarın beklentileri sistematik olarak derlenir. Bu konudaki bilgi kaynakları: fuarlar, diğer gıda analiz laboratuvarlarının web sayfaları, müşteri memnuniyetlerini artırmak açısından müşteri anketleri, kurum içi toplam kalite ve insan kaynaklarını geliştirmek açısından çalışan anketleri, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini artırmak açısından toplum anketleri, işbirliği yapılan diğer kurumlarla işbirliklerini artırmak açısından işbirlikçi kuruluşlarla yapılan karşılıklı ziyaretler ve anketler oluşturur.

Bu alt kriterin bir gereksinimi olarak da pazar araştırması yapılır. Belli periyotlarla diğer rakip kuruluşlarla kıyaslama açısından rekabet raporu oluşturulur. Çalışanlara yönelik beklenti ve gereksinimler ise belli periyotlarla yapılacak birim değerlendirme toplantıları, bireysel öneri sistemi kurulumu ve aktif işleyişini sağlama ile ve yine belli periyotlarla yapılacak personel anketi yoluyla elde edilecek bilgilerle değerlendirilir.

4.2.2.2 (2b alt kriteri) Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri temel almaktadır

Bu alt kriterde model kurum içi performans göstergelerinin toplanması ve değerlendirilmesi, öğrenme faaliyetlerine ilişkin verilerin toplanması ve değerlendirilmesi, kurumu imaj ve marka farkındalık verilerinin değerlendirilmesi, rakiplerin ve sınıfında en iyi olan kurumların performanslarının analiz edilmesi, mevcut /potansiyel işbirliği ortaklarının temel analiz yetkinlikleri ile ilgili verilerin değerlendirilmesi, kısa

ve uzun vadeli sosyal, çevresel, güvenlik, yasal ve politik konularla ilgili verilerin değerlendirilmesi, ürün ve hizmetlerin ömür çevrimleri boyunca etkileri ile ilgili verilerin değerlendirilmesi, ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi, yeni teknolojilerin ve iş modellerinin kuruluşun performansına etkisini belirlemeye yönelik verilerin değerlendirilmesi olarak belirtilmiştir (Anonim 2003).

Kurum içi performans göstergeleri, hedefler ve stratejiler doğrultusunda tanımlanır. Süreç yönetim sisteminde belirlendiği şekilde göstergelerin periyoduna ve önemine göre takip edilir. Öğrenme etkinlikleri ve yöntemleri açısından özdeğerlendirme çalışması yapılır. Özdeğerlendirme modele göre şöyle tanımlanmıştır: bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM mükemmellik modelini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirme faaliyetidir. Özdeğerlendirme ile kurumun kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanlar belirlenir, kurum için gelişmelerin düzenli ölçülmesi için somut verilere dayalı bir sistemdir ve çalışanları Mükemmelliğin Temel Kavramları konusunda eğitir. Bununla birlikte kuruluşu hem kurum hem de iş birimi düzeyinde değerlendirir. Kurumda iyi uygulamaların ortaya çıkmasını sağlar. Avrupa genelinde kabul görmüş kriterlerin kullanılması ile benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırılma yapılmasını sağlar. İş planı ve stratejilerin oluşturulmasını iyileştirir. Kuruluşu Ulusal ve/veya Avrupa Kalite Ödülü başvurusuna hazırlar (Anonim 2010h).

Kurumun politika ve strateji belirleme toplantılarında numune, analiz sayıları, gelirler, yeterlilik test sonuçları gibi genel performans göstergeleri değerlendirilir. Bölümler kendi SWOT(kuvvetli ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) analizlerini yaparken bu verilerin kendilerine ait yansımalarını kullanırlar. Kurumun imajı ile ilgili bilgiler toplum anketi ile derlenir. Ankette toplum tarafından kurumun farkındalığını ölçmek amaçlanır. Benzer hizmeti gerçekleştiren laboratuvarlara ait kapasite durumları, hizmet çeşitliliği gibi yetkinlikler değerlendirilerek hizmetlerin planlanmasında veri olarak kullanılır. Bu laboratuvarların analiz çeşitliliği, cihaz ve personel imkanları yeni hizmet olanaklarının belirlenmesi amacıyla değerlendirilir. Kurum içerisinde her bölüm/birim kendi hizmetleriyle ilgili benzer ve rakip kuruluşları baz alarak yeni hizmetlerini

planlar. Analiz çeşitliliğinin arttırılması bir aksiyon planı olarak uygulanır ve rakip analizleri bu aksiyonla ilgili faaliyetlerin planlanmasında temel oluşturur (Anonim 2009b).

4.2.2.3. (2c alt kriteri) Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir, güncelleştirilir

Bu alt kriter ile politika ve stratejinin kurumun vizyon, misyon ve değerleri ile uyum içinde oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir, paydaşların gereksinim ve beklentileri dengelenir, riskler değerlendirilir ve risklerle başa çıkabilme yolları belirlenir. Mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün, politika ve stratejinin hayata geçirilmesi için işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlikleri ve ihtiyaçları belirlenir, mevcut pazardaki var oluşun veya pazar yaklaşımının değiştirilmesi talebinin doğrulanması, kuruluşun stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların stratejileriyle uyumun sağlanması gerçekleştirilir. Kritik başarı faktörlerinin belirlenir, işbirliği yapılan kuruluşlarla sosyal ve çevresel standartların uyumlu hale getirilmesi ve sürekli geliştirilmesi için faaliyet düzenlenir, politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi yapılır (Anonim 2003).

Bu kriterde, işletmenin tüm süreç seviyelerinde politika ve stratejinin nasıl yayıldığını, aktarıldığını ve uygulamaya geçirildiğini, işletmenin faaliyetlerini planlamasında ve hedeflerini saptamasında politika ve stratejinin nasıl temel alındığını, işletmenin politika ve stratejisi içerisinde iş planlarının önceliklerinin saptanması, test edilmesi, değerlendirilmesi, iyileştirilmesi uyumun sağlanması konularının nasıl ele alındığı sorgulanır (Çaylak 2005).

Gıda analiz laboratuvarlarında bu alt kriterin uygulanmasında kurumun kalite yönetimi sorumluları düzenli aralıklarla politika ve strateji belirleme toplantıları yaparlar ve stratejik amaçlar doğrultusunda hedefler belirlenir. Stratejik alanlar aynı zamanda kurumun kritik başarı faktörleridir. Stratejik alanlar belirlenirken SWOT analizi yapılır. SWOT analizi ile kurumun güçlü yönleri, iyileştirmeye açık alanları, içinde bulunduğu pazar ve çalışma koşullarındaki fırsat ve tehditleri ortaya çıkarılır. SWOT analizindeki tehditler kısmının unsurları arasında özellikle rakip laboratuvarlar değerlendirilir.

SWOT Analizinin anlamı bir ürünün veya hizmetin, kurumun piyasadaki rakiplerine göre avantajlarının ve dezavantajlarının tespit edilip, kurumun ürettiği ürüne veya hizmetle ilgili karşılaşılabileceği fırsatların ve tehditlerin önceden saptanarak stratejik planlama yapmasında elde ettiği verileri kullanması yöntemidir. SWOT analizi aynı zamanda kurumun güçlü olduğu ve büyük fırsatların olduğu alanlara odaklanmasını sağlar. SWOT analizi; stratejik bir plan geliştirilmesi aşamasında, sorun tanımlama ve çözüm oluşturulması aşamalarında, nicel verilerin yetersiz, olduğu durumların analizinde kullanılmaktadır (Güngör ve Arslan 2004).

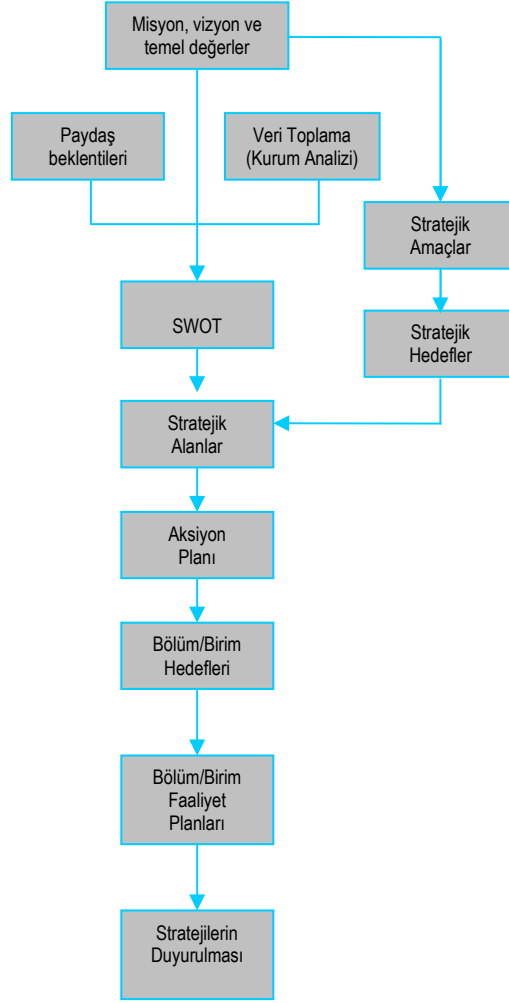
SWOT analizi yapılmasının kurum için başlıca iki yararı bulunmaktadır. Analizle “mevcut durum” ve “gelecek durum” analizi yapılmasına imkan verir. Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT analizini kurum için yakını ve uzağı görmesini sağlayan bir gözlük olarak algılanabilir (Önder ve Polat 2004).

BGKMAE modelin bu kriterinin uygulamasında SWOT analizi sonucunda oluşan verilerle stratejik planlamayı politika ve strateji süreci ile yönetmektedir (Anonim 2009b).

Stratejik planlama, bir kurumda görev alan her kademedeki çalışanın katılımını ve kurum liderlerinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünü olarak değerlendirilir. Kurumun paydaşlarının gereksinim ve beklentileri, kurumun politikası, stratejisi, misyonu, hedefleri ve performans ölçümlerinin belirlenmesinde etkin rol oynamasını ifade eder. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı içinde yer alan, bir kuruluşun geleceğine yön veren ve bu gelecekteki yerini belirleyen etmen olarak nitelendirilen stratejik planlama sistemi, kendi içinde “Şu anda neredeyiz?”, “Nerede olmayı istiyoruz?”, “Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” ve “Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl belirleyebiliriz?” sorularına yanıt arar (Küçüksüleymanoğlu 2008).

Genel bir tanımlamayla stratejik planlama, örgütün fırsat ve tehditlerini göz önüne alarak, gelecekle ilgili uzun dönemli planlar yapmak ve bu planlara uygun olarak hareket etmeyi sağlayarak etkinliğini artıran bir araçtır (Genç 2009).

BGKMAE' nin politika ve strateji süreci işlem basamakları şekil 4.2.2. de verilmiştir.



Şekil 4.2.2. Politika ve strateji süreci (Anonim 2009b).

4.2.2.4. (2d alt kriteri) Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir

Bu alt kriter şu alt konuları içermektedir: kurum politika ve stratejinin yaşama geçirilmesi için gerekli kilit süreçler çerçevesini belirler, oluşturur ve duyurur. Politika ve stratejinin paydaşlara duyurulması ve buna ilişkin bilinç düzeyini değerlendirir, plan, amaç ve hedeflerin birbirleriyle uyumunu sağlar, öncelikleri saptar, yayılımı sağlar, duyurulması ve gerçekleşmeleri izler, gelişmenin izlenmesi için kuruluşun bütününde raporlama mekanizmalarının oluşturulmasını sağlar (Anonim 2003).

Bu kriterde kurum politika ve stratejinin duyurulmasında, müşteri ziyaretleri, internet iletişim araçları, kurumun haber bültenleri, poster, video araçlarını kullanır. Kuruluşun stratejik alanlarıyla ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde etkin rolü olan süreçleri kilit süreçler olarak belirler. Müşteri odaklı süreçler bir kilit süreç kabul edilir. Kilit süreçlerde dahil olmak üzere izlenen süreç performans göstergeleri yılda belli periyotlarla yapılan süreç performans değerlendirme toplantılarıyla izlenir.

4.2.3. (3. Kriter) Çalışanlar

Mükemmellik modelinin bu kriterinin uygulanışında kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarına imkan sağlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar (Anonim 2003).

Kurum içinde iyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılım sağlanmalı ve bu durum özendirilmelidir. İşletme içinde konferanslar ve törenler düzenlenerek çalışanların katılımı artırılmaya çalışılmalıdır. Çalışanlarla kuruluş arasında iletişim politikaları, stratejiler ve planlar geliştirmelidir. Yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Çalışanlar takdir edilmeli ve gözetilmelidirler (Şimşek 2007).

4.2.3.1. (3a alt kriteri) İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.

Kurum insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planlarını oluşturur. İnsan kaynaklarına ilişkin politika ve strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin katılımını sağlar. İnsan kaynakları planlarının politika ve strateji, kurumun yapısı ve kilit süreçleri çerçevesi ile uyum içinde olmasının temin eder. İşe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetirken istihdamın fırsat eşitliği de dahil olmak üzere her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlar. İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketleri yapılır. Çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan

yararlanılır. Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılır (Anonim 2003).

BGKMAE personel işe alım sürecini EFQM mükemmellik modeli ödül başvuru kitabında şöyle belirtmiştir.

“Enstitüde işe alımlarda açıktan atanmalar tamamen şeffaf bir şekilde Bakanlık adına, Kamu Personeli Seçme Sınavı ile Yüksek Öğrenim Kurumu tarafından yapılmaktadır. Bunun yanında kurumlar arası nakil yolu ile de personel sağlanmaktadır. Kadro planlaması sırasında yapılan bölüm toplantılarında kurum çalışanlarından da görüş alınmaktadır (Anonim 2009b).

EFQM 2008 Bursa Kalite Başarı Ödülü alan MAYSAN MANDO şirketi işe alım sürecinde İstihdamın fırsat eşitliği de dahil olmak üzere her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması kriterini kalite ödülü başvuru kitabında “işe alım sürecinde fırsat eşitliğini sağlayabilmek amacıyla iş ilanlarımızı belirli üniversitelerden mezun olmak, belirli bölgelerde ikamet etmek gibi kriterlerle sınıflandırmamaktayız. İlanlarımız kariyer net internet sayfası ve yerel gazeteler aracılığı ile yayınlanmaktadır. Şirketimize yapılan başvuruların değerlendirilmesinde de din, dil, mezhep, cinsiyet, sosyal konum ve referans ayırımı yapılmamaktadır” olarak belirtmiştir (Anonim 2008b).

Kamu kategorisinde 2008 Bursa başarı ödülü alan Zübeyde Hanım Doğumevi insan kaynakları stratejisini ve kurumu politika ve stratejisi ile uyumunu EFQM kitabında “2006-2007 ve 2008 IK stratejimiz; kurum ana stratejilerini destekleyecek şekilde çalışanlarımızın bilgilerinin ve deneyimlerinin artırılması, çalışanların mesleki alanda sertifikalandırılması, iş riski analizlerinin yapılması ve çalışan memnuniyeti anketi uygulanmasıdır” olarak belirtmiştir (Anonim 2009c).

Bu kriterin uygulamasında çalışan memnuniyeti anketi yılda belli periyotlarla yapılır ve çalışanlardan geri bildirim alınır. BGKMAE çalışanları üzerinde uyguladığı anket ve personel öneri formu EK-1 de verilmiştir.

Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanması konusunu Zübeyde Hanım Doğum Evi EFQM başvuru

kitabında “çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yöntemlerinden yararlanmak amacıyla özellikle hizmet satın alma yoluyla ve danışmanlık hizmetleri alınarak yeni mesleki ihtiyaçların giderilmesi sağlanmaktadır” şeklinde uyguladığını belirtmiştir (Anonim 2009c).

Yukarıda ki uygulamalardan da görüleceği gibi, kurumda insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması, insan kaynakları planlarının politika ve strateji, kurumun yapısı ve kilit süreçleri çerçevesi ile uyum içinde olması sağlanır.

4.2.3.2. (3b alt kriteri) Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür

Bu alt kriter ile çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir. Sınıflandırılması ve bunlarla kurumun gereksinimleri arasında uyum sağlanır. Çalışanların, kurumun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planları oluşturulur. Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kurumun bütününde öğrenme olanakları oluşturulur ve bunlara katılımı özendirilecek faaliyetler düzenler. Çalışanların geliştirilmesi, ekip becerilerinin geliştirilmesi, birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kurumun hedefleri ile uyum içinde olması sağlanır. Çalışanların performansları değerlendirilir ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunur (Anonim 2003).

BGKMAE bu alt kriterin uygulanmasında çalışanları için eğitim şekli ve yetkinliği EFQM Bursa kalite ödülü başvuru dokümanında şöyle açıklamıştır. “Eğitim ihtiyaçları konusunda teknik ve idari müdür yardımcıları tarafından talep ve öneriler değerlendirilir ve çalışanların yetkinliklerini geliştirecek olan eğitim talepleri onaylanır. Belirlenen eğitimler Eğitim ve Yayım Bölümünde yıllık eğitim planı hazırlanarak uygulamaya konulur. Enstitüde eğitimler planlı ve plansız eğitim olarak gerçekleştirilmektedir. Planlı eğitim süreci: bakanlığa bağlı tüm kurumlar bir sonraki yıl için verebilecekleri hizmet içi eğitimleri Tarımsal Araştırmalar Genel Müdürlüğü (TAGEM) ve Koruma Kontrol Genel Müdürlüğü (KKGM)’ne bildirir. Tüm kurumlardan gelen bu bildirimler ile TKB Personel Genel Müdürlüğü tarafından “Hizmet içi Eğitim Programı Kitapçığı” hazırlanır. Personel bu kitapçıkta yer alan eğitimlerden talep ettiği eğitimler varsa,

katılmak için Eğitim Yayım Bölümü'ne müracaat eder. Seçilen eğitim konuları, zamanı ve katılacak personel, eğitimi düzenleyen ilgili genel müdürlüğe bildirilir.

Plansız eğitim süreci: iki şekilde gerçekleştirilebilmektedir.

1. Personelin “Eğitim İhtiyaç Bildirim Formu” doldurarak talepte bulunması ile,
2. Kuruluşların düzenledikleri eğitimlere ait davetiyelere göre programlanan eğitimlere katılım şeklinde gerçekleştirilmektedir”(Anonim 2009b).

Kurum da insan kaynakları bölümünün yeni bir çalışanı kuruma adapte etmek ve takım çalışması ve kurumun işleyişini kavrama açısından oryantasyon eğitimine tabi tutulur. İşe başlayacak personelin unvan ve kadrosuna uygun bölümlerde (idari ve teknik) oryantasyon eğitimi verilir. Bu süreci ve oryantasyon eğitiminden personelin hangi bölümde görevlendirileceği BGKMAE ödül başvuru kitabında şöyle tanımına göre: oryantasyon eğitimini tamamlayan ve herhangi bir birimde görevlendirilen personele kullanacağı cihaz, araç ve gereç, teçhizat, iş sağlığı ve iş güvenliği kuralları, yapılan işin çevresel boyut ve etkileri, müşteri istekleri ve özel karakteristikleri hakkında doğrudan doğruya işinin başında deneyimli bir personel tarafından bilgilendirmeler yapılır. İşe yeni başlayan kişi teknik personel ise, deneyimli personel ile analizleri karşılıklı çalışır, sonuçlar uyumlu çıktığı zaman o personel analiz yapabilme yetkinliğine ulaşmış sayılır. Birlikte yapılan bu çalışmalar değerlendirilerek, eğitim tutanağına işlenir. Bunun yanı sıra teknik personel için alet kullanım yeterlilik çizelgesi ile tahmini analiz süreleri ve polivalans tablosu mevcuttur. Tablolar personelin gelişme durumuna göre revize edilir. Polivalans Tablosundaki değerlendirmelere göre:

- 0: Bilgisi yok
- 1: Bilgisi var
- 2: Analiz uygulama eğitiminde
- 3: Bilgisi var, analizi yapabilir
- 4: Eğitim verebilir

şeklinde personelin her bir analiz için mevcut durumu ortaya konulur. Nihai amaç çalışanları, kadro ve unvanlarına göre alanlarında eğitim verebilir yetkinlik seviyesine taşımaya çalışmaktır (Anonim 2009b).

Bu alt kriterin ilgili kurumda uygulanışında personelin kurumdaki eğitim faaliyetlerinin yanı sıra kurum dışında da gittiği fuarlar, seminerler, kongreler, teknik geziler ile öğrenme faaliyetleri destekleyen unsurlardır.

Yapılan eğitimin etkinliğinin ölçülmesi de Maysan MANDO ödül başvuru kitabında kendi uygulamalarını şöyle açıklamıştır.

Eğitim alan personel “ Eğitim İstek ve Takip Formu” na eğitimin içeriği yeterliliği, anlaşılabilirliği ve eğitim hakkındaki genel düşüncelerini yazarak İnsan Kaynakları bölümüne iletmektedir. Bu form İK tarafından eğitimin kayıt altına alınma ve etkinliğin takip edilebilmesi amacıyla kullanılmaktadır.

Eğitimin etkinliğinin ölçülmesinde katılımcının eğitimden önceki ve sonraki performansı arasındaki fark değerlendirilir. Bu fark görebilmek için eğitimi takip eden üçüncü ve altıncı aylarda amir görüşü alınmaktadır” (Anonim 2008b).

4.2.3.3. (3c alt kriteri) Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi sağlanır

İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilir ve desteklenir. Bu amaçla kurum içi konferans ve törenler düzenlenerek katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması sağlanır. Çalışanların, kendi başlarına karar alabilmeleri doğrultusunda yetkelendirilmeleri amacıyla kural ve uygulamaları geliştirmeleri için yöneticiler eğitilir. Çalışanların ekip halinde çalışmaları özendirilir (Anonim 2003).

Modeli uygulayan ilgili kurumda çalışanların iyileştirme faaliyetlerine aktif olarak katılması için bireysel öneri sistemi geliştirilir. Bu öneri sistemi uygulamasında dilek-şikayet kutusu veya internet araçlarından faydalanılır.

Bu öneri sisteminin işleyişi BGKMAE’de şöyledir: “Gelen öneriler enstitü müdürü başkanlığında toplanan öneri değerlendirme kurulu tarafından incelenir ve değerlendirilir. Öneri Sistemine katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi için öneride bulunanlar ödüllendirilir”(Anonim 2009b).

Maysan Mando şirketi bu alt kriterin uygulanışında çalışanlarının katılımını

- Öneri sistemi
- Slogan yarışması
- İyileştirme ekipleri ile sağlamıştır.

Maysan Mando kurumlarında ki belli bölümlerden en az kıdemli mühendis veya uzman seviyesinde bir çalışan katılımıyla öneri ve iyileştirme komitesi kurmuş ve bu komite:

- Önerilerin değerlendirilmesi,
- İyileştirme ekiplerinin belirlenmesi,
- İyileştirme eki çalışmalarının gözden geçirilmesi,
- İyileştirme çalışmalarından elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve öneri puanına dönüştürülmesi görevlerini yerine getirmektedir (Anonim 2008b).

4.2.3.4. (3d alt kriteri) Çalışanlar ile kurum arasında bir diyalog söz konusudur

Bu alt kriterler şu konuları içermektedir: iletişim gereksinimlerinin saptanır, iletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikaları, stratejileri ve planları geliştirilir. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanalları oluşturulur. Uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilgi birikimi paylaşılır (Anonim 2003).

Kurum çalışanlarından gelen geri bildirim raporlarına göre iletişim gereksinimleri iyileştirilir. İletişimi kolaylaştırmak amacıyla network ve kurumsal e-mail, gibi modern iletişim araçları kullanılır. Ayrıca kurum dergisi, kurum içi iletişim panoları, web sitesi, yönetici ve çalışan toplantıları, brifingler, turneler, ilan, afiş ve duyurular, dernek ve sendika toplantıları, kutlama ve taziyeler, spor müsabakaları, paylaşım toplantıları ve eğitimler yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim aracı olarak kullanılır. İyi uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilginin paylaşılması şekli ile ilgili BGKMAE’de yapılan uygulamanın açıklaması şöyledir: “Enstitüde bilgi birikiminin

paylaşılması için fırsatlar sunulmaktadır. Eğitime giden personel döndükten sonra eğitim dokümanlarını doldurup idareye vererek eğitimi değerlendirir. Toplantı salonunda eğitimde öğrendiklerini diğer çalışanlarla paylaşır. Çalışanlar kendi belirledikleri konularla ilgili de diğer çalışanları bilgilendirmek için toplantı düzenlemektedir” (Anonim 2009b).

