

*Sadece  
Daha İyi!*  
SÜREKLİ İYİLEŞTİRME

# Öz-Değerlendirme Sistemi

**Genel**

[www.kaliteofisi.com](http://www.kaliteofisi.com)

• **Öz-Değerlendirme Sistemi**

*Hizmet Tasarımı*

*Müşterinin Sesi*

*Başarının Ölçümü*

*Müşteri Odağı*

*Örnek Olaylar*

**Öz-Değerlendirme Sistemi** dokuz modülden oluşmaktadır. Sistem bir bütün olarak ele alınabileceği gibi her bir modül ayrı ayrı da uygulanabilir. Bununla birlikte sisteminin bir bütün halinde uygulanması durumunda edilecek başarı, modüllerin ayrı ayrı uygulanmasıyla elde edilecek başarıların toplamından çok daha fazla olacaktır.

**Genel** bölümü üç ana başlıkta toplanabilir:

- Sürekli iyileştirme kavramı,
- Öz-değerlendirmenin, sürekli iyileştirme sistemine entegrasyonu
- “SADECE DAHA İYİ” öz-değerlendirme sisteminin uygulanışı



Ayrıca özet bölümünde, öz-değerlendirme sürecinde işlenen konuların anlaşılmasına yardımcı olacak bir mini-değerlendirme yer almaktadır.

### Öz Değerlendirme Modülleri

Toplam 7 modüldür. Bunlar;

- Müşteri ve Pazar Odağı
- Liderlik
- Veri ve Analiz
- Stratejik Planlama
- İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi
- Süreç Yönetimi ve
- İş Sonuçlarıdır.

Bu sayılanlara ek olarak her bir değerlendirme modülü işlediği konuların tanımını, dünya standartlarında bir işletmenin nasıl olması gerektiğini, önemli kavram ve terimleri, bir takımın öz-değerlendirme yapabilmesi için gerekli tüm soruları, egzersizleri ve puanlama cetvellerini içerir.



**Kılavuz** öz-değerlendirme yönetimi için gerekli bütün talimatları içerir. Rehber Kitap' ta; koordinatörün, asistanların ve gözlemcinin seçimi için gerekli araçlar ve egzersizler ile öz-değerlendirme sisteminin baştan sona planlanıp yönetilmesi için gerekli metotlar anlatılır. Ayrıca Rehber Kitap, sistemi uygulayan işletmelerin deneyimlerinden elde edilen faydalı bilgileri ve ipuçları kaynak bir rehberle sunmaktadır.

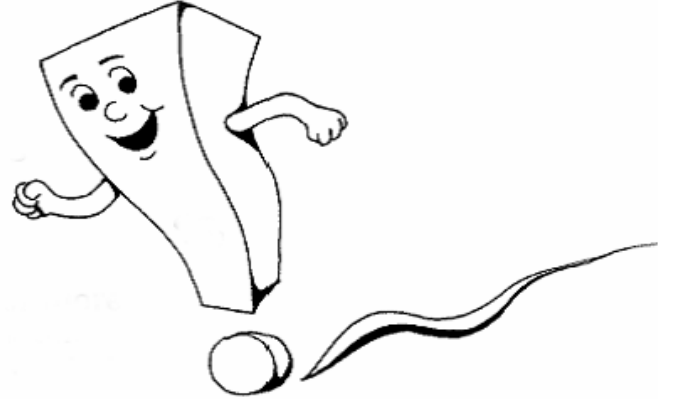
# ***Ne yaptığınızı anlamanız yaptığınızı geliştirmenin ilk adımıdır!***

***Hizmetlerin ve süreçlerin her seviyede anlaşılması...***

***İşletmenin bir bütün olarak nasıl çalıştığının bilinmesi...***

Müşteri odaklı bir yaklaşım başarıya ulaşmanın en iyi yoludur

Başarı, yolun sonu değildir. Gelişimi sağlamak için sürekli çabalamak gerekir!



Yaratıcılık, risk alma ve esneklik mükemmelliğin ön koşullarıdır.

Takım çalışması ve yardımlaşma ile kendi başımıza yakalayacağımız başarıdan çok daha fazlasını elde ederiz.