4.2.3.5. (3e alt kriteri) Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir

Bu alt kriterle kurum ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasını sağlar. Çalışanların katılımlarını ve yetke kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları sağlanır. Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması amaçlanır. Yardımlaşma sandığı, özel sağlık sigortası, kreş gibi ücret dışı ek olanakları belirlenir. Sosyal ve kültürel faaliyetler özendirilir (Anonim 2003).

Kurumda görevinde olağanüstü gayret ve başarıları görülen personele amirlerinin teklifi ile ya da doğrudan doğruya atamaya yetkili makamlar tarafından takdirname verilmesi örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca çalışanlarla bilgi paylaşımı, onların özendirilmesi, takım çalışmalarının artırılması, öneri ve ödül sisteminin kurulması, ödüllendirme vb. uygulamalar ile çalışanların katılımı ve yetkilerini kullanarak vizyona katkılarının artırılması için tanınmasını sağlar. BGKMAE çalışanı tanınması ve takdir edilmesi uygulamasını şöyle açıklamıştır: “İnsan kaynakları politikasında yer alan çalışan bağlılığının artırılması amacıyla çalışanların tanınması ve takdir edilmesi sağlanmaktadır. Her yıl farklı birimlerden bireysel ve ekip (bölüm/şeflik) düzeyinde başarılı çalışmalar yapan çalışanlara yılda bir kez takdir belgesi verilmektedir. Ödüllendirme aşağıdaki kategorilerde yapılmaktadır;

- Yılın Bölümü
- Yılın Teknik Personeli
- Yılın Teknisyeni/Laborantı
- Yılın Memuru
- Yılın İşçisi
- Yılın Güvenlik Görevlisi

- Yılın Bölüm Başkanı

Bölümlerin hedeflerine ulaşma durumları, bölüm faaliyet raporlarında belirtilen numune sayılarındaki artışlar ve yeni uygulamaya alınan analiz sayılarına ait konular dikkate alınarak ödül alacak bölüm belirlenir. Tüm kategoriler için seçim kriterleri belirlenmiştir” (Anonim 2009).

Bu kriterin uygulanışında sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması ile ilgili Maysan Mando kalite ödülü başvuru kitabında iş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili yılda belirli aralıklarla eğitim düzenlediği, kuruluşlarında kapalı alanlarda sigara içme yasağı uyguladığı ve sigaranın sağlığa zararlarıyla ilgili afişler hazırladığı, iş kazalarında acil yardım sağlayabilmek amacıyla ilk yardım eğimi almış çalışanların her vardiyada görev aldığını belirtmiştir (Anonim 2008b).

Kurumda sosyal ve kültürel faaliyetler uygulanması ile çalışanlar arası iletişim güçlendirilir. Bu aktivitelere piknik organizasyonları, ramazan ayında iftar yemekleri, yeni yıl kutlamaları, bowling, sinema vb. organizasyonları doğum günü kutlamaları, geçmiş olsun ziyaretleri vb. bu tip sosyal faaliyetler örnek olarak verilebilir.

4.2.4. (4.Kriter) İşbirlikleri ve Kaynaklar

Kurum politika ve stratejisi ile koordineli olarak kaynakların nasıl kullanıldığını ve etkin yönetim ve sürekli iyileştirmenin nasıl sağlandığı gösterilmelidir. Mükemmel yolculuğunda kuruluşlar politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir şekilde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında, işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumdaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler (Anonim 2003).

4.2.4.1. (4a alt kriteri) Kurum dışı işbirlikleri yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerir: kuruluşun politika, strateji, misyonuyla uyumlu diğer kuruluşlarla ve toplumla temel işbirliklerini ve stratejik işbirliği olanaklarını belirler. İşbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde bilinçlendirilir. Müşterilerle katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirliklerinin oluşturulması sağlanır. İşbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlik alanlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi ve karşılıklı gelişimin desteklenmesi sağlanır. İşbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzı oluşturulur ve desteklenir. İşbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyum ve bilgi birikimi paylaşımı sağlanır. Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri-tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak için birlikte çalışılarak sinerji yaratılması sağlanır (Anonim 2003).

Kurum işbirlikleri ve paydaşlarından gelen taleplere göre kurumun strateji ve politikası doğrultusunda işbirliği ihtiyaçlarını belirler. Bu kuruluş dışı iş birlikleri BGKMAE kalite ödülü başvuru dokümanında belirttiği uygulamasında kurum stratejileri doğrultusunda, diğer kurum ve kuruluşlarla, faaliyet alanına giren her türlü araştırma ve laboratuvar hizmetleri ile topluma hizmet etmek ve müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla işbirlikleri oluşturmaktadır.

Kurumun işbirlikleri: temel işbirlikleri, stratejik işbirlikleri, tedarikçiler ve diğer işbirlikleri olmak üzere dört kategori çerçevesinde belirlenmiştir.

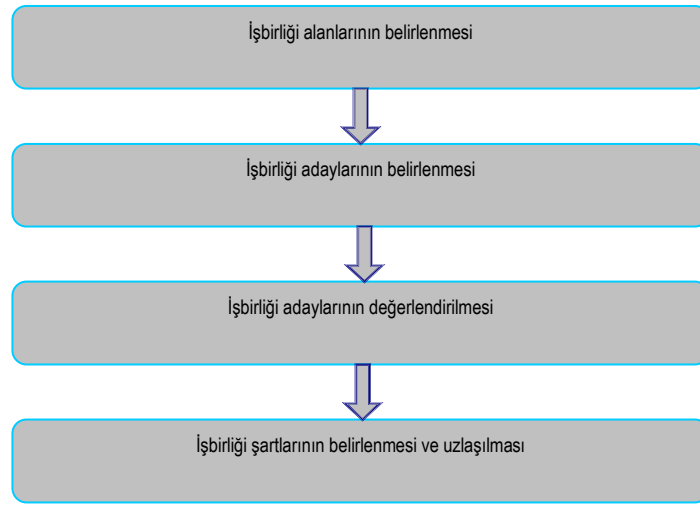
Temel işbirlikleri: Kurum amacına bağlı olarak yasa ve yönetmelikler gereği işbirliği içinde olduğu üst kurum ve diğer kuruluşlar.

Stratejik işbirlikleri: Vizyon odaklı stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla, belli bir süreye bağlı olarak işbirliği yapılan bölgesel, ulusal ve uluslararası kuruluşlar.

Tedarikçiler: Hizmet sunuşunda ihtiyaç duyulan mal/hizmeti sağlayan kişi ve kuruluşlar.

Diğer işbirlikleri: Kurumsal sosyal sorumluluk gereği işbirliği içinde olunan sivil toplum kuruluşları, okullar, üniversiteler vb. kurum ve kuruluşlar.

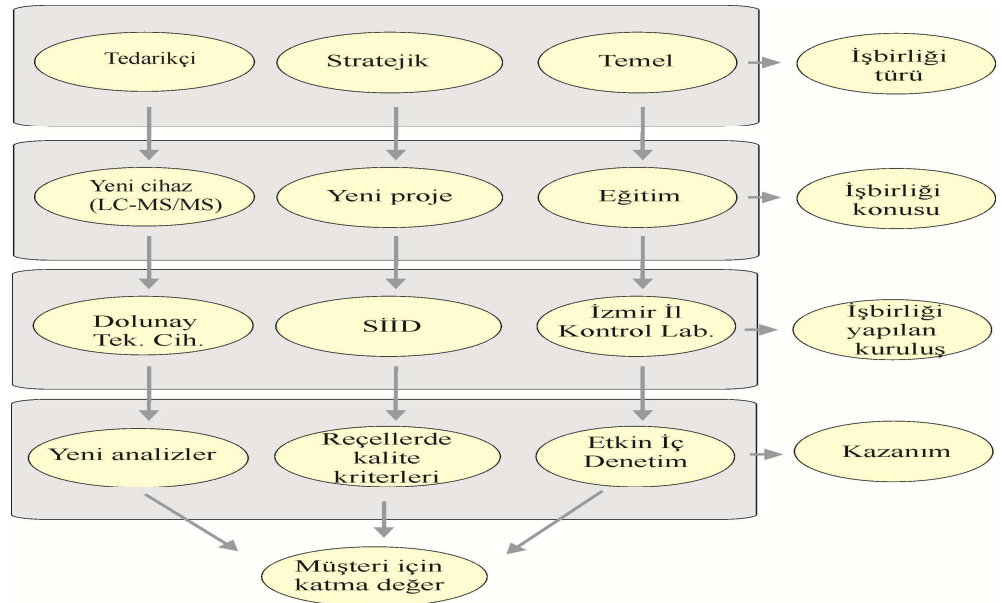
Kuruluş dışı işbirlikleri şu aşamalardan oluşmaktadır (Şekil 4.2.4.1).



Şekil 4.2.4.1 Kuruluş dışı işbirlikleri süreci (Anonim 2009b).

İşbirliği adaylarının belirlenmesinde ve değerlendirilmesinde en etkili kriterler, ilgili kuruluşun referansları, kurumun yetkinlik açıklarını tamamlayabilecek uzmanlığa sahip olmaları ve yasalara uyum konusundaki imajlarıdır (Anonim 2009b).

Kuruluş dışı işbirlikleriyle elde edilen kazanımlar müşteriye katma değer olarak yansımaktadır. Bu konuyla ilgili örnek aşağıda verilmiştir (Şekil 4.2.4.2.)



Şekil 4.2.4.2. İşbirliklerinden elde edilen kazanımların müşteriye katma değer olarak geri yansımaları (Anonim 2009b).

Tedarikçilerle ilgili gereksinim ve beklenti ile ilgili olarak kurum tarafından, Tedarikçilerin şirkete bakışı ve algılamalarının tespit edilmesi ve tedarikçi ilişkileri ile ilgili politika ve stratejilerin belirlenmesi amacıyla anket düzenlenir (Çaylak 2005).

Kurumun İşbirliği yaptığı kuruluşların temel yetkinlik alanlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi kurumun diğer kurumlarla yapacağı yakın ilişkilere dayanır. Bununla birlikte İşbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi amacıyla laboratuvarlar arası karşılaştırma testleri, aynı numuneyi eş zamanlı, farklı laboratuvarlarda eş zamanlı olarak varsa farklı ekstraksiyon yöntemleri ile veya ön aşama süreçleri uygulayarak aynı testlere tabi tutmak, sonuçlarını değerlendirmek, aynı sektörde faaliyet gösteren kurumlarla yaratıcı düşünceyi geliştirme kapsamında yeni test veya analiz metotları uygulamak, in-house metot çalışmaları araştırma projelerinde yer almak, yeni cihaz tanıtımları buna örnek olarak verilebilir. İşbirliği yapılan diğer kurumlarla kültürel uyum ve bilgi paylaşımı sağlamak amacıyla karşılıklı eğitimler, toplantılar, çalıştaylar düzenlenir. Bu faaliyetlerle sinerji yaratılır. Süreç iyileştirmelerinde müşteri ve tedarikçi işbirliklerinden faydalanılır ve süreçler iyileştirilir. Kuruluş dışı işbirlikleri ve süreç performans göstergeleri kurumun özdeğerlendirme, iç tetkikleri ve tedarikçi değerlendirme raporlarıyla ölçülür.

4.2.4.2. (4b alt kriteri) Finansal kaynaklar yönetilir

Bu alt kriter, finansal strateji ve süreçlerin, finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması amacıyla geliştirilmesi ve uygulanması, kurumun finansal planlama ve raporlama sürecinin finansal paydaşların beklentilerini kuruluş çapında yaymak üzere tasarlanması, raporlama ve mekanizmalarının oluşturulması, Kurumun yatırımlarının maddi ve maddi olmayan varlıkların en uygun şekilde kullanılması amacıyla değerlendirilmesi, kurum içi etkin ve verimli bir kaynak kullanımı yapısının oluşturulması amacıyla finansal mekanizmalar ve parametrelerin kullanılması, kurumun uygun olan her düzeyinde finansal risklerin yönetimi amacıyla uygun yöntemler geliştirilmesi ve kullanılması, kurumun uygun olan her düzeyinde temel yönetim süreçlerinin kurulması ve uygulanmasını kapsar (Anonim 2003).

Bursa Eczacılar Kooperatifi finansal kaynak politikasını 2009 Mükemmellikte yetkinlik başvuru dokümanında şöyle açıklamıştır: “Finansal kaynakların politikamızı ve stratejimizi destekleyecek şekilde planlamasının ve kullanımının yönetilmesi için mali kaynakların yönetimi sürecini uygulamaktadır. Süreç altında tahsilat, bütçeleme, risk yönetimi, vade farkı faturası, finansal evrak kontrol ve girdiler takibi uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Süreç girdisi olarak strateji planı, mali kaynakları, ekonomik ve sektörel gelişmeleri, hükümet politikalarını, önceki yıllara ait gelişmeleri kullanmaktadır. Süreç çıktısı olarak muhasebe–finans faaliyet raporu, bilanço ve finansal rasyolar üretilmektedir. Finansal planlama ve geçekleşmeler, aylık faaliyet raporları ile paydaşların beklentilerine yanıt verecek şekilde tasarlanmış olup periyodik olarak izlenmektedir” (Anonim 2009d).

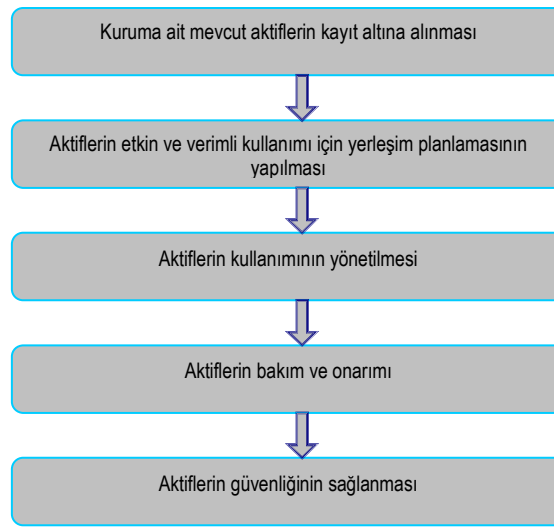
Kurumda finansal sonuçların paylaşıldığı ortamlar: yönetimi gözden geçirme toplantıları, faaliyet değerlendirme toplantıları, finansal denetimler, çalışan paylaşım toplantıları, yıllık çalışma raporlarıdır. Kurumda yapılacak yatırımlar hizmet kalitesini artırmaya yönelik, teknolojik amaçlı, çalışanı geliştirmeye yönelik, kurumun vizyon& misyon ve stratejilerine ulaşmak amacıyla yapılır.

4.2.4.3. (4c alt kriteri) Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir

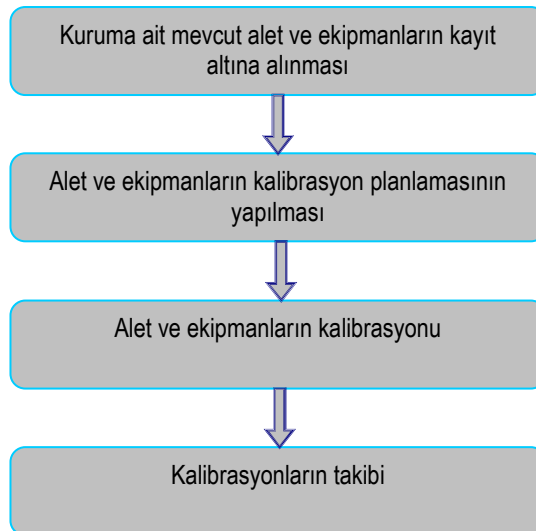
Bu alt kriterle kurumda binalar, donanım ve malzemelerin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulur. Aktiflerin toplam ömrü süresince performanslarını, iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımının yönetilmesi, aktiflerin güvenliğinin yönetilmesi, Kurumun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etki (ergonomi, sağlık ve güvenlik dahil) ölçülür ve değerlendirilir. Kaynaklar ürünün toplam ömrü süresince sağlam bir çevre bilinci içinde kullanılır. Malzeme stoklarının optimum düzeyde olması sağlanır. Kurumdaki yardımcı kaynakların optimum düzeyde kullanılması sağlanır. Kurumdaki atıklar azaltılır, geri dönüşüm sağlanmaya çalışılır. Ürünlerin, üretim süreçlerinin ve hizmetlerin her türlü olumsuz küresel etkisi minimize edilir. Nakliye işlemlerinin optimum düzeyde olması amaçlanır (Anonim 2003).

Bir gıda analiz laboratuvarının aktifleri, kurumun binaları, analiz laboratuvarları, tesisleri, laboratuvar cihazları, laboratuvar alet ve ekipmanları, kurum araçları olarak tanımlanır. Kurum hizmet ve işleyişinin aksamaması ve aktiflerin verimli ve sağlıklı kullanılması bakım ve kalibrasyon süreçleri ile yönetilir.

Bu süreçlerin BGKMAE ödül başvuru dokümanında uygulaması şöyle şematize edilmiştir (Şekil 4.2.4.3.), (Şekil 4.2.4.4.)



Şekil 4.2.4.3. Bakım ve planlama süreci (Anonim 2009b).



Şekil 4.2.4.4. Kalibrasyon süreci (Anonim 2009b).

Gıda analiz laboratuvarında kullanılan aktiflerin daha uzun ömürlü ve sağlıklı kullanımı açısından her alet ve ekipman için kullanım talimatı oluşturulur.

BGKMAE ödül başvuru dokümanında kurumda kullanılan, kalibrasyonu yapılmış cihazların kalibrasyon kontrollerinin nasıl yapılacağı cihazların kalibrasyon kontrolü talimatında belirtilmiştir. Kalibrasyon planı örneği aşağıdaki gibidir (Çizelge 4.2.4.1)

Çizelge 4.2.4.1 Kalibrasyon planı örneği (Anonim 2009b).

İç Kontrol				Dış Kontrol	
Cihazın adı	Yapılacak İş	Sorumlu	Kontrol sıklığı	Kalibrasyon	Sorumlu
Etüv	Kalibreli elektronik termometre ile sıcaklığının kontrolü	Kalibrasyon kontrol sorumlusu	Ayda bir	5 yılda bir sertifikalı kalibrasyon kuruluşu tarafından	Cihaz kalibrasyon sorumlusu
Kül fırını			Ayda bir		
İnkübatör			Haftada bir		
Su banyosu			Ayda bir		
Buzdolabı			Ayda bir		
Derin dondurucu			Ayda bir		
Otomatik pipet	Hacim kontrolü	Bölüm kalibrasyon sorumlusu	3 ayda bir		
Otomatik büret					

Gıda analiz laboratuvarında kullanılan cihazların periyodik bakımları cihaz bakım kartı dökümanı veya elektronik ortamda kaydedilen bilgi kartlarıyla sağlanır. Kurumun binalarının ve laboratuvarların planlanması, TS EN ISO/IEC 17025 standardı dikkate alınarak yapılır. Kurumun hizmet binalarındaki yerleşim şekli laboratuvarlardaki analiz gereksinimlerine göre iş ve çalışan sağlığı göz önünde bulundurularak ve iç düzenlemeler yapılır. Ayrıca laboratuvar içerisindeki alet ve ekipman yerleşim planlaması TS EN ISO/IEC 17025 standardı göz önünde bulundurularak yapılır. Aktiflerin güvenliğinin sağlanması amacıyla kurumda sivil savunma ekipleri oluşturulur. Bu ekip görevlerini İç İşleri Bakanlığı sivil savunma mevzuatına göre yerine getirir. Kurumda bazı analiz cihazlarının farklı elektrik akımına karşı korunabilmesi ve cihazın zarar

görmemesi açısından elektrik kesintisi için jeneratörler kullanılır. Bazı cihazların sarsıntıdan, tozdan ve çevresel faktörlerden korunması için özel bölmeler yapılmalıdır. Aktiflerin toplum ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerini bertaraf etmek için önlemler alınır. Bu önlemler oluşturulacak talimatlarla kayıt altına alınır. BGKMAE ödül başvuru dokümanında aktiflerinin olumsuz etkilerinin minimize edilmesi için yapılan iyileştirme örnekleri Çizelge 4.2.4.2 vermiştir.

Çizelge 4.2.4.2. Aktiflerin olumsuz etkilerini iyileştirme örnekleri(Anonim 2009b)

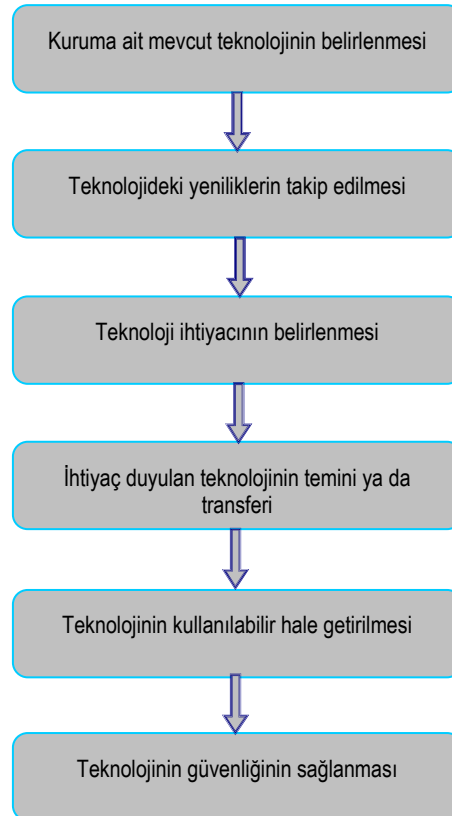
İyileştirme	Amacı	Başlama Yılı/Sıklık
Tüm masa ve sandalyelerin ergonomik olanlarla değiştirilmesi	Çalışan sağlığı	2007/ihtiyaç duyuldukça
Sivil savunma (arama kurtarma) ekiplerinin oluşturulması	Çalışan sağlığı	2000/-
Laboratuvarlarda iş kazaları riskine karşı uyulması gereken kurallar çizelgesinin laboratuvarlara asılması	Çalışan sağlığı	2004/-
Çalışanların laboratuvarlarda analiz yaparken maske, eldiven ve iş önlüğü kullanımı	Çalışan sağlığı	-/sürekli
Laboratuvarların fiziksel şartlarının iyileştirilmesi	Çalışan sağlığı	-/ ihtiyaç duyuldukça
Akciğer filmleri	Çalışan sağlığı	2002/her yıl
Çeker ocaklarda filtre bakımları	Toplum sağlığı	-/ ihtiyaç duyuldukça

Ürünlerin, üretim süreçlerinin ve hizmetlerin her türlü olumsuz küresel etkisi minimize edilmesi amacıyla laboratuvarlarda oluşacak her türlü atıklar belli kontrollerle ve resmi imha mevzuatlarına göre imha edilir. Kimyasal atıkların imha şekli lisanslı tehlikeli atık imha şirketine gönderilerek sağlanır. Geri dönüşümü sağlanabilecek atıklar ise bu konuda lisanslı şirketler veya ilgili belediye ile anlaşma yapılarak sağlanır.

4.2.4.4. (4d alt kriteri) Teknoloji yönetilir

Bu alt kriterle teknoloji kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturması, kurumun politika ve stratejisinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, teknoloji portföyünün, eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileriyle değiştirilmesi konusunu da içerecek biçimde yönetilmesi, mevcut teknolojilerden olabildiğince yararlanılması, yenilikçi ve çevre ile uyumlu teknolojilerin geliştirilmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kuruluşun etkili çalışmasının desteklenmesi ve iyileştirilmesi doğrultusunda kullanılması, teknolojiden iyileştirmeye destek olacak şekilde yararlanılması sağlanır (Anonim 2003).

BGKMAE kalite ödül başvuru dokümanında teknoloji yönetim sürecini Şekil 4.2.4.5 gösterildiği gibi şematize etmiştir.



Şekil 4.2.4.5. Teknoloji yönetim süreci (Anonim 2009b).

Modeli uygulamaya talip gıda analiz laboratuvarının gelişen teknolojileri takip edebileceği ve bu süreci tetikleyecek ortamlarına şu örnekleri verebiliriz. Bakanlıkça yetkilendirilmiş bir laboratuvar olması durumunda bakanlık beklentileri, Kurumda çalışan uzman personelin araştırma projelerine dahi olması, müşteri beklentileri, çalışan talepleri, tedarikçi firmaların ürün tanıtımları, cihaz üretimi yapan firmaların web sayfaları, diğer aynı sektörde faaliyet gösteren kurumlarla yapılan kıyaslamalar, analiz sonuçlarına topluca ulaşılabilecek internet siteleri, bilimsel yayınlar, standartlar, çalıştaylar, fuarlar, kongreler.

Kurumda eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileriyle değiştirilmesi, değerlendirmesi için cihazların analiz hassasiyeti, arıza sıklığı, bakım ve onarım maliyeti, kit veya kimyasal malzeme harcama miktarı ve iş kaybına sebebiyet vermesi kriterlerine bakılır. Değerlendirmeler sonucu eski ve yeni teknoloji ayırımına gidilir. Yapılan sınıflandırmalar kayıt altına alınır.

Teknolojilerini yenilenme süreci Maysan Mando şirketi kalite ödülü başvuru dokümanında şöyle açıklamıştır.

“Teknolojimizin yenilenme ihtiyacı, müşteri beklentileri başta olmak üzere dünyada ki değişim ve gelişmelere paralel olarak her yıl sonunda gözden geçirilmekte ve bu doğrultuda yatırım ve iş planları hazırlanmaktadır. Teknolojik yatırımlar şirketin stratejik hedefleri de dikkate alınarak üst yönetiminde onayı sonunda yönetim kurulunda görüşülür ve karara bağlanır. Bu süreçteki sorumlu kişilerinde fizibilite raporları dikkate alınır. Maysan Mando’yu yeni teknoloji arayışına yönlendiren sebepler: rekabet üstünlüğünün sağlanması için maliyet azalmasını sağlamak, kalite düzeyini ve verimliliği arttırmak, kapasite artışını sağlamak, çevre ve insan güvenliği standartlarını karşılamak, arıza sıklıkları ve arıza sürelerini azaltmak, müşteri talepleri bizi yeni teknoloji arayışına yönlendirmektedir” (Anonim 2008b).

Bir gıda analiz laboratuvarında süreçlerde yapılacak iyileştirmelerde teknoloji kullanılmalıdır. Yeni analizlerin devreye sokulması, mevcut analizlerin iyileştirilmesi, hızlı sonuç verebilme, müşteriye hızlı geri dönüş gibi konular hiç kuşku yok ki teknolojik yenilenme ve yenilikleri takip etmeyle sağlanmalıdır.

4.2.4.5. (4e alt kriteri) Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir

Bu alt kriterle bilgi ve bilgi birikiminin kurumun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması, bu konuda kurumun gereksinimlerinin belirlenmesi, bilgi ve bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak şekilde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi, kurum içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun gerektiği gibi erişimlerinin sağlanması, bilgi teknolojisinin iç iletişimi destekleyecek şekilde kullanılması, bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması, müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün ve entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması ve etkili biçimde kullanmanın yollarının aranması, ilgili kaynakların kullanılmasıyla kuruluş içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması sağlanır (Anonim 2003).

Bu alt kriterin uygulamasını Maysan Mando şirketi kalite ödülü başvuru dokümanında şöyle açıklamıştır. “bilgi ve birikimin yönetilmesi faaliyetleri: bilgiye daha hızlı, isabetli karar almak, deneyimlerden dersler çıkarmak suretiyle rekabet gücü yakalayabilmek ve çalışanlarımızın ihtiyaç duyduğu bilgi hizmetlerini ve müşteri isteklerini gerçekleştirebilen uygun yazılım ve bilgi teknolojileri ile güvenli ve verimli bir biçimde sağlamak ilkeleri esas alınarak yönetmektedir” (Anonim 2008b).

Kurumda gerekli bilgiyi elde edebilme, güvenli olarak depolama, bilgiye kolayca erişilebilme imkanı sağlama, bilgiyi gerekli uzantılara yayma olanakları olmalıdır.

BGKMAE ise şöyle açıklanmıştır: “Kurum içi ve kurum dışı kaynaklardan birçok bilgi elde etmektedir. Bu bilgiler operasyonel ve kurumsal olmak üzere iki grupta yapılandırılmıştır. Operasyonel bilgiler, analiz ve araştırma hizmetlerinin sunulabilmesi için gerekli olan kural, yöntem, plan ve standartları içermektedir. Kurumsal bilgiler ise, operasyonel bilgiler gibi doğrudan hizmetin sunulmasını etkilemeyen ancak, hizmetlerin daha verimli ve etkin gerçekleştirilmesini sağlayacak yorum, gözlem, rapor, tutanak, eğitim notları gibi tecrübe birikimini arttırmaya yönelik bilgilerdir. Çizelge 4.2.4.3 de operasyonel ve kurumsal bilgilere ait örnekler verilmiştir.

Çizelge 4.2.4.3. Kayıtları saklama süreleri (Anonim 2009b).

Bilgi Tipi	Örnekler	Bulunduğu Ortam
Operasyonel	Analiz standart çalışma yöntemleri (SOP)	Laboratuvarlardaki yazılı doküman
	Referans metotlar	Laboratuvarlardaki yazılı doküman
	Proje hazırlama kılavuzları	EYB'deki yazılı doküman
	Kimyasal standart sertifikaları	Laboratuvarlardaki yazılı doküman
	Bütçe	Muhasebe Biriminde Say2000i, Güneş programında
Kurumsal	Program değerlendirme toplantı tutanakları	TAGEM'in web sayfasında
	İç ve dış tetkik raporları	KYS'de yazılı doküman
	Müşteri ziyaret formları	KYS'de yazılı doküman

Analizlerin gerçekleştirilmesinde aktif bilgi kaynağı olarak kullanılan standart çalışma prosedürleri ile analizlerin gerçekleştirilmesi sırasında analizlerden sorumlu personele yardımcı olacak birçok bilgi kullanıma sunulur. Bu bilgiler: metodun amacı, prensipleri, analizle ilgili güvenlik ve sağlık uyarıları, kullanılacak cihaz ekipman ve reaktifler, metot prosedürü, veri ve kayıtların tutulma şeklini kapsar. Bu yöntemlere ilgili personel kolayca ulaşabilecek şekilde bölüm/birimlerde saklanmalıdır ve güncellikleri dokümanların kontrolü prosedürü oluşturularak takip edilmelidir.

Kurumda çalışan analistler, uzmanlar ve diğer paydaşlar için gerekli bilgi ve verilere erişime gerek yazılı dokümantasyonla ve gerekse bilgi teknolojisi ile sağlanmalıdır. Kuruluş dışı paydaşların gereksinimlerini karşılamak amacıyla Kuruma ait web sitesi oluşturulmalı, kurum ile ilgili genel bilgiler, analiz çeşitleri ve ücretleri, ulaşım bilgileri sağlanmalıdır. Kurumun laboratuvarlarının tanıtımı ve yeni yapılan analizlerin duyurulması yine web sayfası veya bültenler ve broşürler, kurum dergileri ile kurulum dışı paydaşlara ulaştırılmalıdır.

Elektronik ortamda saklanan bilgilerin kaybolmasını engellemek için yedeklemenin nasıl ve hangi periyotta yapılacağına tanımlandığı bilgisayar yedek alma talimatı oluşturulur. Ayrıca bilgi güvenliğini sağlar. Kurum çalışanlarının gerek yaptıkları araştırma sonuçlarını gerekse hazırladıkları makaleleri çeşitli bilimsel dergilerde yayınlanması gerçekleştirilir. Makaleler çalışanların entelektüel mülkiyeti olup bilginin korunmasını sağladığı gibi kurallar çerçevesinde referans gösterilerek paylaşımına açılmasını da imkan verilir. Kurum uzmanları tarafından oluşturulan işletme içi metotlar da kurumun entelektüel mülkiyetini oluştururlar.

4.2.5. (5. Kriter) Süreçler

Mükemmellik yolculuğunda kuruluşlar, politika ve stratejisini destekleyecek, müşteri ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir iyileştirirler. Süreçler kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulur.

4.2.5.1. (5a alt kriteri) Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir

Bu alt kriter ile kurumun politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere kurumun süreçlerinin tasarlanması, süreç paydaşlarının belirlenmesi ve süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için kendi içinde işbirliği yaptığı kuruluşlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması, süreç yönetim sisteminin kurulması, süreç yönetiminde kalite yönetim sistemleri, çevre yönetim sistemleri, meslek sağlık ve iş güvenliği sistemleri gibi sistem standartlarının kullanılması, süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi, kuruluşun politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi amacıyla kullanılan süreç çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi yapılır (Anonim 2003).

Kurumun oluşturduğu vizyon ve misyona uygun olarak kilit süreçler oluşturulur, Süreçler, bir veya birden fazla dönüşüm sonucu girdileri değer katılmış çıktılara çeviren işlemler dizisidir. Kilit süreçler politika ve stratejinin uygulanmasını sağlayan olgulardır. Süreçlerin kayıt altına alınması eğer kurum almışsa TS EN ISO 9001:2008

kalite yönetim sistemi belgesi alım sürecinde, veya kurumun kalite birimi tarafından gerçekleştirilir. Süreçler kurumun belli aralıklarla yapacağı yönetimin gözden geçirme toplantıları, süreç performans değerlendirme toplantıları ile gerek görüldüğünde revize edilir. Süreçler üç kategoride ele alınır. Bunlar; yönetsel süreçler, müşteri odaklı süreçler ve destek süreçleridir.

Maysan Mando başvuru dokümanında bu süreçler şöyle tanımlanmıştır: firma amaç ve hedeflerine ulaşmak için izlenen yöntemlerin tanımlandığı süreçler “yönetsel süreçler” olarak tanımlanmaktadır. Müşteri talep ve isteklerinin alınması ile başlayan ve ürünün müşteriye ulaştırılmasına kadar devam eden ardışık süreçler “müşteri odaklı süreçler” olarak tanımlanmaktadır. Müşteri odaklı ve yönetsel süreçlere yönelik çalışmaların sürdürülmesini destekleyen tüm diğer süreçler ise “destek süreçler” olarak tanımlanmaktadır (Anonim 2008b).

BGKMAE başvuru dokümanında süreç kategorileri ve ana süreçler aşağıdaki gibi kategorize edilmiştir (Çizelge 4.2.5.1).

Çizelge 4.2.5.1 Süreç kategorileri ve ana süreçler (Anonim 2009b).

Süreç Kategorileri	Ana Süreçler
Yönetsel Süreçler	Yönetimin Gözden Geçirmesi Süreci Kalite Yönetim Sistemi Süreci Politika ve Strateji Süreci İyileştirme Süreci
Müşteri Odaklı Süreçler	Hizmet Gerçekleştirme Süreci Hizmetin Sağlanması Süreci Tasarım Süreci
Destek Süreçler	Finansal Kaynakların Yönetimi Süreci, Kalibrasyon Süreci, Ürün Muhafazası Süreci, Satın Alma Süreci, Bilgi Yönetimi Süreci, Teknoloji Yönetimi Süreci, Kuruluş Dışı İşbirlikleri Süreci, Sosyal Sorumluluk Süreci, İnsan Kaynakları Süreci, Bakım ve Planlama Süreci

Kurumda tanımlanan süreçler, süreç tanımlama ve akış formlarıyla dokümente edilir. Süreç tanımlama ve akış formları: süreç adını, detay süreci, alt süreçleri, sürecin iç müşterisi, sürecin tedarikçisi, süreç girdileri, süreç çıktıları, kaynaklar, performans kriterleri , süreç sahibi bilgilerini içerir böylece her sürecin paydaşları tanımlanır.

Süreç yönetiminde kullanılan, prosedür, talimat ve diğer destek dokümanların hazırlanmasında yasal yükümlülükler, müşteri istekleri, başlangıçta TS EN ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemleri standardı ve akreditasyon aşamasında ise TS EN ISO/IEC 17025 “Deney ve Kalibrasyon Laboratuvarlarının Yeterliliği İçin Genel Şartlar” standardının sistem gereksinimleri baz alınır.

Gıda analiz laboratuvarında uygulanan kalite sistemlerinin etkinliğinin kontrol edilmesi uygulamasına örnek olarak BGKMAE kalite ödülü başvuru dokümanında aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

“Enstitü içi yılda en az bir kez yapılan iç tetkikler, TS EN ISO 9001:2000 denetimleri, TS EN ISO/IEC 17025 Akreditasyon denetimlerinde gözden geçirilmektedir. Bunun yanı sıra süreç iyileştirme grup çalışmaları ve bu çalışmalarda değerlendirilen performans göstergeleri, müşteri değerlendirmeleri, özdeğerlendirme çalışmaları, yasal yükümlülükler, periyodik yapılan bölüm/birim toplantıları, haftalık üst yönetim toplantıları, yıllık olarak yapılan YGG toplantılarında da sistemin etkinliği gözden geçirilmektedir. Bu sonuçlar değerlendirilerek gerçekleştirilecek iyileştirme faaliyetlerine karar verilmektedir” (Anonim 2009b).

Mükemmellik modeli uygulamasında kurumda bu kriterin uygulanışında süreçler belli periyotlarla yönetimin katıldığı toplantılarla gözden geçirilir, gerek görüldüğünde revizyona gidilir.

EFQM mükemmellik modeli kapsamında özdeğerlendirme uygulaması süreç değerlendirme ve gözden geçirme açısından bir fırsattır.

Süreç performans kriterleri süreç sahibi ve kalite lideri ile birlikte oluşturulur. Performans hedefleri, önceki yılların veya ayların gerçekleşen değerleri, rakip faaliyet

gösteren laboratuvarlarla karşılaştırma sonuçları ve müşteri beklentileri göz önüne alınarak belirlenir. Süreç performans kriterleri süreç sahipleri tarafından düzenli olarak süreç performans değerlendirme toplantılarında değerlendirmeye alınır. Tüm süreç performans kriterleri kalite sorumlusu tarafından belirlenmiş periyotlarla tablo oluşturularak takip edilir. Süreç performans kriterleri özet tablosunda kriter, süreç adı, kriter hedefi, takip periyodu ve süreç sorumlusu bilgileri yer alır. Hedefinden sapma yaşanan performans kriteri öncelikle süreç sahibi tarafından incelenerek sebepleri ortaya konulur, belli periyotlarla yapılan üst yönetiminde katıldığı süreç performans değerlendirme toplantısında değerlendirilerek gerekirse düzeltici faaliyet başlatılır.

4.2.5.2. (5b alt kriteri) Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tatmin etmek amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir

Bu alt kriter ile kurumda kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi, performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin, önceliklerin, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması, kurum çalışanlarının, müşterilerin ve işbirliği yapılan kurumların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması, yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması, değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması, yeni yada değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasını sağlanması ve uygulamanın denetimi, süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi, çalışanların yeni ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce bu konuda eğitim almış olmalarının sağlanması, süreç değişikliklerinin uygulanması ile öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması yapılır (Anonim 2003).

Kritik başarı faktörleri üzerinde etkisi büyük, müşteri beklentilerine direkt yanıt veren, iyileştirmede öncelikli süreçler kritik süreçlerdir (Anonim 2009d).

Kurumda süreçlerin iyileştirilmesinde kalite sistemlerinin uygulanışından doğan iç-dış tetkikler, müşteri şikayetleri ve talepleri, belli periyotlarla yapılan yönetimin gözden geçirme toplantıları, algılama anketi sonuçları, özdeğerlendirme sonuçları, performans kriterinin takibi, yıllık ve uzun dönemli olarak belirlenen yatırımlar önemli kaynaklardır. Kurum çalışanları iyileştirme faaliyetlerine öneri sisteminin işletilmesi ve sorun çözümlerine yönelik kurulan iyileştirme ekiplerine dahil edilirler. Süreçler arası iyileştirmeler iyileştirme ekipleri oluşturularak gerçekleştirilir. Süreç iyileştirmelerinde belirlemede kritik başarı faktörleri üzerine büyük etkisi olan süreç öncelikli süreç olarak ele alınır kritik süreçleri belirlemek için “etki matrisi”, “ gelişme ihtiyaç matrisi” yöntemi kullanılır.

Etki Matrisi: Süreçlerin etkileri beşli skalada (0-4) puanlanarak toplam etki puanı hesaplanır.

Çizelge 4.2.5.2. Etki matrisi (Anonim 2010i).

Süreç Adı	Kritik Başarı Faktörleri	Toplam Etki
1		
2		
3		

(4: Çok Etkili 3: Etkili 2: Orta Etkili 1: Az Etkili 0: Etkisiz)

Gelişme İhtiyacı Matrisi: Mevcut ve hedeflenen performans arasındaki farklar dikkate alınarak süreçlerin gelişme ihtiyacı belirlenir.

Çizelge 4.2.5.3. Gelişim ihtiyacı matrisi (Anonim 2010i).

Süreç Adı	Mevcut Durum	Hedef Düzey	Fark
1			
2			
3			

(4: Örnek Süreç 3: Başarılı 2:iyileştirmeye Açık 1: Yetersiz 0: Sağlıksız)

Böylece matrister en fazla puanı alan süreç, iyileştirmede önceliklendirilir. Belli periyotlarla yapılan yönetimin gözden geçirme toplantılarında süreç iyileştirmeleri

gündeme geldiğinde süreç sahipleri tarafından değerlendirilen önceliklendirmeler de dikkate alınır (Anonim 2010i).

Bu kaynaklardan alınan geri bildirimlerle sürecin adım adım iyileşmesi olan kademeli iyileştirmeler süreç basamaklarında yer alan sorumlular tarafından gerçekleştirilir. Sürecin yeniden tasarlanmasını ve yapılandırılmasını içeren iyileştirmeler ise sıçramalı iyileştirmelerdir. Sıçramalı iyileştirmeler yani büyük yatırımlar gerektiren yeni proje ve atılımlar için yıllık ve uzun dönemli planlanan bütçelerde yer ayrılır. Yıllık yönetimi gözden geçirme toplantı verileri, dış tetkik sonuçları ve müşteri geri bildirimleri bu tip iyileştirmelerin yapılmasına veri oluşturmakta ve yönetimi gözden geçirme toplantısında yönetim onayı ile alınan kararlar doğrultusunda yıllık faaliyet planlarına dahil edilirler.

Süreç iyileştirme çalışmaları sırasında oluşturulan ekipler gerektiğinde müşteri ve işbirliği yaptığı kurumlardan destek alır. İyileştirme çalışmalarında tüm paydaşların fikirlerinden yararlanmak için beyin fırtınası, süreç haritası, durum değerlendirme gibi yaklaşımlar uygulanır. Süreç iyileştirmelerinde teknolojik gelişmeler takip edilerek yeni teknolojilerin sağlayacağı iyileştirme fırsatlarından da yararlanılır.

4.2.5.3. (5c alt kriteri) Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir

Bu alt kriter ile müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hemde gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması, müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışanlarının belirlenmesi, müşterilere katma değer yaratacak yeni ürün ve hizmetlerin müşteriler ve işbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte tasarlanması ve geliştirilmesi, yeni teknolojilerin ürün ve hizmetler üzerinde ki mevcut ve olası etkisinin anlaşılması ve tahmin edilmesi, rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için hem kuruluş da çalışanların hem de işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlilerinden, yenilikçi ve yaratıcılıktan yararlanılması, hem mevcut pazardaki gereksinimleri karşılamak hem de diğer pazarlara girmek için yeni ürünler geliştirilir (Anonim 2003).

Gıda analiz laboratuvarı analiz çeşitliliğini, hizmet yelpazesinin genişliğini müşteri ihtiyaç ve gereksinimleri doğrultusunda tasarlanmalıdır.

Müşteri talepleri, müşteri ziyaretleri, müşteri anketleri, müşteri şikayet formu, toplum anket formu kaynaklarıyla öğrenilir. Müşteri anketlerine örnek olarak BGMAE müşteri anket formu örnek olarak EK-2 de verilmiştir.

Elde edilen veriler süreç sahipleri ve kalite yönetim birimi tarafından değerlendirilir, yönetimin gözden geçirme toplantılarına veri olarak sunulur. Yönetimi gözden geçirme toplantılarında üst yönetim tarafından tekrar değerlendirilerek hizmetin gerçekleştirilmesi ve tasarım süreçlerinde yapılacak iyileştirmeler belirlenir.

Gıda analizi yapan bir kurum içerisinde bir alt laboratuvar oluşturulurken yasal mevzuatlar çerçevesinde organizasyonel yapı düzenlenir. Birim sorumlusu belirlenir ve personelin gerekli eğitimleri alması sağlanır. Laboratuvarın taşınması gereken fiziksel koşulları yerine getirilir. Gerekli cihaz, alet-ekipman ve sarf malzemeleri temin edilir. Metot çalışmaları yapıp belgelendirilerek sisteme dahil edilir. Sonuç olarak yeni laboratuvar analiz hizmeti vermeye hazır hale getirilerek müşteriler ve diğer paydaşlar bilgilendirilir. Tüm bu çalışmalar TS EN 17025 standardı ile uyum içerisinde gerçekleştirilir.

Analiz çalışmalarında çalışanların yetkinliklerinin yanı sıra işbirliklerinin de bilgi birikimlerinden yararlanır. Yeni analiz yöntemlerinin geliştirilmesinde tedarikçilerin analiz ve cihazlara ait uygulama notları analiz yöntemlerinin belirlenmesinde yönlendirici kaynaklardır. İşbirliklerinin bir sonucu olarak, yapılması planlanan analizlerin yöntemlerinde kolaylık ve kullanılan teknolojiye uyum sağlayacak kit vb. sistemlerin üretimi de tedarikçilerden sağlanabilir.

4.2.5.4. (5d alt kriteri) Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır

Bu alt kriter ile tasarımlara ve geliştirilmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi yada sağlanması, ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere duyurulması, pazarlanması ve satışı, ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulması, uygun durumlarda ürün ve hizmetler için servis sağlanması amaçlanır (Anonim 2003).

Bir gıda analiz laboratuvarında analiz edilecek madde analize başlanmadan önce numunenin miktarı, cinsi, özelliği ve istenilen analizler tespit edilir. Uygulanan analiz metotları konusunda müşteri bilgilendirilir. Müşteri uygulanmasını istediği analiz metodunu seçebilir. Müşterinin talep etmesi durumunda kendisi için yapılan deney tanık olmaları için laboratuvarın ilgili bölümlerine belli şartlar altında girebilmesine izin verilebilir. Müşteri ismi yerine numunelere kod numarası verilerek gizlilik, güvenilirlik ve tarafsızlık ilkelerine uyulması sağlanır. Analizi sonuçlanan numunelere ait raporlar hazırlanır. Sonuçlar elden, faks veya posta ile sunulur.

Günümüz şartlarında analiz sonuçlarının uluslar arası geçerliliğinin olabilmesi ve her türlü ithalat–ihracat gıda maddelerinin analizinde yetkilenebilmesi içi gıda analiz laboratuvarlarının analiz ve kurum bazında akredite olması kaçınılmazdır. Akreditasyon, kurumun gıda analizleri bazında kalite kriterlerinin stabil kaldığını veya arttığını gösteren ve müşterilerin tercihinde en önemli rol oynayan faktörlerden birisidir. Kurum hizmetlerini müşterilere tanıtılması amacıyla web sitesi, broşürler, bülten, fuarlar kaynak olarak kullanılır.

Bu kriterin uygulanmasına pratik bir örnek olarak BGKMAE uygulamasını inceleyebiliriz. EFQM kalite ödülü başvuru dokümanında yer verildiği üzere tüm kontrol faaliyetleri; “hizmetin sağlanması” ve “hizmetin gerçekleştirilmesi” süreçleri ile yürütülmektedir. Alttaki tabloda hizmetin sağlanması ve hizmetin gerçekleştirilmesi süreçlerine ait faaliyet basamakları yer almaktadır (Çizelge 4.2.5.4).

Çizelge 4.2.5.4. Hizmetin gerçekleştirilmesi ve hizmetin sağlanması süreci faaliyet basamakları (Anonim 2009b).

Ana Süreç	Faaliyet Basamakları
Hizmetin Gerçekleşmesi Süreci	Müşteri hizmet talebi
	Müşteriye teklif niteliğinde fiyat listesinin sunulması
	Müşteri isteklerinin teslimat ve teslimat sonrası faaliyetlerinin belirlenmesi
	Analiz ve eğitim taleplerinde sözleşmenin yapılması
	Müşterinin talebi olan muayene, deney ve eğitim faaliyetlerinin başlatılması
Hizmetin Sağlanması Süreci	Numune Kabul ve Rapor Düzenleme Bölümünden numune/ evrakların teslim alınması
	Numune/evrakların kontrolü
	Analizlerin yapılması ve sonuçların kayıt edilmesi
	Analiz sonuçlarının değerlendirilmesi, bilgisayara işlenmesi ve Numune Kabul ve Rapor Düzenleme Bölümüne iletilmesi
	Bölmülerden gelen sonuçların rapor haline getirilmesi ve imzaya sunulması
	Raporların kontrol edilmesi raporların imzalanması ve onaylanması
	Numuneye ait evrakların dosyalanması
	Müşteri istekleri doğrultusunda raporların teslim edilmesi

4.2.5.5. (5e alt kriter) Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir

Bu alt kriter ile müşterilerin kurumla güncel iletişim gereksinmelerinin belirlenmesi ve karşılanması, şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen geri bildirim değerlendirilmesi, müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması, müşterilerin ürün hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi, satış ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi, tedarik zincirine katma değer sağlamak amacıyla müşterilerle işbirlikleri oluşturulması, düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin müşterilerin kurumla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması, müşterilere ürünleri sorumluluk bilinci içinde kullanmalarının tavsiye edilmesi sağlanır (Anonim 2003).

Kurumda müşteri ilişkileri yönetimi müşteri taleplerinin sağlanması, şikayetlerin minimize edilmesi odaklı gerçekleştirilir. Bu süreç kurumun stratejik alanlarından birisidir. Kurum müşteri hacmini arttırmak amacıyla yenilikçi yaklaşımlar geliştirir ve uygular. Kurumun güncel web sitesine sahip olması, bülten ve broşürlerle yenilikler konusunda sürekli bilgilendirmeler yapılmasıyla müşterilerle güncel iletişim sağlar. Müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini, önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek için müşteri ziyaretleri yapılır. Müşteriden alınan geri bildirimler içinde şikayetler öncelikli olarak ele alınır. Alınan şikayetler, uygunsuzluk listesine ilave edilir ve gerekli iyileştirmeler, düzeltici faaliyetler başlatılır. Gerçekleştirilen düzeltici faaliyetlerin etkinliği, tekrar etme durumu kontrol edilerek değerlendirilir.

Müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve önleyici davranmak amacıyla analiz taleplerinin alınması sırasında metodlar konusunda müşteri ile mutabakat sağlanır. Ayrıca müşteri odaklı politika gereğince müşteriye hizmet prosedürü kapsamında eğer sonuçlarda bir gecikme veya analizin gerçekleşmesinde uygunsuzluk durumu varsa müşteri haberdar edilerek zor durumda kalmaması sağlanır.

Uygun olmayan ürün hizmetle karşılaşıldığı durumlarda veya müşterinin analiz sonucundan tatmin olmaması durumunda, müşterinin yapılan analiz sonucuna itiraz etmesi durumunda analizin tekrarlanmasına ve raporun değiştirilmesine üst yönetim karar verir ve gerekiyorsa muhafaza edilen ikinci örnek tekrar analiz edilir. Sonuçtan müşteri bilgilendirilir. Müşteri algılamaları müşteri anketleriyle ölçülür. Müşteri anketi erişilebilirlik, iletişim, şeffaflık, esneklik, önleyici davranış vb. konularından oluşur.

Hizmetin sağlanması süreci kapsamında müşterilere, kendilerinin talepleri olması durumunda analiz eğitimleri verilir. Eğitim talepleri müşterilerin dilekçe ile başvurması ile başlayıp eğitim talimatı doğrultusunda hareket edilerek gerçekleştirilir.

Müşterilere sunulan raporların amacı dışında kullanılmasını engellemek için analiz raporlarında üstbilgi olarak “Bu rapor adli - idari işlemlerde ve reklam amacıyla kullanılamaz” ibaresine yer verilir. Bunun yanı sıra akredite analizlere ait raporlarda, raporun yazılı izin olmaksızın kopyalanmayacağı, çoğaltılamayacağı ve ıslak imzasız raporların geçersiz olduğuna dair bilgilendirme notu yazılır. Tüm analiz raporlarında ise dipnot olarak “Bu analiz raporunun hiç bir bölümü tek başına veya ayrı ayrı kullanılamaz, bu rapor yukarıdaki numune için geçerlidir.” ibareleri yer alır.

4.2.6. (6. Kriter) Müşterilerle ilgili sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar müşteri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanırlar. Başarılı sonuçlar elde ederler (Anonim2003).

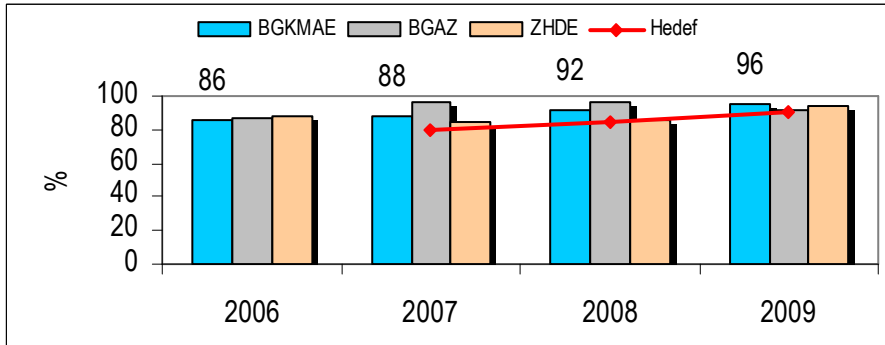
Kurum müşteriye en iyi şekilde hizmet verebilmelidir. Müşterinin taleplerine cevap verebilme kurumun temel amacıdır. Kurumun dış müşterileri ile ilgili ne gibi sonuçlar elde ettiği bu kriterde incelenmektedir.

4.2.6.1. (6a alt kriteri) Algılama ölçümleri

Bu alt kriterde dış müşterilerin kurum hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir. Müşterilerin algılanmalarına ilişkin ölçümler kurumun amacına bağlı olarak aşağıdaki şu konuları içerebilir:

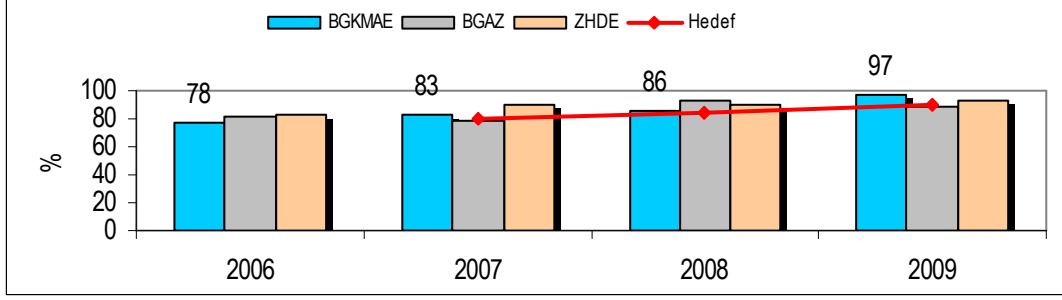
Genel İmaj: Kurumun genel imajıyla ilgili, kurumun logo tasarımı, kurumun güncel web sitesi, kurumu tanıtıcı broşürler, kurum aylık dergisi, bültenleri, kurumun genel imajını müşterilerine ve topluma ulaştırmada kullandığı bazı kaynaklardır. Kurum, dış müşterilerin kurum hakkındaki algılamalarına ilişkin göstergeleri ve ölçümleri belli periyotlarla yapılan müşteri anketi değerlendirilir. Müşteri anketindeki takdir ve değerlendirmeler, öneriler, şikayetler algılama ölçümü olarak kullanılır. Anketlerden elde edilen algılama ölçümlerinin sonuçları yönetimin gözden geçirme toplantılarında veri olarak kullanılır. Müşteri algılamalarına ait genel memnuniyet anketlerle tespit edilirken, yapılan tüm anketlerin genel ortalaması alınır. Bu genel ortalama genel imaj, ürün ve hizmetler, hizmet/ürün sunulması sonrası destek, müşteri sadakati başlıkları altında toplanır. Müşteri memnuniyeti algılamaları başka kurumlarla yapılan kıyaslamalar veri oluşturur. Bazı karşılaştırmalı anket sonuçlarına örnek olarak BGKMAE verilerine aşağıda değinilecektir. Müşteri memnuniyeti algılamalarına ait sonuçları kamu kuruluşu olması sebebiyle öncelikle Zübeyde Hanım Doğum Evi (ZHDE) ile karşılaştırılmıştır. Ancak bazı kriterlerde ZHDE göstergeleri bulunmadığından bir özel sektör kuruluşu olmasına rağmen Avrupa Kalite Ödülü kazanmış olması sebebiyle Bursa Gaz A.Ş. tercih edilmiştir.

Erişebilirlik: Kurumun telefon santralinde yapılan iyileştirmeler, web sayfasına erişilebilirlik, değerlendirmelerini içerir. BGMAE erişebilirliği ölçmek için “Kurumumuza telefonla ulaşılabilirlik düzeyi iyidir” şeklinde sorulan anket sorusuna özel sektör müşterilerinin verdiği cevaplar değerlendirilmiştir. Şekil 4.2.6.1 de özel sektör erişilebilirlik eğilimleri görülmektedir. Şekiller incelendiğinde yıllar itibariyle bir artışın olduğu görülmektedir.



Şekil 4.2.6.1. Erişebilirlik (özel sektör) (Anonim 2009b).

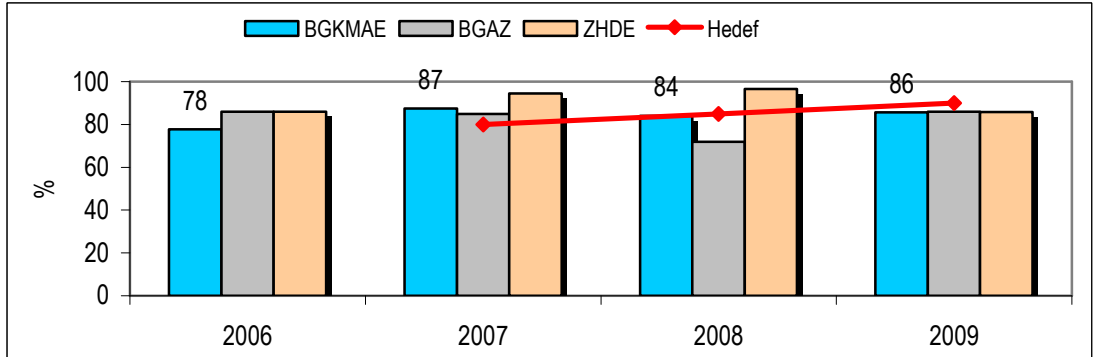
İletişim: Kurumun müşteri ile direk irtibat kuran personeli, güvenlik görevlisi, müşterinin numuneyi teslim ettiği departman çalışanlarının müşteri ile ilişkileri, müşterinin talebini hızlı ve doğru anlayabilme kabiliyeti, güler yüzlü olma gibi faktörler değerlendirilir. BGKMAE “Numune kabul personelinin sizlere karşı tutumu iyidir ve sorularınıza yeterli cevap verir” sorusunu iletişimi değerlendirmede kullanılmıştır ve Şekil 4.2.6.2’de iletişim eğilimleri görülmektedir.



Şekil 4.2.6.2. İletişim (özel sektör)(Anonim 2009b).

Şekilde görüldüğü üzere BGKMAE’nin 2006 yılında %78 olan anket sonucu 2009 yılına gelindiğinde %97’ ye yükselmiştir.

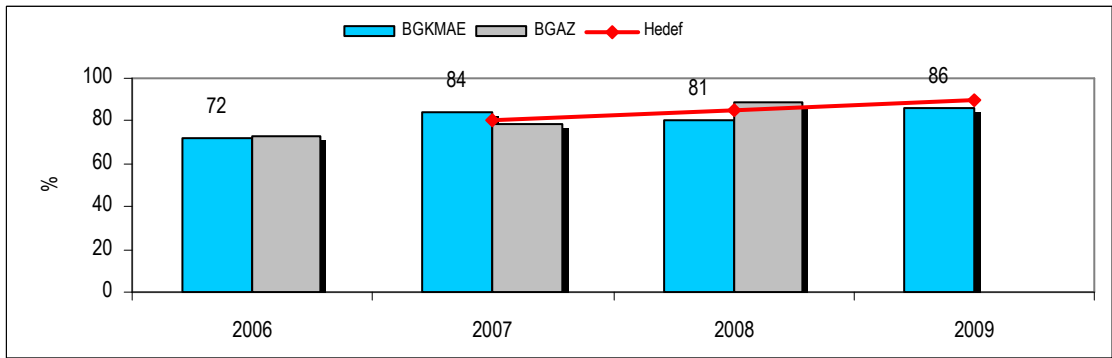
Şeffaflık: Kurumda müşterinin talep ettiği analizi, müşterinin talep etmesi durumunda belli şartlar altında laboratuvarında izleyebilmesi, diğer müşterilerin hakkını gizli tutması, müşterinin talebi doğrultusunda numunenin belli bir kısmını müşteriye geri verilmesi ve başka bir laboratuvarında tekrar analiz yapabilmesine olanak sağlanması gibi konular bu başlık altında değerlendirilir. BGKMAE anketinde “Analizinizin gerektiğinde laboratuvarında nasıl yapıldığını izlemeniz kurumumuzun şeffaflığının bir göstergesidir” sorusuna verilen cevapları şeffaflık kapsamında değerlendirilmiştir (Şekil 4.2.6.3).



Şekil 4.2.6.3 Şeffaflık (özel sektör)(Anonim 2009b).

Şekil 4.2.6.3 incelendiğinde son üç yıl içerisinde (2007 – 2009) anket sonuç verileri %87 den % 88'e yükselmiştir.

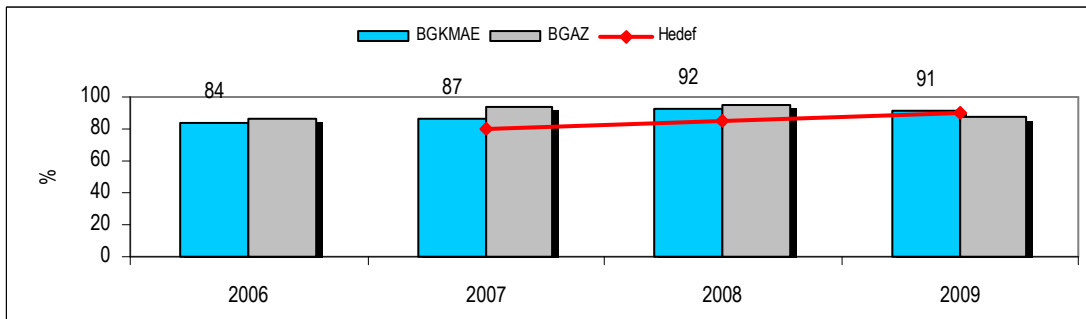
Esneklik: Kurumun müşterinin ihtiyacına göre esnek çalışma saatlerine sahip olabilmesi, gelişen teknolojik şartlara göre hizmetlerinde yenilikçi ve esnek olabilmesi konuları bu başlık altında incelenir. BGKMAE müşteri anketlerinde “Kurumumuz değişen ekonomik, teknolojik vb. koşullara göre sunduğu hizmetlerde esneklik sağlar” sorusuna verilen cevapları esneklik kapsamında değerlendirmiştir. Şekil 4.2.6.4. de özel sektör müşterilerine sorulan bu sorunun cevabı görülmektedir.



Şekil 4.2.6.4. Esneklik (özel sektör) (Anonim 2009b).

BGKMAE' de son üç yıl verilerine bakıldığında şeffaflıkla ilgili müşteri algılaması %84 den % 86 ya yükselmiştir.

Önleyici davranış: Kurum, yapılan analizlerde müşteri ile metot konusunda mutabakat sağlar. Doğabilecek sorunları önceden bertaraf edilmesi konusu bu başlıkta değerlendirilir. BGKMAE “Kurumumuz önceden önlem alınabilecek sorunlar karşısında yeterli önlemi alır” sorusu ile müşterilerden alınan geri bildirimlere ait sonuçlar Şekil 4.2.6.5 değerlendirilmiştir.



Şekil 4.2.6.5. Önleyici davranış (özel sektör) (Anonim 2009b).

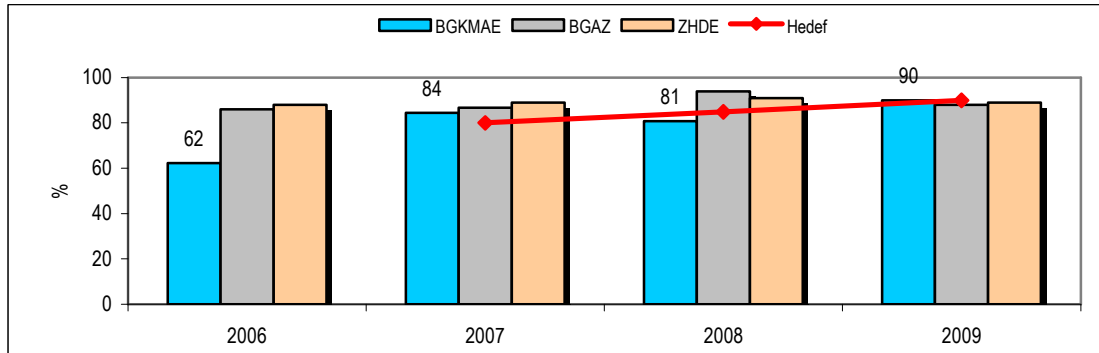
Buna göre şekil 4.2.6.5 incelendiğinde BGKMAE’ de 2006 yılında % 87 olan önleyici faaliyet müşteri algılama sonucu 2009 yılında %91’ e yükselmiştir.

Yanıt verebilme: Kurumun müşteri memnuniyeti ve algılamalarını ölçen ankette müşterinin kurumda çalışan ve analiz yapan teknik personele soru sorma durumunda uzman personelin yeterliliği ve tatmin edebilmesi değerlendirilir. Müşterinin genellikle numune kabul departmanı ile iletişimi fazla olacağından numune kabul bölümünde, kurumun tüm analizleri hakkında yeterli bilgisi olan ve kurumun yaptığı analizleri müşteriye aktarabilecek uzman personelin görev yapması müşteriye zamanında ve doyurucu yanıt verebilme ihtiyacını karşılayacaktır.

Adil olma, nezaket ve anlayış: Kurumun müşteri algılamalarını kurum çalışanlarının nezaketli ve anlayışlı olması, müşteriye eşit davranılması, adil olması konusunda ankette sorular sorulur ve cevapları değerlendirilir.

Ürün ve hizmetler: Müşteriye sunulan ürün ve hizmetler kurumun hayata geçirdiği toplam kalite ve yönetim sistemi rehberliğinde, kurumun uyguladığı ISO kalite sistemleri ve iyi laboratuvar uygulamaları standartlarıyla sağlanır ve bu konu müşteri anketinde sorulur ve sonuçlar değerlendirilir.

Kalite: Kurumun uyguladığı kalite sistemlerinin müşteri tarafından algılamaları ölçülür. BGKMAE bu konunun müşterilerinin algılaması ilgili ölçümlerinde anketlerinde müşterilerine “Analiz başvurularında akreditasyon şartı sizin için önemlidir” sorusu sormuş Şekil 4.2.6.6 da görüldüğü gibi özel sektör müşterilerinin cevapları verileri ışığında son dört yılda %62’den %90’a varan artışlar olmuştur (Şekil 4.2.6.6).



Şekil 4.2.6.6. Kalite (Anonim 2009b).

Değer: Kurumun yaptığı ve yapacağı tüm iyileştirme faaliyetleri ve yatırımlar da müşteri memnuniyeti odaklı olur. Müşteri memnuniyeti ölçülmesi amacıyla oluşturulan anketlerde müşterilerinin beklenti ve isteklerine değer verip vermediği sorulur.

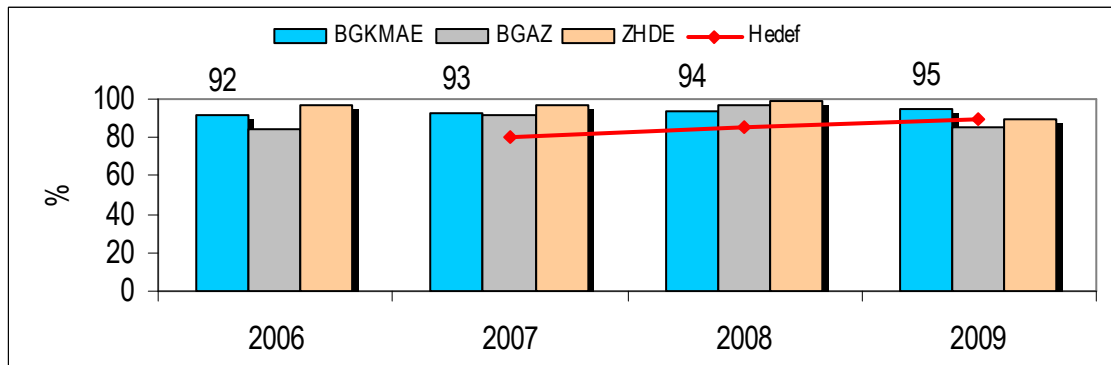
ZHDE kalite ödülü başvuru kitabında kendi sonuçlarını bir başka kalite ödülü almış olan Bursa Gaz A.Ş şirketi ile kıyaslamış ve şu verileri elde etmiştir (Şekil 4.2.6.7).



Şekil 4.2.6.7. Değer verme (Anonim 2009c).

Şekil incelendiğinde 2005 yılında ZHDE'nin % 85 olan değer verme oranı 2008 yılında % 98 e yükselmiştir.

Güvenilirlik: Kurum, güvenilirliğini gireceği yeterlilik testleriyle kanıtlar. Bir gıda analiz laboratuvarının modeli uygulamasında kurumunun analizlerine müşterilerinin güvenip güvenmediğini sorguladığı kriterdir. BGKMAE'nin bu konu da müşterilerinin algılama ilgili ölçümleri aşağıda ki gibidir (Şekil 4.2.6.8).



Şekil 4.2.6.8. Güvenilirlik (Anonim 2009b).

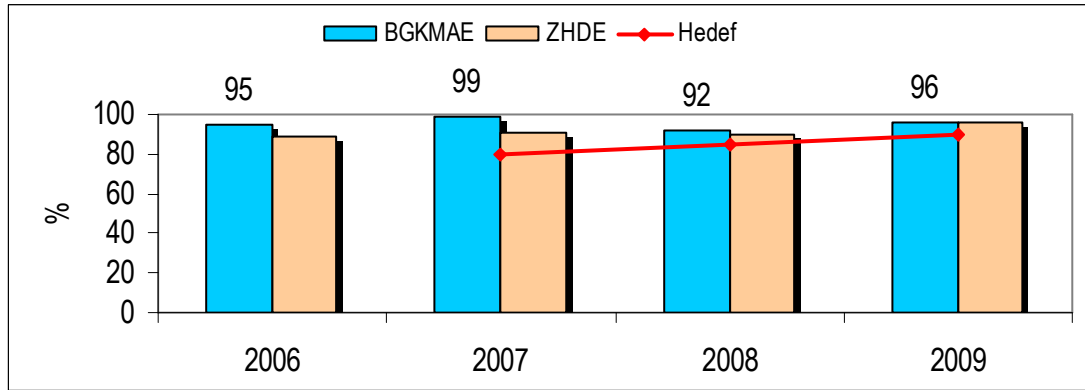
Şekil 4.2.6.8'den de görülebileceği gibi 2006 yılında güvenilirlik konusundaki % 92 olan müşteri algılaması 2009 yılına gelindiğine % 95 e yükselmiştir.

Tasarımda yenilik: Kurumun müşteri talepleri doğrultusunda uygulamaya soktuğu yeni analizler, teknolojik gelişmelerle paralel olarak cihazlarını yenilemesi tasarımda yenilik olarak değerlendirilir ve anketlerde algılamayı ölçmek için bu doğrultuda sorular sorulup sonuçları değerlendirilir.

Teslimat ve sunum: Kurumun yaptığı analizlerin zamanında yapılması ve raporların müşteriye zamanında teslimatı ve raporun şekli, yeterince açıklayıcı olmalıdır. Bu doğrultuda analizlerin belirtilen zamanda teslim edilip edilmediği ile anketlerde algılama ölçümü yapılır sonuçlar değerlendirilir.

Çevre üzerine etki: Kurum, yaptığı tüm çalışmalarda çevreye önem verir. Kimyasal atıklarının imhası ve geri dönüşümüne hassasiyet gösterir. Algılama ölçümlerinde kurumun çevreye önem verip vermediği sorgulanır ve sonuçları değerlendirilir.

Ürün ve hizmetlerin uygunluğu: Müşteriye sunulan hizmetin müşteri beklentilerini sağlaması kurumu kalite anlayışının temelini oluşturur. Kurumda yapılan analizlerin sonuçlarının uluslararası geçerliliği olması ve müşterilerin ithalat ve ihracat numunelerinin alış veriş yaptıkları ülkelerdeki laboratuvar sonuçları ile olan uygunluğu anket sorularıyla sorgulanır. BGKMAE de bu konuda müşterilerinin algılama ilgili ölçümleri aşağıda ki gibidir (Şekil 4.2.6.9).

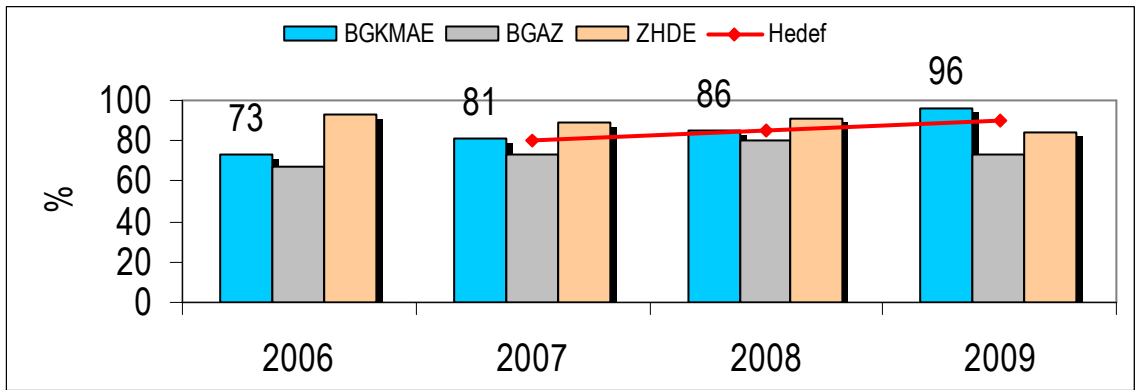


Şekil 4.2.6.9. Ürün ve hizmetlerin uygunluğu (Anonim 2009b).

Hizmet/ürün sunumu sonrası destek: Kurumun yaptığı analizler sonucunda analiz sonuçlarıyla ilgili müşterilerine teknik destek, analizin güvenilirliğini garanti etme ve müşteriyi bilgilendirme eylemlerini kalite politikası gereği yerine getirir. Bu konuyla ilgili müşteri anketi algılamaları ölçülür sonuçlar değerlendirilir.

Çalışanların yeterlilik ve davranışları: Kurumdaki teknik personelin yaptığı analizlerde yeterli bilgi ve donanıma sahip olmalıdır. Müşteri ile temas halindeki departmanlarda çalışan teknik personel, müşteriden gelebilecek şikayetlerde çözüm odaklı olmalıdır. Bu konu ile ilgili algılama ölçümleri müşterilere yönelik hazırlanan anketteki ilgili sorularla yapılır ve sonuçları değerlendirilir.

Tavsiye ve destek: Kurum, yapılacak analizlerde müşterilerine tavsiye ve destek verir. Bu konu ile ilgili müşterilerine ankette sorular sorar ve sonuçları değerlendirir. BGKMAE bu konudaki anket sorularında müşterileri algılama ölçümleri aşağıdaki gibidir (Şekil 4.2.610).



Şekil 4.2.6.10. Tavsiye ve destek (Anonim 2009b).

Şelikden de görüleceği gibi 2007 de %81 olan ölçüm değeri 2009 yılına gelindiğinde %96 olmuştur.

Müşteriyi bilgilendirme ve teknik dokümanlar: Kurum, yapmış olduğu analizlerin sonuçları için uygun rapor formları kullanır (İhracat, ithalat, özel istek v.b). Müşterilerin yaptırdığı analiz karşılığında almış olduğu raporların şekli ve içeriği gerekli bilgilendirmeyi yapar. Bu konuyla ilgili soruları müşteri algılaması anketlerinde sorar ve sonuçları değerlendirir.

Şikayetleri ele alma: Kurum, müşteriden gelen yazılı ve sözlü şikayetleri değerlendirir. Müşterine ankette bu konuyla ilgili sorular sorar ve ölçüm sonuçlarını değerlendirir.

Ürüne ilişkin eğitim: Kurum, müşterinin talebi olması halinde yapılan analizlerle ilgili eğitim verir. Müşterilerine bu konuda kurum hakkında ki algılamaların ölçmek için ankette sorular sorar ve sonuçlarını değerlendirir.

Yanıt verme süreci: Müşterinin talep ettiği hizmeti zamanında gerçekleştirir (yeni analizler, eğitim vb.). Müşterilerine bu konuda kurum hakkındaki algılamaların ölçmek için ankette sorular sorar ve sonuçlarını değerlendirir.

Teknik destek: Kurum, müşterilerin kendi kuruluşlarında oluşturdukları laboratuvarlar veya kendi kuruluşlarında yaptıkları analizler için teknik destek verir. Müşterilerine bu konuda kurum hakkında ki algılamaların ölçmek için ankette sorular sorar ve sonuçlarını değerlendirir.

Müşteri Bağlılığı: Kurum, müşterinin bağlılığını artırmak için faaliyetlerde bulunur. Müşterilerine bu konuda kurum hakkında ki algılamaların ölçmek için ankette sorular sorar ve sonuçlarını değerlendirir.

Yeniden satın alma eğilimi: Kurum, müşterilerinin yeniden analizlerini kendilerinde yaptırmak isteyip istemedikleriyle ilgili anketlerinde soru sorar ve ölçüm sonuçlarını değerlendirir.

Kurumun diğer ürün ve hizmetlerini satın alma isteği: Kurum analizleri dışında başka projelerde de müşterileri ile çalışma ortamları oluşturur. Bu konuyla ilgili yaklaşımlar 5.c kriterinde anlatılmıştır. Müşterilerine bu konuda kurum hakkında ki algılamaların ölçmek için ankette sorular sorar ve sonuçlarını değerlendirir.

Kurumun başkalarına tavsiye etme isteği: Müşterilerine kurumu başkalarına tavsiye edip etmediğiyle ilgili ankette sorular sorar ve sonuçları değerlendirilir.

4.2.6.2. (6b alt kriteri) Performans göstergeleri

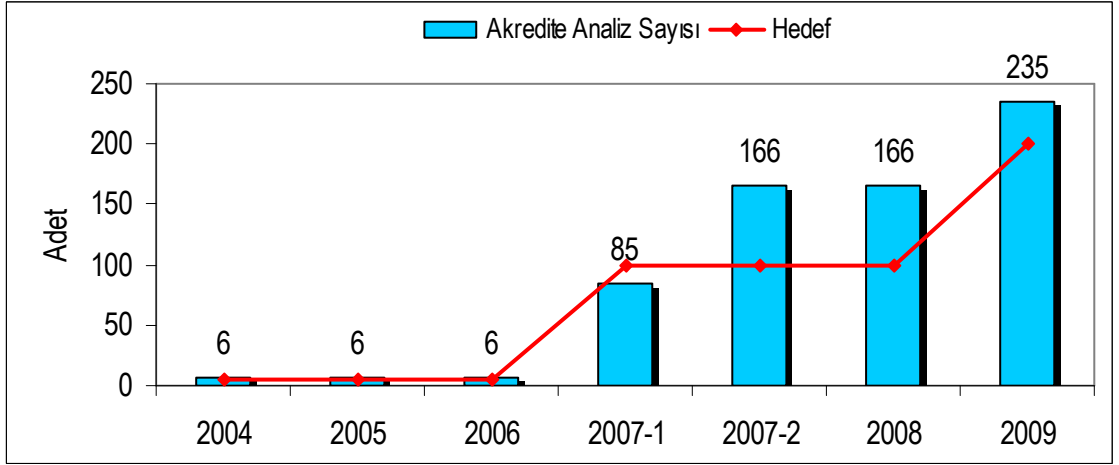
Bu göstergeler kurumun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek, müşterilerin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri, kurumun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerir.

Genel imaj: Kurumun aldığı ödül ve unvanlar, yazılı ve görsel basında yer alma genel imaj performans göstergelerindedir. ZHDE kalite ödülü başvuru kitabında bu kriterle ilgili verileri aşağıdadır (Şekil 4.2.6.11).

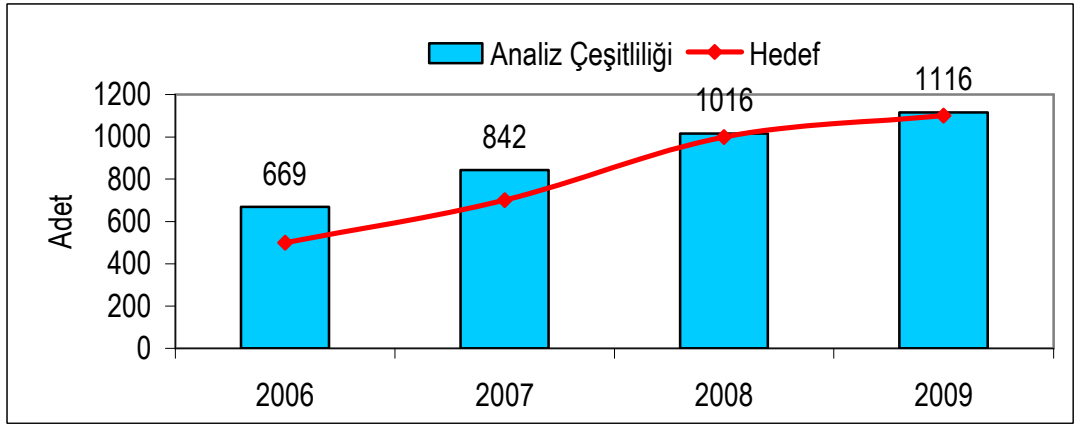
Haber Cinsi	2006	2007	2008
Gazetede Çıkan Haber Sayısı	102	126	54
Televizyonda çıkan Haber ve program Sayısı	16	26	22
Radyoda çıkan haber ve program sayısı	11	14	15
İnternette çıkan haber sayısı	180	212	190
Şekil 6b.2: Basında Yer Alma			

Şekil 4.2.6.11. Basında yer alma (Anonim 2009c).

Ürün ve Hizmetler: Bu kriterde kurum kendi performansını izlemek ve iyileştirmek için rekabet gücü, kusur ve hata iade oranları, garanti kapsamındaki karşılıkları (tazminat ödemeleri), şikayetler, tasarım da ki yenilikler, pazara sunma süresi ile ilgili kendi iç göstergelerini kullanır. BGKMAE'nin bu kriterdeki bazı performans verileri aşağıdaki gibidir (Şekil 4.2.6.12 ve Şekil 4.2.6.13).



Şekil 4.2.6.12. Akredite analiz sayısı (Anonim 2009b).

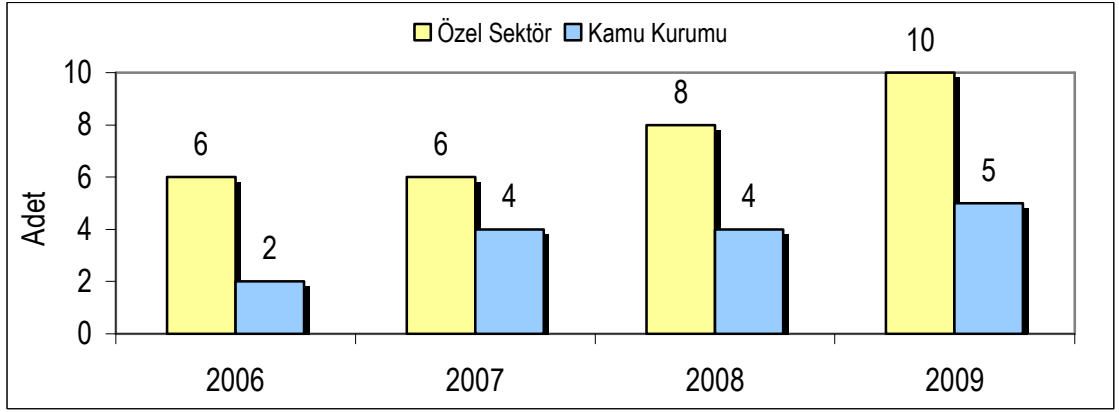


Şekil 4.2.6.13. Tasarımda yenilik (toplam analiz çeşitliliği) (Anonim 2009b).

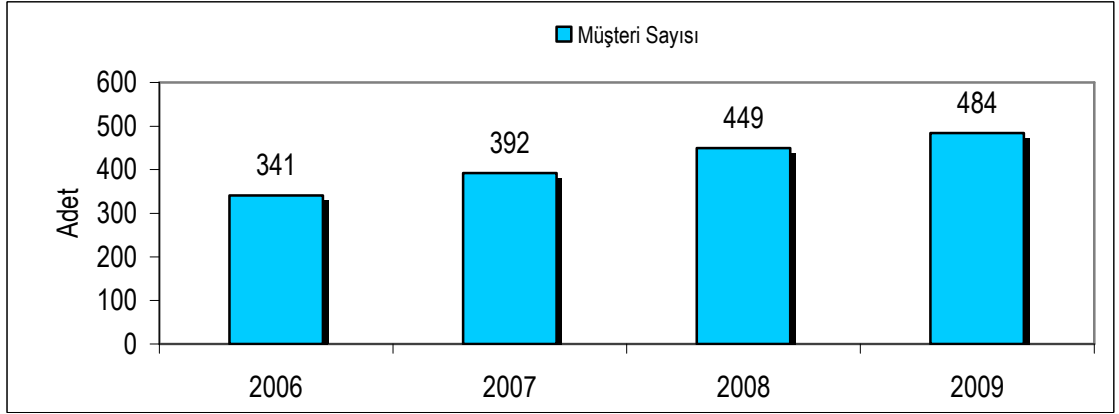
Yukarıdaki şekillerden de görüldüğü gibi akredite analiz sayısı BGKMAE de 2006 yılında 6 iken 2009 yılına gelindiğinde 235 olmuş ve buna paralel olarak analiz çeşitliliği de doğru orantılı olarak artmış ve 2006 yılında 669 olan analiz çeşidi 2009 yılında 1116 ya ulaşmıştır.

Satış ve satış sonrası destek: Kurum dış müşteri anketleriyle algılama ölçüm değerlerine ulaştığı gibi, kendi performansını yıllar içinde izlemek, takip etmek ve değişikliği anlamak, gerekiyorsa önlem almak açısından satış ve satış sonrası destek kriterinde, müşterilerin eğitim talebi, şikayetlerin ele alınması, müşterilerden gelen taleplere yanıt verme oranının yıllar içerisinde kendi performans değerleri olarak ölçer ve sonuçları değerlendirir.

Müşteri bağlılığı: Kurumun bu performans göstergesi müşteriler ile olan ilişkilerinin sürekliliği, müşteriden gelen etkin öneri sayısı, siparişlerin sıklığı, şikayet ve övgülerinin sayıları, kazanılan ve kaybedilen ilişkiler ve müşteriyi elde tutma konuları yıllara göre karşılaştırılır ve değerlendirilir. Bu performans göstergelerine örnek olarak BGKMAE'nin yıllara göre övgü sayısı performans göstergeleri ve müşteriyi elde tutma verileri aşağıdadır (Şekil 4.2.6.14 ve Şekil 4.2.6.15).



Şekil 4.2.6.14. Övgülerin sayısı (Anonim 2009b)



Şekil 4.2.6.15. Müşteriyi elde tutma (Anonim 2009b).

Şekillerdende görüleceği gibi BGMAE' de yıllara göre alınan övgü sayısı ve müşteriyi elde tutma yüzdesi artarak devam etmiştir.

4.2.7. (7. Kriter) Çalışanlarla ilgili sonuçlar

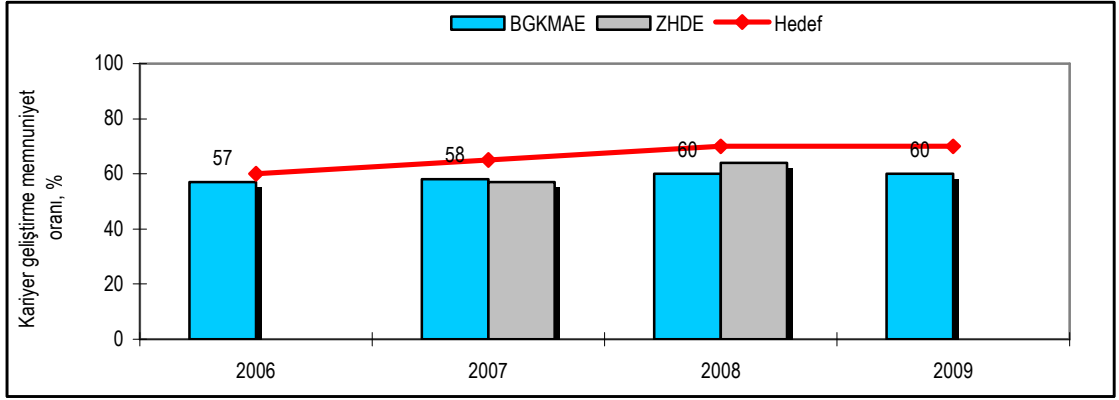
Bu kriterde kurum kendi çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı algılama ve performans göstergeleri kullanır ve bu göstergelere göre sonuçlar değerlendirilir. Ölçümlerden elde

edilecek verilerin toplanmasında kullanılan anket örneği BGKMAE kalite yönetim birimince düzenlenmiş hali EK-1 de sunulmuştur.

4.2.7.1. (7a alt kriteri) Algılama ölçümleri

Bu ölçümler çalışanların kuruluş hakkında ki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyet anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir. Kurumun çalışanlarının motivasyon ve memnuniyetinin sistematik olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi için tüm çalışanlar üzerinde periyodik olarak personel anketi uygulanır. Elde edilen sonuçlar yönetimin gözden geçirme toplantılarında ele alınır. Şeffaf yönetim anlayışı ilkesi ile tüm çalışanların bir araya geldiği, çalışan paylaşım toplantılarında anket sonuçları çalışanlarla paylaşılır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların motivasyon ve memnuniyetine yönelik iyileştirme alanları tespit edilir ve faaliyet planlarına temel teşkil edecek veriler sağlanır. Kurumun çalışan memnuniyetine yönelik hedefinde, elde edilen bu veriler geçmiş yıllarla karşılaştırılır ve iyileştirmede süreklilik kazanılması hedeflenir.

Motivasyon: Kurum çalışanlarının kariyerlerini geliştirmesine olanak sağlar. Tedarikçi firmaların kendi cihazlarının nasıl kullanılacağı, teknolojik gelişmelerle beraber ürünlerinde ki tasarım yeniliklerini anlatabilecekleri çalıştay, teknik gezi, toplantılara kurum çalışanlarının katılımı teşvik edilir. Bireysel bazda da kurum kendi çalışanlarının akademik çalışmalarına destek verir. Kurumda akademik ve teknolojik gelişmeleri takip etmek, çalışanlarının bilgiye ulaşımını kolaylaştırmak açısından bilimsel dergilere, bültenlere ve gerekiyorsa ücretli üyeliği gerektiren bilimsel web sitelerine üye olur. BGKMAE çalışanlar üzerinde yaptığı anketle algılama sonuçları ZHDE ile karşılaştırmaları aşağıdaki gibidir (Şekil 4.2.7.1.).



Şekil 4.2.7.1. Kariyer geliştirme memnuniyeti (Anonim 2009b).

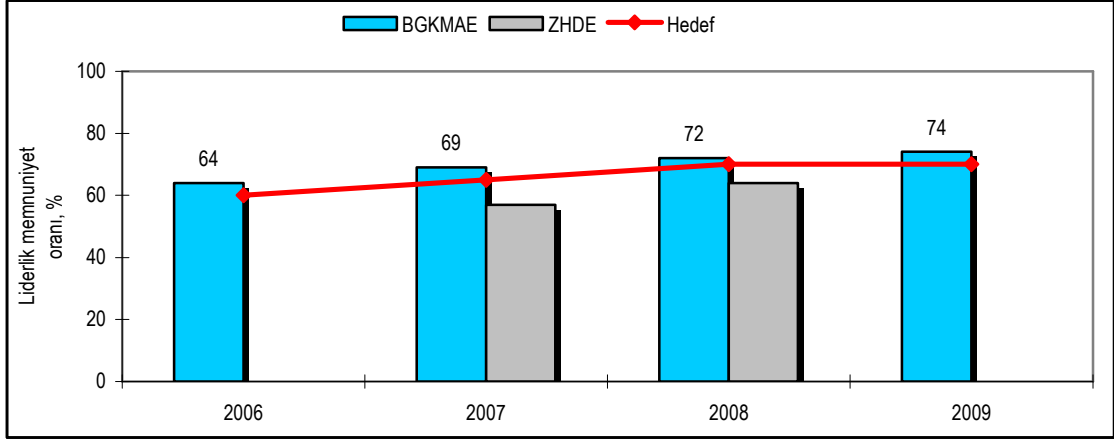
Şekil incelendiğinde yıllara göre BGKMAE de çalışanlarının kariyer geliştirmelerindeki kurumun tutumunu ve sağladığı olanaklarla ilgili anket sonuçları yıllara göre artan bir seyir izlemiştir.

Kurum, çalışanları arasında yatay ve dikey iletişim yollarını geliştirecek faaliyetlere imkan sağlar. Bu kriterle ilgili çalışanlar üzerinde ki yapacağı algılama ölçümleri ile elde ettiği sonuçları değerlendirir ve gerekiyorsa iyileştirme faaliyeti başlatır.

Kurum çalışanlarının kurumdaki uygulamalarda ve alınacak kararlarda inisiyatif kullanmasına imkan sağlar. Çalışanlarına yetkilendirme yapar, sorumluluk verir. Bu kriterle ilgili algılama ölçümleri çalışanlar üzerinde yapılır ve sonuçları gerekli toplantılarda değerlendirilir.

Bu konu ile ilgili çalışanların algılamalarını ölçücü anket çalışması yapılır ve sonuçlar değerlendirilir. Kurum, çalışanlarının alınacak kararlara bireysel öneri sistemi ile katılımı sağlar. Hizmetin daha iyiye, mükemmelle ulaşmasında çalışanların fikirlerini öğrenmek için beyin fırtınası toplantıları düzenlenir. Etkili öneriler ödüllendirilir. Bu etkinliklerle ilgili belli anketlerle ölçülen çalışanların algılamaları değerlendirilir ve diğer kurumların bu konudaki verileri ile kıyaslanır. Kurum çalışanlarının liderleri ile ilgili görüşleri (iletişme açıklık, erişilebilirlik.vb.) çalışan algılama anketleriyle ölçülür ve değerlendirilir.

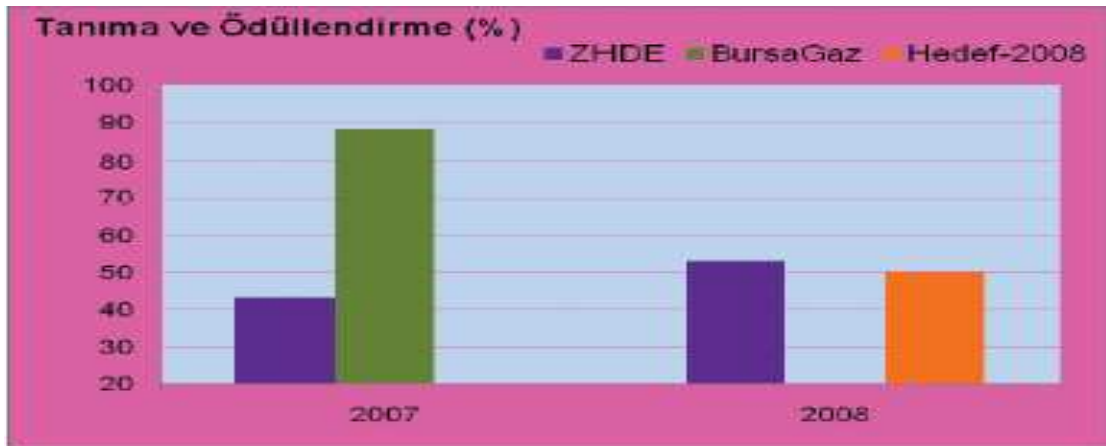
BGKMAE ve ZHDE ile kıyaslamalı anket sonuçları aşağıdadır (Şekil 4.2.7.2.).



Şekil 4.2.7.2. Liderlik memnuniyeti (Anonim 2009b).

Şekilden de görüldüğü gibi 2006 yılında %64 olan liderlik memnuniyeti anket sonucu 2009 yılına gelindiğinde %74 e ulaşmıştır.

Kurum çalışanlarına öğrenme ve başarıma fırsatları sunar. Kurum liderleri kendilerine bağlı çalışanların özelliklerini değerlendirir ve hedeflerini başarıma fırsatı sağlar. Kurum çalışanlarının yetenek ve becerilerini, çalışma disiplin ve performanslarını tanır ve takdir eder. Bunu bütçesi uygun ise teşvik primleri, maaş ödüllendirmeleri, takdir, teşekkür plaketleri ile sağlar. Bu konu ile ilgili çalışanların kurumlarıyla ilgili algılamaları ölçülür ve sonuçlar farklı kurumlarla kıyaslanarak değerlendirilir. Bu kriterle ilgili ZHDE nin verileri aşağıdaki gibidir (Şekil 4.2.7.3).



Şekil 4.2.7.3. Çalışanı tanıma ve ödüllendirme (Anonim 2009c).

Şekilden de görülebileceği gibi ZHDE 2007 de %45 olan anket sonuçları 2008 de % 55'e yükselmiştir.

Kurum çalışanlarına gerekli alanlarda eğitim verir. Çalışanların uzmanlık alanlarında gelişmelerine olanak sağlar. Çalışanlarına çalıştıkları laboratuvarın hedeflerini belirleme de aktif katılımları sağlanır ve performans değerlendirmeleri ve algılama ölçümleri yapılır. Kurumu politika ve stratejisi, değerleri, hedefleri açık bir şekilde belirlenir ve çalışanlar bilgilendirilir. Çalışanların kurumun değerleri, politikası ve hedefleri ile ilgili algılamaları ile ilgili ankette sorular sorulur ve sonuçları değerlendirilir.

Tatmin: Çalışanların kurumun yönetim şekli, çalışanların istihdam olanakları, kurumun çalışanlarına sağladığı tesis ve hizmetler (lojman, dinlenme odaları, spor salonları, dinlenme tesisleri vb.), sağlık ve güvence koşulları ile ilgili düzleyici ve önleyici faaliyetleri, kurumun çalışanları ücretlendirme politikası ve ücret dış ödemeleri, kurumun çalışanlarının kendi arasında ki ilişkileri, kurumun çalışanlar arası iletişimi geliştirmek amacıyla yaptığı sosyal faaliyetler (doğum günü, piknik, taziye ziyaretleri, vb), kurum liderlerin değişime ve yeniliklere açık olmaları, kurumun izlediği çevre politikası ve kurumun çalışanlarına sağladığı çalışma ortamı ile ilgili çalışanların tatmin seviyelerini anlamak açısından çalışan algılama ölçümleri, çalışanlara yapılan anketlerle analiz edilir. Diğer mükemmellik ödülü almış kurumların verileri ile karşılaştırılıp kurumun kendi seviyesini görmesi sağlanır. Sonuçlar yönetimin gözden geçirme toplantıları, iyileştirme toplantılarında değerlendirilir iyileştirmeye açık yönler için faaliyet başlatılır.

4.2.7.2. (7b alt kriteri) Performans göstergeleri

Bu ölçümlerle kurumun, çalışanların performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek, algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerir (Anonim 2003).

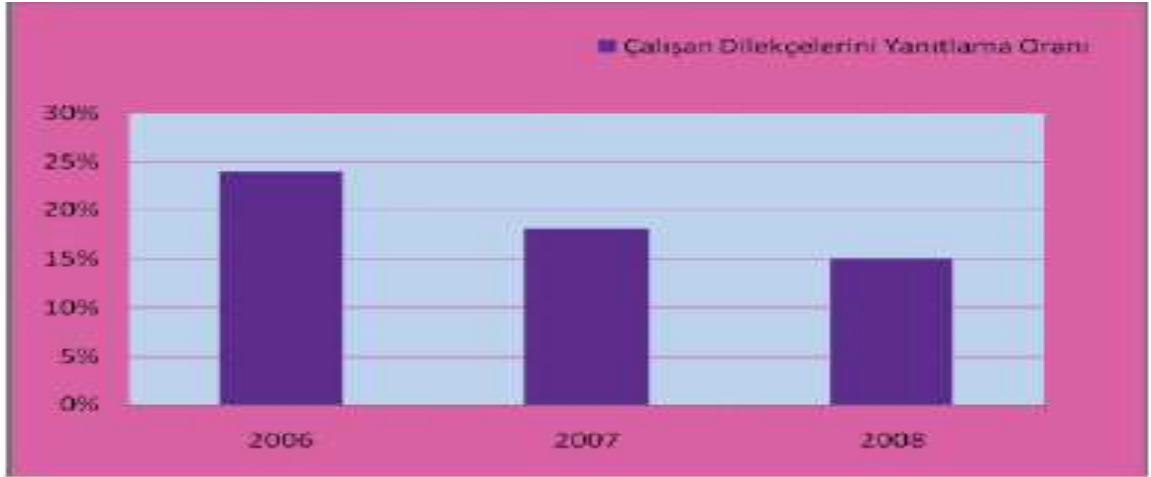
Başarılar: Kurum çalışanlarının çalıştıkları konulardaki yetkinlik düzeylerini yıllara göre karşılaştırır, örnek olarak kurumda çalışan bir teknik personelin yılda kaç analiz

yapabildiği, müşteri talepleri doğrultusunda eğitim verme etkinlikleri, üretkenlikleri, yeni analiz çalışmalarına katılımları ve dış talepler doğrultusunda yapılması gereken yeni analizlerdeki üretkenlikleri, kurumun hedeflerine ulaşması amacıyla çalışanlarına yaptığı eğitim ve geliştirme çalışmalarında çalışanların başarı oranları konularında kurum çalışanlarına yönelik iç performans göstergeleri oluşturur ve yıllara göre kıyaslama yapar. Bir önceki yıla göre pozitif artış başarı kabul edilir. Verilerde ki negatif düşüş e göre kurum yönetimi değerlendirme yapar ve faaliyetleri başlatılır.

Motivasyon: Bu kriterle çalışanların işlerine olan motivasyonunu ölçmek açısından, iyileştirme ekiplerine ne derece katılımlarının sağlandığı, iyileştirme çalışmalarına katılımını sağlamak açısından oluşturulan öneri sistemine kurum çalışanlarının ne derece kadar katıldıkları, kurumun sağladığı imkanlara göre çalışanların eğitim ve gelişme düzeyleri, çalışanlara yönelik yapılan anketlere yanıt verme oranları bu kriterde değerlendirilir.

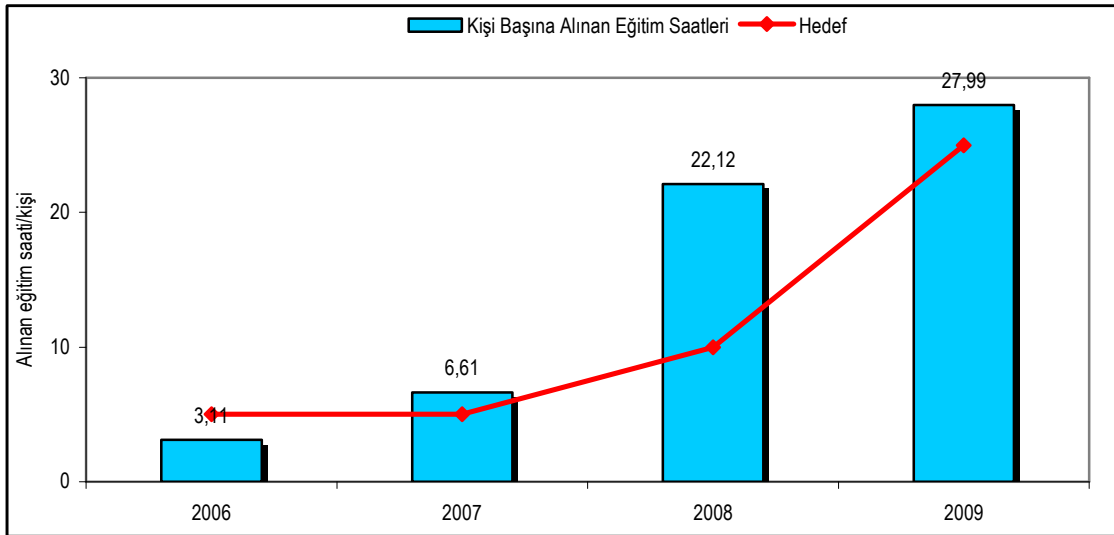
Tatmin: Bu konuda ise kurum çalışanlarının kullandıkları yıllık izinler, sağlık raporu ve hastalık oranları, iş kazası düzeyi, çalışanlardan gelen kayıt altına alınmış şikayet sayısı, personel devir oranları ve kuruma bağlılığı (emekli olma, işten ayrılma, eğer kamu kurumu ise tayin olma durumu), kurum özel sektör olması halinde grevler, kurumun sağladığı olanaklardan ücret dışı haklardan çalışanların ne derece faydalandığı konuları performans göstergeleri yıllara göre karşılaştırılır.

Kuruluş tarafından çalışanlara sağlanan hizmet: Çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık, kurum çalışanlarına iş ortamında disiplinsizlik ve mesaisine dikkat etmeme durumunda verilen kınama, uyarı cezaları, disiplin cezaları, kurumun sağladığı iletişim etkinliği, çalışanların taleplerine yanıt verebilme hızı, kurumun çalışanlarına verdiği eğitimlerin etkinliği bu başlık altında performans değerlendirmesine tabi tutulur ve yıllara göre karşılaştırmalar yapılır. Bu performans göstergelerine ait bazı örnek veriler için ZHDE' de kurumun çalışanlara cevap verebilme hızı şekil 4.2.7.4 de verilmiştir.



Şekil 4.2.7.4. Kurumun çalışanlara cevap verme hızı (Anonim 2009c).

Şekil 4.2.7.5’de BGKMAE’de yıllara göre kişi başına alınan eğitim sayısı görülmektedir. Şekil incelendiğinde alınan eğitim sayısı kişi başına yıllara göre artan bir şekilde devam etmektedir.



Şekil 4.2.7.5. Yıllara göre kişi başı alınan eğitim saati sayıları (Anonim 2009b).

4.2.8. (8. Kriter) Toplumla İlgili Sonuçlar

Mükemmellik ödülüne başvuruda bulunacak olan kurum, EFQM mükemmellik modelini uygulamasında toplumla ilgili kapsamlı algılama göstergeleri ve performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde eder.

4.2.8.1. (8a alt kriteri) Algılama ölçümleri

Bu ölçümler toplumun kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin verilerden elde edilir. Bu veriler yapılacak anketlerden, kurumun kamuya açık toplantılarından sivil toplum örgütleri ve devlet kuruluşlarından alınan verilerden elde edilir.

BGKMAE'nin toplumla ilgili yaptığı algılama sonuç anketleri ve yıllara göre dağılımı şöyledir (Çizelge 4.2.8.1.)

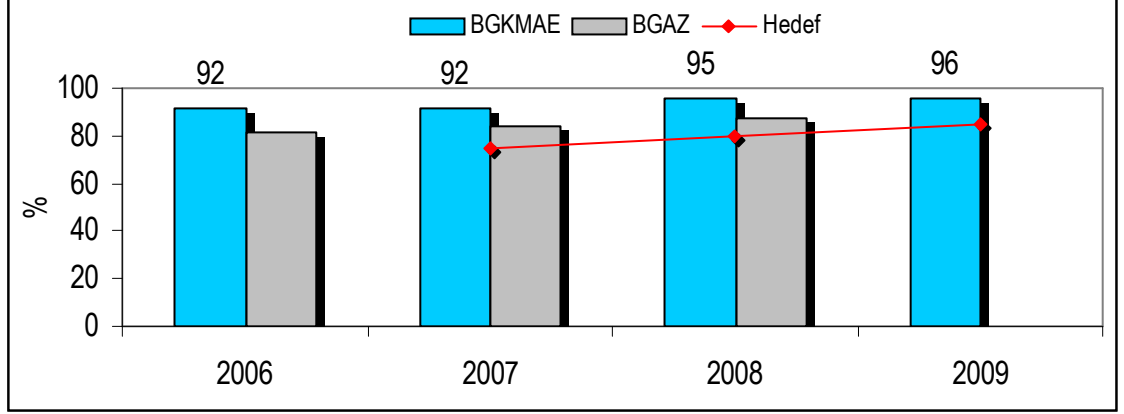
Çizelge 4.2.8.1. Toplum anketi uygulama alanları (Anonim 2009b)

Uygulama Alanları	2006 Yılı Adet	2007 Yılı Adet	2008 Yılı Adet	2009 Yılı Adet
Tedarikçiler	15	18	15	14
Çalışan yakınları	23	20	22	16
Tarım İl Müdürlüğü	14	12	17	19
MSB	13	12	16	13
Finansal kuruluşlar	5	10	5	3
Toplam	70	72	75	65

Çizelge 4.2.8.1 den görülebileceği gibi BGKMAE toplumla ilgili anketlerini her yıl düzenli olarak çizelgede gösterilen kurumlar üzerinde yapmıştır.

Kurumun imajını topluma yansıtacak argümanlar, kurumun web sayfası, kurumu tanıtıcı broşürler, kurum bültenleri, basın toplantıları, görsel ve yazılı basında yer alma olarak belirtilebilir. Toplum üzerinde kurumun genel imajıyla ilgili algılama ölçümlerinde kurumu tanıyıp tanımadıkları, kuruma yapılan her türlü başvuruda kurumun sorumluluk bilinciyle toplumun bir üyesi olarak cevap verebilme özelliğinin anketlerle alınan sonuçlarla değerlendirilmesi yapılır ve diğer kurumlarla kıyaslaması yapılır.

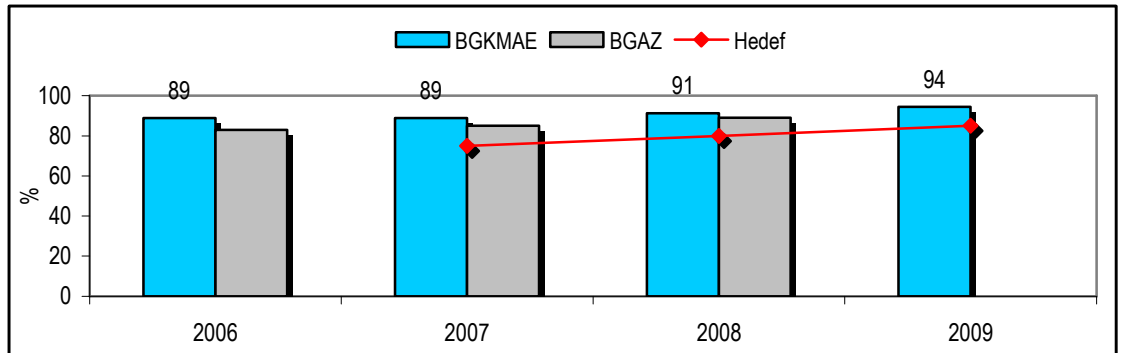
BGKMAE'nin yıllara göre Bursa Gaz A.Ş ile karşılaştırmalı toplum anketleri sonuçlarından aşağıdaki veriler elde edilmiştir (Şekil 4.2.8.1.).



Şekil 4.2.8.1. Toplumdaki kurum imajı (Anonim 2009b).

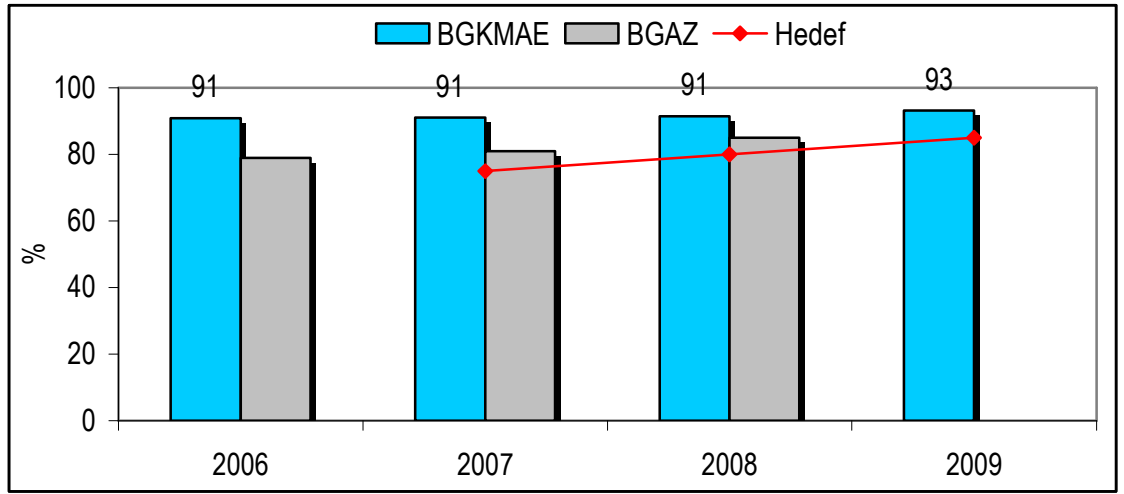
Şekil incelendiğinde yıllar bazında BGKMAE'nin toplumda ki imajı diğer kurumdan yüksek olmasıyla birlikte 2007 yılında %92 olan bu veri 2007 yılına gelindiğinde %96 ya yükselmiştir.

Kurum güvenilirliği, kurumun ve çalışmalarının kalite düzeyinin toplum tarafından algılanışı, kurumun modern teknolojiyi kullanımıyla ilgili toplum algılayışı, kurumun ekonomiye katkısı, kurumun tüm vatandaşlara sağladığı fırsat eşitliği konusunda toplumla ilgili algılama verileri toplanır. BGMAE'nin toplumdaki güvenilirlik imajının yıllara göre Bursa Gaz A.Ş ile karşılaştırmalı verileri aşağıdadır (Şekil 4.2.8.2.). Şekilden de görüleceği gibi 2007 de %89 olan verileri 2009 a gelindiğin de %94' e yükselmiştir.



Şekil 4.2.8.2. Kurumun toplumdaki güvenilirlik algılaması (Anonim 2009b).

Kurum, faaliyetini yürüttüğü bölgede toplumun eğitim ve öğretim faaliyetlerine katkıda bulunur. Buna öğrenciler için staj faaliyetleri, başka kurumlarla işbirliği yapılarak güvenli gıda tüketimi gibi konularla eğitici faaliyetlerle desteklemesini, kurum çalıştığı topluma faydalı yerel aktiviteler içerisinde yer almasını, yerel kuruluşlar içerisinde yer almasını, kendi içerisinde sosyal komiteler oluşturmasını, toplum yararına sosyal faaliyetler ve hayır işlerinde yer almasını örnek olarak verebiliriz. Kurum spor ve eğlence faaliyetlerine destek verir kendi çalışanları ve başka kurum çalışanlarıyla beraber kurabileceği müzik koroları, dans grupları ile sosyal yardım organizasyonlarında yer alır. Bu konudaki aktivitelerinin toplum tarafından algılanışını anketlerle ölçer ve sonuçlarını diğer kurumlarla da kıyaslayarak değerlendirir. BGKMAE'nin Bursa Gaz A.Ş. ile karşılaştırmalı toplum algılaması sonuçları şöyledir (Şekil 4.2.8.3.).



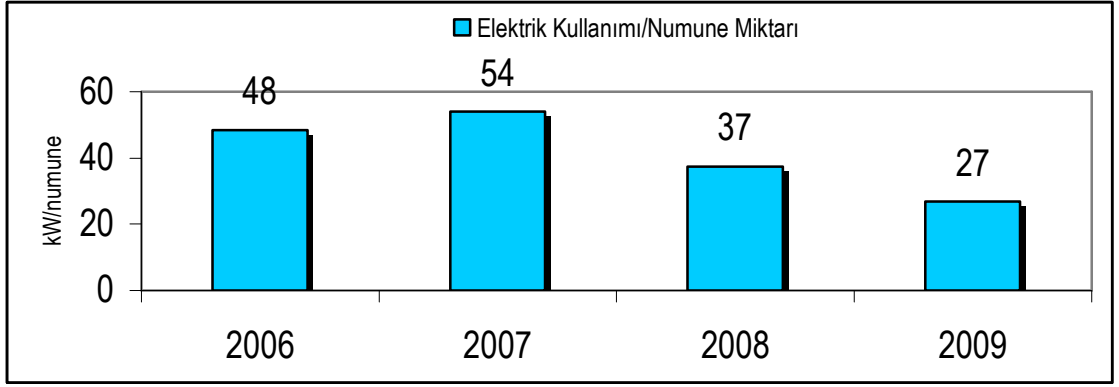
Şekil 4.2.8.3. Yerel toplum kuruluşlarında yer alma (Anonim 2009b).

Şekilden görüleceği gibi toplumdan elde edilen anket sonuçlarına göre BGKMAE, Bursa Gaz A.Ş. ye göre yerel toplum kuruluşlarında yer alma oranı daha yüksek ve yıllara göre artan bir şekilde devam etmiştir.

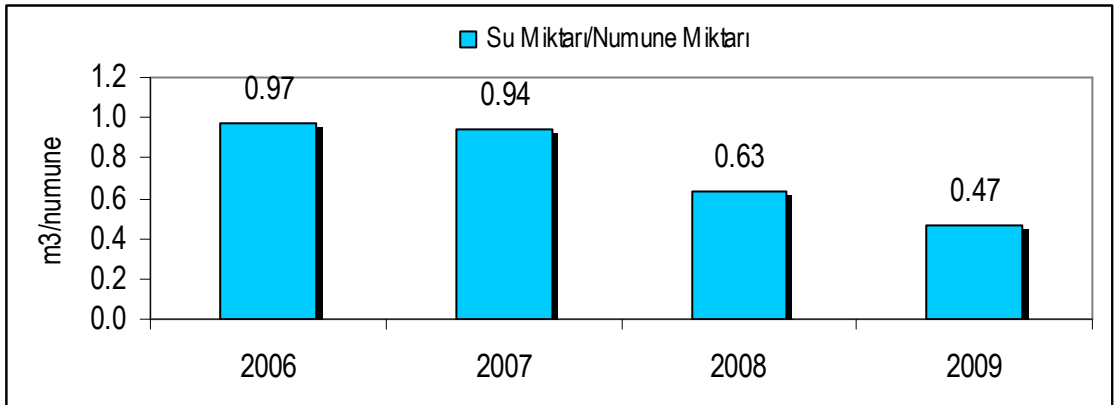
Kurum, faaliyetleri süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve olabilecek zararların azaltılması ile ilgili önlemler alır. Çevre sağlığını etkileyecek riskleri bertaraf eder, kurum çalışmalarından meydana gelebilecek gürültü, koku, zehirli atıkların çevreye salınmasını önleyecek uygulamaları daha önceki kriterle de açıklandığı gibi

önlemlerini alır ve kurumun bu konudaki toplum tarafından algılamaları yapılan anket çalışmalarıyla değerlendirilir. Kurumun iyileştirme çabalarının anketlerden elde edilen sonuçlar ile oluşturulan grafiklerdeki yıllara göre dağılımına bakılır diğer kurumların verileriyle karşılaştırılarak eğilim negatif yönde ise önlemler alınır.

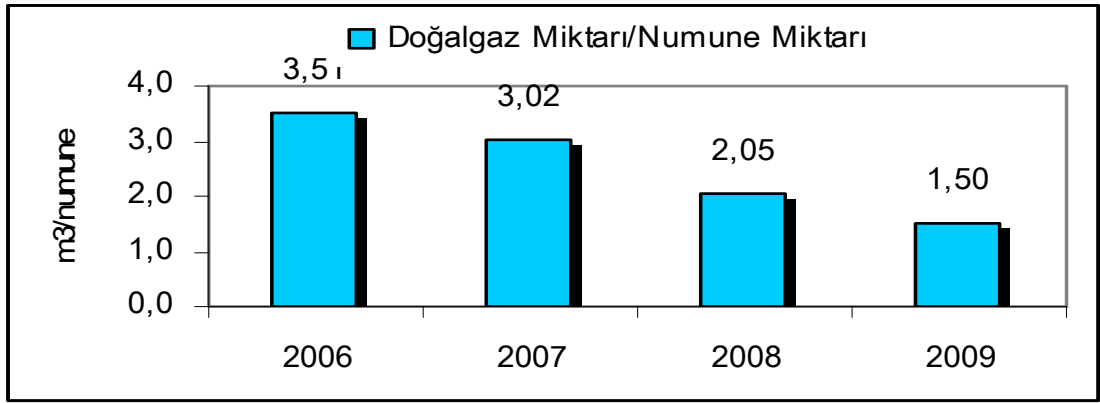
Kurum kaynakların korunması ve sürdürülebilir biçimde kullanımına yardımcı olmak amacıyla kurumun yapacağı nakliye biçimine, nakliye biçiminin ekolojiye zarar vermemesine dikkat eder. Gaz, su, elektrik gibi kaynakların kullanımında israftan kaçınır ve çalışanlarını uyarıcı pano yazıları ile bunu destekler. Kurum elinden geldikçe geri dönüşümü mümkün malzemelerin kullanımında bulunur. BGKMAE'nin yıllara göre elektrik, su, doğalgaz kullanımının numune başına düşen miktarları ve yıllara göre tasarruf verileri aşağıdadır (Şekil4.2.8.4, Şekil 4.2.8.5 ve Şekil 4.2.8.6).



Şekil 4.2.8.4. Elektrik kullanımı (Anonim 2009b).



Şekil 4.2.8.5. Su kullanımı (Anonim 2009b).



Şekil 4.2.8.6. Doğalgaz kullanımı (Anonim 2009b).

Yukarıdaki şekillerden de görüleceği gibi numune başına düşen elektrik kullanımı, su ve doğalgaz kullanımı yıllara göre azalmıştır. Bununla beraber bu alt kriterin verileri incelenirken numune sayısının artma durumunda elektrik, su, doğalgaz kullanımı bir ölçüde artsada numune başına düşen birim az olabileceği, firmanın yapısına, fiziki şartlarına göre bu elektrik, su, doğalgaz kullanımlarının artabileceği de göz önünde tutulmalıdır.

Toplumun kurumu algılamasıyla ilgili yapılan anketler ve algılama ölçümleri ayrı ayrı değerlendirir ve bu anketlerle genel bir sonuç elde edilir. Bu konuda BGKMAE verileri şöyledir (Çizelge 4.2.8.2.).

Çizelge 4.2.8.2. Toplum anketi genel sonuç yüzdeleri (Anonim 2009b).

Uygulama Alanları	2006	2007	2008	2009
Tedarikçiler	79	80	84	92
Çalışan yakınları	82	82	86	90
Tarım İl Müdürlüğü	82	82	85	92
MSB	84	85	87	91
Finansal kuruluşlar	84	84	87	91

Çizelgedende görüleceği gibi toplum üzerinde yapılan anketlerde sorulan sorulara alınan cevaplar ve genel olarak olumlu bakış açısı yıllara göre her geçen yıl artmıştır.

4.2.8.2. (8b alt kriteri) Performans göstergeleri

Kurum bu göstergeleri kendi performansını izlemek, gelecekle ilgili tahminde bulunmak, gerekli alanlarını iyileştirmek ve toplumun kuruluşa dair algılarını tahmin etmek için kullandığı iç göstergelerdir. Performans göstergelerinde algılama ölçümlerinde kullanılan tüm konular dahil olmakla beraber kurumdaki istihdam değişiklikleri, kamu kuruluşlarına, özel sektör kuruluşlarına verilen eğitimler, stajyer sayılarının kurum içi performans göstergeleri, kurumun tercih edilme oranları, yerel ve toplum kuruluşlarında yer alma, kurumun sahip olduğu belgeler, onaylar ve izinler, toplumsal sorumluluk uygulamaları konularında iç performans göstergelerini yıllara göre grafikleştirerek kurum kendi durumunu kontrol eder, gerekiyorsa iyileştirme gereken alanları belirler.

4.2.9. (9. Kriter) Temel Performans Sonuçları

Mükemmellik modeli uygulamasında kuruluşlar politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanırlar ve başarılı sonuçlar elde ederler (Anonim 2003).

4.2.9.1. (9a alt kriteri) Temel performans çıktıları

Bu göstergeler kuruluş tarafından tanımlanmış, politika ve stratejiler kapsamında kararlaştırılmış temel sonuçlardır. Kurum temel performansa dair çıktılarını izlemek değerlendirmek, iyileştirmek amacı ile çeşitli veriler kullanır. Bu verilerle elde edilen çıktılar kurumun bağlı olduğu sektörün bakanlığınca ve eğer kurum kamu kurumuysa Sayıştay tarafından denetlenir.

Kurumun temel performans çıktılarında finansal sonuçlar şu konuları içerir: kurumun hedeflediği bütçesinin gerçekleşme düzeyi, kurumun gelirleri, bağışlar ve harcamalar dahil olmak üzere denetlenmiş hesapları, kurumun yatırımlarının getirileri ve kar oranları.

Kurumun finansal olmayan sonuçları ise kurumun pazardaki payı, kurumun pazara sunma süresi, kurumun oluşturduğu vizyon ve misyon doğrultusundaki başarı düzeyi, Kurumun iş hacmi, kurumun işleyişin ilgili yasa ve yönetmeliklerle olan uyumu, yasa ile tanımlanan kurumsal denetim sonuçları, kurumun süreçlerinin performansınıdır.

4.2.9.2 (9b alt kriter) Temel performans göstergeleri

Bu göstergeler kurumun temel performansına ilişkin çıktıları izleyerek, değerlendirerek ve iyileştirme yaparak kullanılan operasyonel göstergelerdir. Temel performans göstergeleri şu konuları içerir: finansal göstergeler olarak kurumun nakit akışı, nakit girişlerini yapılan analiz sayısı, kurum dışı verilen ücretli eğitimler gibi faktörlerden oluşur. Nakit çıktısını ise analiz maliyetleri, yapılan yatırımlar, vergiler, üretim teşvik primleri, bağışlar, toplum için yapılan sosyal faaliyetler giderleri ve diğer giderler oluşturur.

Finansal gösterge olarak amortisman ve bakım giderleri, maddi ve duran varlıkların yıpranma payları, mülk ve cihazların bakım, onarım giderleri, yapılan gıda analizlerinde kullanılan sarf malzeme giderleri, kurumun çalıştığı bankalardaki kredi notu finansal göstergeler arasında yer alır.

Finansal olmayan temel performans göstergeleri olarak kurumun yaptığı analiz süreleri, kurumun diğer kurumlarla yaptığı işbirlikleri ve bu işbirliklerinin sayısı ve kattığı katma değer, işbirlikleri yapılan kurumlarla yapılan iyileştirmelerin katma değeri, kurumun yaptığı yenilikler, süreçlerin değerlendirilmesi, kurumun tedarikçilerinin performansları, kurumun alternatif tedarikçi sayısını artırma düzeyi ve fiyatlara yansımaları, teknolojik yenilenmeler ve buna bağlı olarak kurumda kullanılan cihaz ve ekipmanların arıza sayılarının düşmesi, kurumun konusundaki bilgi ve birikimi ve kurumun yaptığı analizlerdeki kurumun katıldığı yurt içi ve yurt yeterlilik test sonuçları, elinde bulundurduğu kalite sistemleri ve bunların belgelerinin denetimlerinde ki başarı oranları, özellikle kurumda analiz bazında akretitasyon sayısında artış göstergeleri kullanılır.

4.3. EFQM Mükemmellik Modeli Ödülü Değerlendirme Süreci

Mükemmellik modeli ödülüne ilk defa başvuracak kurumlar mükemmellik ödülüne kendilerini hazır hissetme durumlarına göre mükemmellikte kararlılık, mükemmellikte yetkinlik ve kalite ödülü aşamalarından herhangi birisine başvurabilirler.

Mükemmellikte kararlılık ödülüne başvuracak kuruluşlar modelin dokuz ana kriterini esas alarak özdeğerlendirme yapar ve on iki sayfalık başvuru dokümanı hazırlar. Başvuru dokümanında en az üç iyileştirme faaliyetini tanımlamalıdır. Bu faaliyetlerin 6-9 aylık bir uygulama döneminin ardından bir değerlendirici tarafından gerçekleştirilecek saha ziyaretinde iyileştirme faaliyetlerinin yayılımı doğrulanır. İyileştirme planlarının doğrulanmasının ardından kurum mükemmellikte kararlılık ödülüne hak kazanır.

Mükemmellikte yetkinlik ödülü değerlendirilmesinde EFQM modelinin tüm içeriği esas alınır ve başvuruda bulunan kurum en az 51 sayfalık bir başvuru dokümanı hazırlar. Değerlendirme ekibi en az iki en fazla beş kişiden oluşur. Yapılan saha ziyareti ardından yapılacak değerlendirme de 400 puanın üzerinde alması durumunda yetkinlik ödülüne hak kazanır. 400 puanın altında puan alması durumunda aynı başvuru ile kuruluş mükemmellikte kararlılık aşaması içinde tanınma imkanı sağlar.

Ulusal kalite ödülü, başarı ödülü, büyük ödül değerlendirme sürecinde EFQM mükemmellik modelinin tüm alt kriterleri esas alınarak değerlendirme yapılır başvuracak kuruluş az az 75 sayfalık başvuru dokümanı hazırlar. Altı değerlendireciden oluşan bir değerlendirme ekibi kurumla uzlaşım toplantısı ve saha ziyaretleri gerçekleştirir. 550 puan üzerindeki kuruluşlar kalite ödülünü almaya hak kazanır (Anonim 2010j).

Yukarıda bahsedilen aşamalardan herhangi birisine başvuran kuruluşun hazırladığı başvuru dosyası Kalite Ödülü Yürütme Kurulu'na (KÖYK) ulaştırılır. Başvuru dosyası, tutarlı bir puanlandırma sağlamak için KÖYK tarafından eğitilmiş, uzman değerlendiricilerden oluşan bir ekip tarafından değerlendirilir. Değerlendirme sürecinde değerlendirme Kriterleri ve RADAR Puanlama Matrisi esas alınır. Değerlendiriciler akademisyenler, kalite profesyonelleri ve çoğunlukla kuruluşlarında uygulayıcı olarak görev yapan

yöneticilerden oluşmaktadır. Ödülü kazanan kuruluşlar, ödülün sembolünü, belirlenen sözleşme şartlarına uygun olarak kullanmaya hak kazanır (Anonim 2010d).

4.3.1. EFQM mükemmellik modeline başvuran kurumlarda değerlendirme ölçütü olarak kullanılan RADAR mantığı

Radar EFQM mükemmellik modeline başvuran kurumların modeli ne derece başarılı uyguladıklarını değerlendirmek ve puanlamaya tabi tutmak amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Radar mantığında sonuçlar kısmı kuruluşun neler elde ettiğini gösterir. RADAR dört boyuttan oluşur; sonuçlar (**R**esults), yaklaşım (**A**pproach), yayılım (**D**eployment), değerlendirme (**A**ssesment), gözden geçirme (**R**eviev). Kurumun modeli uygulamasında kurumun sonuç verilerinin olumlu veya iyi performans sürdürmesi, sonuçların değerlendirilmesinde uygun hedeflerin seçilip seçilmediğine ve bunları nasıl başardığını inceler. RADAR mantığı kurumun hedeflediği sonuçlara ulaşabilmek için sağlam yaklaşımlar oluşturmaya, oluşturduğu politika ve stratejilerle hedeflerin kolektif olarak yürütülüp yürütülmediğine, yaklaşımların hayata geçirilmesini sağlamak için yayılımın ne kadar gerçekleştiğine, sonuç kriterlerinden elde edilen veriler ışığında gerekli noktalarda iyileştirme faaliyetlerinin uygulamasına bakar (Rujsan 2005).

RADAR'ın en yaygın kullanımı değerlendirme veya öz değerlendirmedir; ancak pek çok başka uygulama örneği de vardır. Kurumun oluşturacağı bir yönetimle EFQM Mükemmellik Modeli'nin kriterleriyle birlikte RADAR'ın boyutları bir düşünce tarzı geliştirmek amacıyla kullanılabilir. Bu yöntem kullanılacak yaklaşımlara ilişkin sorular sormanız, bu yaklaşımı nasıl yaşama geçireceğiniz ve uygulamada etkililiği nasıl ölçeceğiniz konusunda yol gösterir.

RADAR kurumda yapısal bir sorun çözme yöntemi olarak kullanılır. RADAR'ın çeşitli boyutları bir süreç, proje veya yaklaşım konusunda sağlam bir yapı içinde çalışılmasını ve sorunlu alanları belirlemeyi sağlar. RADAR'ın temel boyutları olan sonuçlar, yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirme modelin tüm kriterlerine uygulanır.

Sonuçlar boyutu: Kuruluşun neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun olarak belirlenmiş ve erişilmiş veya aşılmış olmalı, başka kuruluşlarla (özellikle kendi alanında) karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlarla uygulanan yaklaşımlar arasında açık bir neden sonuç ilişkisi bulunmalıdır (Anonim 2003).

Sonuçlar ilgili tüm paydaşları kapsamaludur. Algılama ve performans göstergelerini de içerecek biçimde tüm ilgili yaklaşımları ve bunların yayılımını ölçer. Sonuçlarda olumlu eğilimlerin ne kadar mevcut olduğu ve mükemmel performans ne derece sürdürüldüğü, kurumun hedefler mevcudiyeti, dış kuruluşlara oranla iyi olup olmadığı, yaklaşımların sonuçları etkileme düzeyi incelenir, mevcut ve gelecekteki başarıyı etkileyen etmenler ölçülür ve bütünsel görüntü sergilemelidir (Anonim 2000).

Yaklaşım boyutu: Kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşun sağlam temelli yaklaşımlara sahip olması gerekir. Sağla temelli yaklaşımlar, anlaşılır bir temele dayanır, kuruluşun mevcut ve gelecekle ilgili gereksinimleri üzerine kurulur, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçler üzerinden yaşama geçirilir ve net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanır (Anonim 2003).

Yaklaşım boyutu aşağıdaki koşulları sağlamalıdır.

- Sağlam temelli,
- Paydaşların gereksinimlerine odaklanmış,
- Politika ve stratejiyi desteklemekte,
- Uygun diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş,
- Sürdürülebilir,
- Yenilikçi,
- Esnek,
- Ölçülebilir olmalıdır (Anonim 2000).

Yayılım boyutu: Bir kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir. Yayılım boyutu aşağıdaki koşulları sağlamalıdır.

- Kuruluştaki tüm potansiyel alanlarda uygulanmış,
- Planlanan tüm yararları sağlamış,
- Sistematik,
- Tüm paydaşlar tarafından anlaşılmalı ve kabul edilmiş,
- Ölçülebilir olmalıdır (Anonim 2000).

Değerlendirme ve gözden geçirme boyutu: Bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını değerlendirmek, gözden geçirmek ve iyileştirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta, yaklaşım ve yaklaşım yayılımının düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir. Değerlendirme ve gözden geçirme boyutu aşağıdaki koşulları sağlamalıdır.

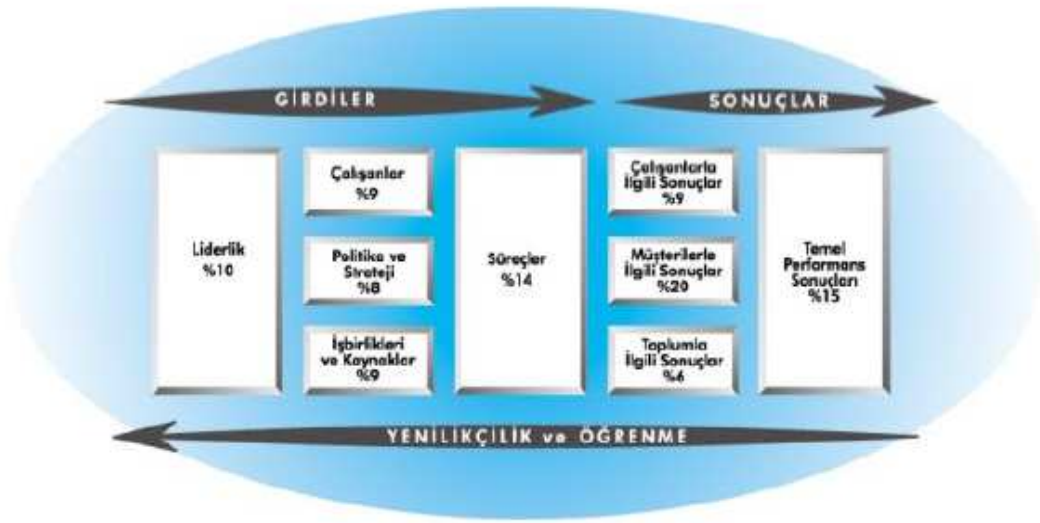
- Faaliyetlerin etkinliği düzenli olarak ölçülmekte,
- Öğrenme olanakları sağlanmakta,
- Rakiplerle, endüstri ortalamaları ve sınıfında en iyilerle kıyaslama yapılmakta,
- İyileştirmeler, performans ölçümleri ve öğrenme faaliyetlerinde elde edilen sonuçlar doğrultusunda gerçekleştirilmektedir (Anonim 2000).

RADAR mantığının bu boyutlarını ve boyutların alt unsurlarını bir tablo biçiminde bir araya getirmekle ve bu mantığı uygulamamızı ve kuruluşları bu mantığa göre puanlamamızı sağlayan RADAR Puanlama Matrisi elde edilir.

4.3.2. RADAR Puanlama Matrisi

RADAR Puanlama Matrisi Avrupa Kalite Ödülü ve Avrupa'daki Ulusal Kalite Ödülü süreçlerinin pek çoğunda ödül başvurularını değerlendirmek amacıyla kullanılan bir değerlendirme aracıdır. RADAR kuruluşta özdeğerlendirme, kıyaslama ve diğer

amaçlarla kullanılmak üzere bir puanlama yapma olanağı sağlar. Herhangi bir kuruluş puanlama amacıyla RADAR puanlama matrisi kullanılarak değerlendirildiğinde her kriter için aşağıda belirtilen ağırlıklar kullanılır. RADAR puanlama matrisi'ni kullanmanın ilk aşaması her alt kriter için bir puanın verilmesidir. Radar Puanlama matrisi EK-3 de verilmiştir. Modeldeki tüm alt kriterler matristeki boyutlar ve unsurlar göz önüne alınarak puanlanır.



Şekil.4.3.2.1. Radar puanlama matrisi kriter yüzde oranları (Kim ve ark. 2008)
Modelin dokuz kriterinin ağırlıklı oranları yukarıda ki şekildeki gibidir.

5. SONUÇ

Günümüzün zor rekabet koşullarında her kuruluşun sektörlerinde hayatta kalabilmeleri için temel amacı “müşteri tatmini” yaratmak olduğu bununda ürünün kalitesi ve maliyet uygunluğuna dayandığı bir gerçektir.

Bu araştırmada kuruluşun istenilen kaliteye ulaşmada en önemli faktörünün insan, toplum ve çevreye yaklaşımı ile sağlanabileceği ön plana çıkmıştır. Teknolojinin hızlı ilerlemesi ile beraber önemli olan çalışanların tüm iyileştirme süreçlerine katkısıdır. Bu katkı kurumun oluşturacağı kalite de anlayışında en büyük farkı oluşturacaktır. İyi eğitilmiş, motivasyonu yüksek çalışanların müşteriye mükemmel hizmet çabası üstünlük olarak ön plana çıkmaktadır. Kurum liderleride sürekli olarak dış çevredeki gelişmeleri izleyerek işletmedeki değişim gereksinimini belirlemeli ve hayata geçirmelidir. Sürekli iyileşme, işbirliği ve değişim kurum kültürü haline getirilmelidir. EFQM modelinin uygulamasıyla kurum liderleri çalışanları üzerinde yaptıkları anketlerle veriler elde etmekte ve kurumsal değişimin nasıl olacağı, liderlerden nelerin beklendiği fikir edinebilme yolu açılmaktadır. Bununla birlikte müşteri anketleri de tüm dış paydaşlardan elde edilen veriler doğrultusunda kısa ve uzun vadeli politika ve stratejilerin oluşturulmasında en önemli kaynağı oluşturmaktadır. EFQM’in bir diğer kazandırdığı avantaj ise kurum özdeğerlendirme toplantıları, süreç değerlendirme toplantıları ve yönetimin gözden geçirme toplantıları ile kendini sık sık kontrol etme imkanı bulmaktadır. Bu toplantıların sonuçlarının uygulamasında üst yönetimin kararlılığı çok önemlidir. Üst yönetim kurum içinde rekabet yerine işbirliği sağlamaya yönelik takdir ve tanıma sistemine dayalı insan kaynakları politikası oluşturulmalı, süreç iyileştirme ekiplerine yeterli zaman, gerekli kaynak ve eğitimler verilmesine olanak sağlamalı, yöneticiler de bizzat iyileştirme çalışmalarına katılmalı planlama ve ölçme faaliyetlerine de gereken önem verilmelidir.

Kurumun oluşturacağı stratejiler süreçlerin iyileştirilmesinde itici güç olarak kullanılmalıdır. Dış çevredeki değişimlere bağlı olarak değişen stratejiler çerçevesinde iyileştirme süreçlerinde değişiklik yapıp yapılmaması gerekliliğine karar verilerek ve gerekli iyileştirme ve düzenlemeler zamanında yapılmalıdır. Kurum gerekli gördüğü

alanlarda iyileştirme süreçleri için çalışan ve dış müşterisi ile sürekli iletişim kurulmalı, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri sürekli takip etmeli, hızlı geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalıdır.

Araştırmada mükemmellik modelinin firmaya kazandıracığı başlıca özellik; sürekli gelişim, müşteri tatmini odaklı yönetim, kurumun kendini değerlendirme fırsatı olduğu sonucuna varılmıştır. EFQM mükemmellik modeli TKY nin amacının mal ve hizmet kalitesini karşılması gibi kurumun yönetsel kalitesini arttırmak için bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada EFQM mükemmellik modelini oluşturan dokuz kriter ortaya konmuştur ve gıda analiz laboratuvarlarında nasıl uygulanacağı ödül almış bir gıda analiz laboratuvarının verileri ile desteklenerek anlatılmıştır. Kurumların EFQM mükemmellik modeli ile oluşturacakları sistem tamamen firmanın kendi yapısal ve kültürel özelliklerine bağlıdır. Eğer firma bu ödüle ilk kez alıyorsa, modelin istendiği şartlara göre bu kriterlere uyum sağlaması gerekmektedir. Üst yönetimin katılımının artmasına yönelik politika ve strateji parametreleri toplam kalite yönetimine uygun olarak yeniden belirlenmeli, müşteri tatmini, ürün kalitesi, sürekli iyileştirme, çevre ve topluma saygı unsurları misyon, vizyon, değer ve toplam kalite politikasına yansıtılmalı, personel yönetimi, kaynak yönetimi, sürece bağlı olmak bu modeli uygulanmasında çok önemlidir. Bütün bu kriterlerde ortaya çıkan temel sonuç müşteri memnuniyetini karşılamak düşüncesi olduğu için müşteri anketi çalışmaları yapılmalı, yeni hedefler belirleyerek pazar payını arttırmak bunlara bağlı olarak çalışanların, tedarikçilerin tatminine yönelik anketler yapılmalıdır. Model, sadece sonuçları değil bu sonuçların yaklaşımlarından kaynaklanıp kaynaklanmadığını ve kapsam alanının genişliğinde değerlendirmeye tabi tuttuğundan, sonuçlar tesadüfi değil sistematik olarak elde edilmesi garanti altına alınmaktadır.

Sonuç olarak EFQM mükemmellik modeli kuruma kendini değerlendirme, zayıf ve güçsüz alanlarını fark etme, güçlü yönlerine daha çok eğilme imkanı sağladığı gibi modelin uygulanmasından sonra kazanılacak ödülle kurumda yerleşmiş bir toplam kalite anlayışı, toplum ve çevre bilincinin olduğunu da teyit ettirmiş olacaktır.

Bu alışma yapılırken yararlandığımız özel ve devlet kuruluşları bazı mail bilgilerini paylaşmak istememiş ve burada yayımlanmasını arzulamamışlardır. Bu nedenle alt kriterler açıklanırken her kriteri kuruluşlar bazında tartışmak mümkün olmamıştır. Bu yaklaşıma saygı duyulmuştur.

KAYNAKLAR

- Anonim. 2000.** EFQM Mükemmellik modeli. Kalder yayınları, 2000, İstanbul.
- Anonim. 2003.** EFQM Mükemmellik modeli (kamu ve sivil toplum). Kalder yayınları, 2003, İstanbul.
- Anonim. 2004.** Ulusal kalite ödülü başvuru kitabı. Ulusal Nakliyeciler Derneği. Ankara.
- Anonim. 2005.** TS EN ISO/IEC17025, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara.
- Aldowaisan, T.A., Youssef, S.Y. 2006.** An ISO 9001:2000-based framework for realizing quality in small businesses. *The International journal of Management Science, omega* 34:231-235
- Anonim. 2008a.** 2008 Ulusal Kalite Ödülü Kitabı. Kalder yayınları, 2008, İstanbul.
- Anonim. 2008b.** Bursa Kalite Ödülü Başvuru Kitabı. Maysan Mando, 2008, Bursa.
- Arslantaş, C., Dursun, M. 2008.** Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1) : 111-118
- Anonim. 2009a.** 2009 Ulusal Kalite Ödülü Kitabı. Kalder yayınları, İstanbul.
- Anonim. 2009b.** Bursa Kalite Ödülü Başvuru Kitabı. Bursa Gıda Kontrol ve Merkez Araştırma Enstitüsü, Bursa.
- Anonim. 2009c.** Bursa Kalite Ödülü Başvuru Dokümanı. Zübeyde Hanım Doğumevi, Bursa.
- Anonim. 2009d.** Mükemmellikte Yetkinlik Başvuru Dokümanı. Bursa Eczacılar Kooperatifi, Bursa.
- Avcı, U., Topaloğlu, C. 2009.** Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (16):1-20
- Anonim. 2010a.** EFQM mükemmellik modeli ve toplam kalite yönetimi. http://koyk.kalder.org/index.php?option=com_content&view=article&id=9:efqm-muekemmellik-modeli&catid=4:ulusal-kalite-oeduelue-&Itemid=5#Mükemmelliğin_Temeli_Olarak_Kavramlar – (Erişim Tarihi:10.06.2007)

Anonim. 2010b. ISO/IEC 17025 yönetim sistemi. [www.rshm.gov.tr/kitapciklar/ 5.doc](http://www.rshm.gov.tr/kitapciklar/5.doc) (Erişim tarihi: 22.09.2010)

Anonim. 2010c. ISO 17025 tarihçesi. [http://www.adanahen.gov.tr/site/index.php/ hak-kimizda /iso17025-](http://www.adanahen.gov.tr/site/index.php/hak-kimizda/iso17025-)(Erişim tarihi: 25.10.2010)

Anonim. 2010d. Uluslar arası diğer ödüller. [http://www.kalder.org/download/Mukemmellik _Yolculugu/bilgilendirme.pdf-](http://www.kalder.org/download/Mukemmellik_Yolculugu/bilgilendirme.pdf)(Erişim tarihi: 25.10.2010)

Anonim. 2010e. EFQM mükemmellik modelinin faydaları. [http://www .efqm.org/en/pdf.resources/EFQM% 20Model% 20Benefits.pdf-](http://www.efqm.org/en/pdf/resources/EFQM%20Model%20Benefits.pdf)(Erişim tarihi: 15.11.2010)

Anonim. 2010f. 360 Derece geri bildirim. [http://www.utexas.edu/research/cswr/survey /site/leader/index.html](http://www.utexas.edu/research/cswr/survey/site/leader/index.html). - (Erişim tarihi: 10.09.2010)

Anonim. 2010g. Süreç yönetimi ve iç kontrol. [http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar /diger%5Cicerikdetaydh239.pdf-](http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh239.pdf) (erişim tarihi: 06.06.2010)

Anonim. 2010h. EFQM mükemmellik modeli ve özdeğerlendirme. [http://www.kalder.org/mükemmellik _yolculugu/-](http://www.kalder.org/mukemmellik_yolculugu/) (erişim tarihi: 06.06.2010)

Anonim. 2010i. Süreç Yönetimi El Kitabı. Sakarya Üniversitesi, 2010, Sakarya.

Anonim. 2010j. Toplam kalite yönetimi mükemmellik modeli, mükemmellik modelinin yararları radar, özdeğerlendirme ulusal kalite hareketi mükemmellik aşamaları. [http://www.undp-pff.org/index.php?option=com_docman&task=doc_view& gid=9 &Itemid =15](http://www.undp-pff.org/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=9&Itemid=15) – (Erişim tarihi: 15.11.2010)

Bozkurt, R., Odaman, A. 2000. ISO 9000 kalite güvence sistemleri. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.s.12

Bumin, B., Erkutlu, H. 2002. Toplam kalite ve kıyaslama (Benchmarking) ilişkileri. *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 4(1): 83-100

Balkız, Ö. 2004. Toplam kalite yönetimi ve eleştirisi. *Sosyoloji Dergisi*, 12 (13): 99-116

Baş, T. 2004. ISO 9000:2000 Kalite yönetim sistemi, sistem yayıncılık, İstanbul 238s.

Bakır, F., Laleli, Y. 2006. TS EN ISO/IEC 17025 Kapsamında akreditasyona teknik hazırlık. *Türk Biyokimya Dergisi*, 31(2); 96–101.

Calvo-Mora, A., Leal, A., Roldan., J.L. 2005. Relationships between the EFQM model criteria: a Study in Spanish Universities. *Total Quality Management*,16(6): 741-770

Cragg, P.B. 2005. The information systems content of the baldrige and EFQM models. *Total Quality Management*. 16(8-9):1001-1008

Çaylak, A. 2005. Demir çelik sektöründe EFQM mükemmellik modeli. *Yüksek Lisans Tezi*. MKÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü, Makine Mühendisliği Anabilim Dalı, Antakya.

Civcisa, G. 2007. A Comparison of terms leadership and management within quality systems. <http://www.britannica.com/bps/additionalcontent/18/25963600/>-(Erişim tarihi: 15. 11.2010)

Conti, T.A. 2007. A history and review of the european quality award model, *The TQM Magazine*, 19(2):112-128

Carlos Bou-Lusar, J., Escrig-Tena, A, Vicente Roca-Puig, Inmaculada, B. 2009. An empirical assessment of the EFQM excellence model: evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1) : 1–22

Dijkstra, L. 1997. An Empirical interpretation of the EFQM framework. *European journal of work and organisational psychology*. 6(3): 321-341

Develioğlu, K., Haşit, G., Bağcı Ü .2006. Toplam kalite yönetimi çerçevesinde yöneticilerin insan kaynakları yönetimine bakışları: Bursa (DORSAB)'da bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi* 15(8):193

Doğan, E., Apaydın, Ç., Önen, Ö. 2006. Eğitim ve hizmetlerinde toplam kalite yönetimi ve kalite politikaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(11):59-79

Ersen, H. 1997. Toplam kalite ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi, verimli ve etkin olmanın yolu. Sim Matbaacılık: İstanbul.31s.

Efil, İ. 2003. Toplam kalite yönetimi ve toplam kaliteye ulaşmada önemli bir araç ISO 9000 kalite güvence sistemi, Alfa Yayınları, İstanbul, 418s.

Erol, İ. 2004. Toplam kalite yönetimi ve tam zamanında üretim yaklaşımlarının satınalma işlevi ile ilişkilendirilmesi, bütünsel bir yaklaşım önerisi ve örnek olay analizi. *Makina Mühendisleri Odası, Endüstri Mühendisliği Dergisi*. 15(4):2-18

Emanet, H. 2007. EFQM Mükemmellik modeli ile kamu yönetiminde kalite geliştirme ve öz değerlendirme çalışmaları üzerine bir saha çalışması :Dikimevi Örneği. *Doktora Tezi*. GYTE. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Eroğlu, E. 2007. Kamu eğitim ve sağlık kurumlarında EFQM mükemmellik modeli uygulamalarının incelenmesi. *Yüksek lisans tezi*, EOÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

Emhan, A. 2009. Risk yönetim süreci ve risk yönetmekte kullanılan teknikler. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3): 209-220

Gümüşsuyu, Ç. 1996. Toplam Kalite Yönetimi ve orta ölçekli bir sanayi işletmesinde uygulanması. *Yüksek Lisans Tezi*, HÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Geraedts H.P.A., Montenarie, R., Van Rijk, P.P. 2001. The benefits of total quality management. *Computerized Medical Imaging and Graphics*. 25 :217-220

Güngör, S., Arslan, M. 2004. Turizm ve rekreasyon stratejileri için swot analizi, görsel kalitenin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Dergisi*.18(33): 68-72

Genç, F.N. 2009. Türk kamu yönetiminde stratejik planlama. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*. (23): 201-211

Hides, M.T., Davies, J., Jackson, S., 2004. Implementation of EFQM excellence model sel-assessment, *The TQM Magazine*, 16(3):194-201

Hacıoğlu, F. 2005. Kamu kurumlarında ISO 9000 uygulamaları (bağ-kur) örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, GÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Ignacio, J., Castresana, R., Fernandez, C., Fernandez, R. 2005. Theoretical foundation of the EFQM model: the resource-based view. *Total Quality Management*.16(1): 31-55

İlkay, M. S., Varinli, İ. 2005. ISO 9001:2000 Kalite yönetim sistemi:dünya, Avrupa ve Türkiye uygulamalarının karşılaştırılması. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(6):2

Kaya, İ.,Engin, O. 2003. Kalite iyileştirme sürecinde yapay zeka tekniklerinin kullanımı. *Pamukkale Üniversitesi, Mühendislik Bilimleri Dergisi*,11(1):103-114

Kılıç, R., Türker, E. 2005. Süreç yönetiminin EFQM mükemmellik modelindeki önemi (Eczacıbaşı-Vitra) örneği. *Mevzuat Dergisi*, 87(4):7-13

Karakoç, N. 2007. Ulusal kalite ödülüne başvuran büyük ölçekli işletmelerde ki iş göreni güçlendirme düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(28):9-18

Kanbur, A., Kanbur, E. 2008. Toplam kalite yönetiminin mavi yakalı iş gören motivasyonu üzerindeki etkisi: mobilya sektöründe ampirik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, IIBF Yönetim ve ekonomi dergisi*, 15(1):28

Kim, Y.D., Kumar, V., Murphy, S.A. 2008. European foundation for quality management (EFQM) business excellence model : a literature review future research agenda. <http://libra.acadiau.ca/library/ASAC/ASAC2008/7/FullProceedings.pdf#page=37> – (Erişim tarihi 11.11.2010)

- Küçükşüleymanoğlu, R. 2008.** Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2): 403-412
- Kara, E. 2009.** Yerel Yönetimlerde EFQM Mükemmellik Modelinin uygulanması. *Yüksek lisans tezi*. GYTE. Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.
- Maynard, S., Foster, S., Hall, D.J. 2003.** ISO 17025 application within racing chemistry: a case study, *Journal of Technovation*, 23:773–780
- Martínez-Costa, M., Choi, Y.T., A. Martí nez, J., Martí nez-Lorente, A.R. 2009.** ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited. *Journal of Operations Management*, 27(1):495–511
- Önder, S., Polat, A.T. 2004.** Konya ili Kayapınar ilçesinin ekoturizm yönünden görsel kalite değerlendirmesi ve swot analizi. *Selçuk Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Dergisi*, 18(33):80-86
- Olçay, E. 2007.** TS EN ISO IEC 17025 standardının kalite fonksiyonu yayılımı ve çok ölçütlü karar verme teknikleri ile analizi, *Yüksek Lisans Tezi*, GÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Patır, S. 2008.** Kalite anlayışında altı sigma yaklaşımı. *Electronic Journal of Social Sciences*.7(24):63-83
- Rujsan, B., 2005.** Usefulness of the EFQM excellence model: theoretical explanation of Some conceptual and methodological Issues. *Total Quality management*.16(3):363-380
- Süzer, H. 1997.** Toplam Kalite Yönetimi EFQM Modeli ve MAKO’da bir Uygulama. *Yüksek lisans tezi*, UÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, Bursa.
- Salkım, A. 2001.** Avrupa kalite yönetimi vakfı mükemmellik modeli. *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.
- Sandbrook, M. 2001.** Using the EFQM excellence model as a framework for improvement and change. *Journal of Change Management*, 2(1): 83-90
- Serinkan, C. 2005.** İşletmelerde liderlik tarzları ve toplam kalite yönetimi ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 2005,16(50):86-103
- Simonet, B.M. 2005.** Quality control in qualitative analysis. *Trends in Analytical Chemistry*, 24(6): 525-531
- Steed, C., Maslow, D., Mazaletskaya, A. 2005.** The EFQM excellence model for deploying quality management: A British-Russian Journey. *Higher Education in Europe*, 30(3–4):307-319

Simonet, B.M., Lendl, B., Valca´rcel, M. 2006. Method-defined parameters: measurands sometimes forgotten. *Trends in Analytical Chemistry*, 25(5):520-527

Sezer, Ö. 2008. Kamu Hizmetlerinde müşteri odaklılık: Türkiye’de kamu hizmeti anlayışı açısından bir değerlendirme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8): 147–171

Stangegaard, M., Hansen, J.A., Frøslev, T.G., Morling, N. 2009. A simple method for validation and verification of pipettes mounted on automated liquid handlers, *Article Press* 6(4):1-6

Saatçioğlu, Ö. 2010. Üniversite yönetiminde mükemmellik modelleri ve rektör adayları değerlendirme ölçütleri. http://www.oed.org.tr/oed/index2.php?option=com_docman (erişim tarihi: 10.10.2010)

Şimşek, M. 2000. Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. Alfa Yayınları, İstanbul, 314s.

Şahin, H. 2002. Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemleri TS EN ISO 9001:2000, Polimer Yayınları, Ankara, 171s.

Şireci, O. 2006. Kamu kurumlarında TS-EN-ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminin kurgulanması örgütsel verimlilik üzerine etkisi: Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü uygulaması. *Yüksek lisans tezi*, SÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Şimşek, A. 2007. Sağlık Hizmetlerinin EFQM Mükemmellik Modeliyle Değerlendirilmesi ve Gazi hastanesi Uygulaması. *Yüksek lisans tezi*, GÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Ankara.

Tümer, F. 2001. EFQM mükemmellik modelince süreç yaklaşımı ve VİTRA’ da uygulanışı. *Yüksek lisans tezi*, AÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

Temiroğlu, A. 2003. Kurumların başarı değerlendirmesinde EFQM Mükemmellik modelinin kullanılması ve bir uygulama. *Yüksek lisans tezi*, SÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.

Topoyan, M. 2003. Gıda sektöründe kritik kontrol noktaları ve tehlike analizleri (HACCP) ve ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminin incelenmesi. *Yüksek lisans tezi*, DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği Anabilim dalı, İzmir.

Topçu, Y. 2004. Gıda sanayinde üretim ve pazarlama politikalarının toplam kalite yöntemiyle entegre edilebilirliğinin değerlendirilmesi. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, (10):27-41

Taner, B., Kaya, İ. 2005. Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarıyla Uygulanma Esasları- Bir Hizmet İşletmesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1):353-362

Tağraf, H., Çalman, İ. 2009. Ohio Üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2):135-154

Uzkurt, C., Torlak, Ö. 2007. İşletmelerin müşteri değeri yaratma çabaları üzerinde öğrenme ve Pazar odaklı kültürün etkileri. *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1):239-257

Yıldırım, M. 2006. EFQM Mükemmellik modelinde süreç yönetim sistemi ve başarı faktörleri üzerine SKF Türk işletmesinde bir araştırma. *Yüksek lisans tezi*, MÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Yıldırım, M. 2009. Kamu yönetiminde yeni bir ikilem: yurttaş odaklılık yada müşteri odaklılık. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1):99-114

Vlachos, N.A., Michail, C., Sotiropoulou, D. 2002. Is ISO/IEC 17025 Accreditation a benefit or hindrance to testing Laboratories ?. the Greek experience. *Journals of Food composition and analysis* .15(5): 749-757

Varinli, İ., Yaraş, E., Başalp, A. 2009. Satış elemanlarının duygusal göstergesi olarak algılanan performans, satış ve müşteri odaklılık. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1):159-173

Zaretzky, A.N. 2008. Quality management systems from the perspective of organization of complex systems, *Mathematical and Computer Modelling*, 48:1170-1177

EKLER

EK – 1 Personel Anket Formu

BURSA GIDA KONTROL VE MERKEZ ARAŞTIRMA ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ PERSONEL ANKET FORMU

Personelimizin daha mutlu ve verimli çalışma şartlarına kavuşması; hizmet kalitemizin artırılması personelimizin çalışma koşullarının iyileştirilmesi düşüncesiyle, sizlerin görüşlerine başvurmaktayız. Anket sorularının isim yazma zorunluluğu olmaksızın açık yüreklilikle cevaplanmasını rica ederiz.

1. Çalıştığınız bölümden ve işinizden memnun musunuz?

Kötü Orta İyi Çok İyi

Varsa; önerileriniz:

2. Yemeklerin kalitesi konusundaki görüşünüz.

Kötü Orta İyi Çok İyi

Varsa; önerileriniz:

3. Genel temizlik konusundaki görüşünüz.

Kötü Orta İyi Çok İyi

Varsa; önerileriniz:

4. Araştırma ve kontrol hizmetlerinin birlikte yürütülmesi ile ilgili görüşünüz.

Doğru Yanlış Fark etmez Ayrılmalı

Varsa; önerileriniz:

5. Hizmet içi eğitimleri yeterli buluyor musunuz?

Kötü Orta İyi Çok İyi

Varsa; önerileriniz:

6. Kurum içerisinde alınan kararların personele iletilmesini yeterli buluyor musunuz?

Kötü Orta İyi Çok İyi

Varsa; önerileriniz:

7. Enstitümüzün yapmış olduğu müşteri ziyaretleri ile ilgili görüşleriniz.

Faydasız Gereksiz Faydalı Daha Çok Yapılmalı

Varsa; önerileriniz:

8. Döner sermaye paylarının performansa göre belirlenmesinin çalışma verimine etkisi konusundaki düşünceleriniz.

Faydalı Faydasız Kısmen Faydalı Çok Faydalı

Varsa; önerileriniz:

9. Döner sermaye priminin bütün çalışanlara eşit oranda dağıtılmasını istermisiniz?

Evet Hayır Kesinlikle Hayır

Varsa; önerileriniz:

10. İdarenin yönetim tarzı konusundaki düşünceleriniz.

Kötü Orta İyi Çok İyi

Varsa; önerileriniz:

11. İhtiyaç duyulan kimyasal maddeler,sarf malzemeleri zamanında ve yeterince karşılanabiliyor mu?

Kötü Orta İyi Çok İyi

Varsa; önerileriniz:

12. Çalıştığınız laboratuvarın donanımını yeterli buluyor musunuz?

Kötü Orta İyi Çok İyi

Varsa; önerileriniz:

13. Başarılı personelin ödüllendirilmesini istermisiniz?

İsterim Doğru Değil Fark etmez Çok İyi Olur

14. kurumumuzda neleri değiştirmek istersiniz


Personelin Adı-Soyadı:

Tarih:

EK-2 Müşteri Anket Formu

MÜŞTERİ, GÖRÜŞ, ÖNERİ VE ANKET FORMU

Enstitümüzde size sunulan hizmetlere ilişkin görüş ve önerileriniz, **size daha iyi hizmet** verebilmemiz için önem taşımaktadır. Yaptığımız işle ilgili olarak aşağıda yazılı soruların karşısına; size uygun seçeneği işaretlemenizi, varsa önerilerinizi belirtmenizi rica ederiz.

47 Yıldır Gıda Sektörüne Hizmet Vermekteyiz.	BURSA GIDA KONTROL VE MERKEZ ARAŞTIRMA ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ	

BAŞVURU SAHİBİ / FORMU DOLDURAN

Özel Kurum-Firma () Şahıs () Resmi Kurum () Diğer kuruluşlar ()

Not: İsterseniz Kişi – Firma adı vermeden cevaplayabilirsiniz.

Adı Soyadı:

Firma Adı :

Adres :

Tel :

GSM :

e-mail:

Hizmetin Sunulması ile İlgili Değerlendirme:

1- Laboratuvarımızı tercih etme sebebiniz: Yakın Olması() İlgili davranılması ()
Tavsiye Üzerine () Güvenilir olması () Reklam Broşür () Diğer ()

Evet / Hayır

2- Daha önce laboratuvarımızdan hizmet aldınız mı?

3- Hizmetin verildiği ortam uygun mu ?
Varsa öneriniz

4- Laboratuvarımızı başkalarına önerir misiniz ?

5- Hizmet karşılığında alınan ücret miktarı: Az() Normal() Çok()

	Çok kötü	Kötü iyi	Orta	İyi	Çok iyi
6. Kurumumuza telefonla kolayca ulaşabiliyor musunuz? Varsa önerileriniz:					
7. Sorularınıza yeterli cevap alabiliyor musunuz ?					
8. Numune Kabul Personelimizin sizlere karşı tutumunu nasıl buluyorsunuz ?					
9. Başvuru işlemlerinizin tamamlanma süresini nasıl buluyorsunuz ? Varsa önerileriniz:					
10. Analiz sonuçları size bildirilen zamanda teslim ediliyor mu? Varsa önerileriniz:					
11. Kurumumuzda yapılan analiz çeşitliliğini yeterli buluyor musunuz? Varsa önerileriniz:					
12. İthalat veya ihracat numunelerinde Kurumumuzdan aldığınız sonuçlar ile alışveriş yaptığımız ülkedeki sonuçlar birbirini tutuyor mu ? Varsa önerileriniz:					
13. Verdiğimiz analiz sonuçlarına güveniyor musunuz? Varsa önerileriniz:					
14. Güvenlik görevlilerinin tutumunu nasıl buluyorsunuz? Varsa önerileriniz:					
15. Kurumumuzun çevre ve bina temizliğini nasıl buluyorsunuz? Varsa önerileriniz:					
16. Vezne görevlisinin tutumunu nasıl buluyorsunuz ? Varsa önerileriniz:					
17. Kurumumuzun hoşunuza giden özelliklerinden bir kaçını yazar mısınız? Varsa önerileriniz:					

EK-3 Radar Puanlama Matrisi.

RADAR Puanlama Matrisi Sonuçlar

Boyutlar	UNSURLAR	Puan	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Sonuçlar	Eğilimler <input type="checkbox"/> olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya <input type="checkbox"/> iyi performansın sürdürülmesi	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya yeterli performansın sürdürülmesi	Sonuçların 1/2'sinde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	Sonuçların 3/4'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	Sonuçların tümünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	
	Hedefler <input type="checkbox"/> hedeflere erişim <input type="checkbox"/> hedeflerin uygunluğu	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda	Sonuçların 1/2'sinde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda	Sonuçların 3/4'ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda	Sonuçların tümünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda	
	Karşılaştırmalar <input type="checkbox"/> sonuçların dış kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması ve/veya <input type="checkbox"/> sonuçların dünya çapında sınıfında en iyi olarak kabul edilen kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde	Sonuçların 1/2'sinde	Sonuçların 3/4'ünde	Sonuçların tümünde	
	Yaklaşımdan Kaynaklanma <input type="checkbox"/> sonuçların yaklaşımdan kaynaklanması	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde neden-sonuç ilişkisi açık	Sonuçların 1/2'sinde neden-sonuç ilişkisi açık	Sonuçların 3/4'ünde neden-sonuç ilişkisi açık	Sonuçların tümünde neden-sonuç ilişkisi açık	
Toplam			0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				

Boyutlar	UNSURLAR	Puan	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Kapsam	Kapsam <input type="checkbox"/> sonuçların ilgili alanları kapsamaması <input type="checkbox"/> sonuçlarda uygun kırılımların varlığı	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/4'ünde	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/2'sinde	İlgili alan ve faaliyetlerin 3/4'ünde	İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde	
	Toplam		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				

Genel Toplam		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100					
---------------------	--	---------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Yıldıray İSTANBULLU

Doğum Yeri ve Tarihi : ARTVİN – 1978

Yabancı Dili : İngilizce

Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl)

Lise : Tuzla Endüstri Meslek Lisesi

Lisans : Gaziantep Üniversitesi, Müh. Fak.

Gıda Mühendisliği (İngilizce)

Çalıştığı Kurum ve Yıl : Bursa Gıda Kontrol ve Merkez Araştırma Enstitüsü,
2006-...