## *Sadece*

## *Daha iyi!*

kavramı birden fazla anlam içerir: Sürekli iyileştirme ürünleri ailesi. Hizmetleri ve ürünleri geliştirmeyi hedefleyen ulusal bir ağ. İş gücünü geliştirmeye yönelik çalışan, birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunan profesyoneller ve organizasyonlar topluluğu.

Sürekli iyileştirme, organizasyonun müşteri ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olur. Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, katılımcılara, işverenlere ve tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesine bağlıdır. Bu süreçler, organizasyonun sağladığı hizmetlere ve müşteri memnuniyetini arttıran sonuçlara katkıda bulunur.

Bir organizasyonun kalitesinin özü, müşterisine değer sağlamasıdır. Bu diğer bileşenlerle etkileşim halindeki her bir anahtar bileşenin iyi çalışmasına bağlıdır. Sistematik değişim, yeni iş yapma yollarını takip etmeye olan bağlılık ile bu konuda yapılan planlamaları içerir.

“*Sadece Daha İyi!*” nin uygulanması sonucu elde edilen ürünler uyumlu bir sistemin parçaları gibidir. Birbirleri arasında bağlantı vardır. Herhangi birinden gelen bilgi diğerlerini harekete geçirir. Bunun için işe ürünlerimizden herhangi biri ile başlayabilirsiniz. Modüllerin hepsi son derece esnek olup herhangi bir organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlanabilir.

“*Sadece Daha İyi!*” ürünleri organizasyonunuzun, öğrenmeyi öğrenmesine, büyümesine ve gelişmesine yardımcı olur.

**Öz-değerlendirme sistemi** organizasyonunuzun nasıl faaliyet gösterdiğini, işlerin gerçekte nasıl yürüdüğünü anlamanızı sağlar.

**Müşterinin Sesi** gerçek değişimin yapılabilmesi için müşteri verilerinin ve geri besleme araçlarının nasıl kullanılacağını anlatır.

**Hizmet Tasarımı** temelinde müşteri ihtiyaçları olan çok sayıda problemi çözmekte kullanabileceğiniz yedi basamaktan oluşan bir proses sunar.

**Başarının ölçümü**, performansınız hakkında anlamlı yorumlar yapmanızı sağlar.

**Müşteri odağı**, odak gruplarından elde edilen sonuçların kullanımında yol gösterici olacaktır.

**Kalite konusundaki örnek olaylar**, şirketinizin benzeri kuruluşların sürekli iyileştirme çabalarına ait örnekler sağlayacaktır.

## Öz değerlendirme sistemini kimler kullanabilir?

**H**er organizasyon kalite yönetimini uygulayabilir. Her organizasyon yaptığı faaliyetleri iyileştirebilir. Her organizasyon bu sistemden fayda sağlayabilir. Bu sistemin temel kavramları dünyanın en büyük şirketlerinin yanı sıra, küçük ve orta ölçekli kuruluşlar, hizmet sağlayıcıları, okullar ve devlet kurumları tarafından da gün geçtikçe daha çok benimsenmektedir.

### Kendinizi nasıl tanımlarsınız?...



**Ürünlerimiz sektör ayrımı yapılmaksızın tüm kamu ve özel kuruluşlarda başarı ile kullanılabilir.**

*Öz değerlendirme sistemi* her boyut ve özellikteki kuruluşlarda kullanılabilme esnekliğine sahiptir. Ayrıca sistem her türlü gelişmişlik düzeyine uygundur. Bu özellik hem işin başındaki kuruluşlara hem de en üst noktada yer alanlara daha öğrenilecek ne kadar çok şeyin olduğunu gösterir.

*Öz değerlendirme sisteminin* temeli, uluslararası kalite ödüllerinde kullanılan sürekli iyileştirme modellerine dayanmaktadır. Dünya çapındaki şirketlerin başarısının altında yatan bu anahtar kavramlar farklı ölçek ve farklı sektörlerdeki kuruluşlarda da başarı ile uygulanabilir.

# SÜREKLİ İYİLEŞTİRME

**H**erkes müşterisini tatmin etmek ister. Herkes olağanüstü başarılar elde etmek ister. Bunları gerçekleştirmek, organizasyonun istikrarlı ve yaratıcı olmasına ve değişen çevreye hızlı tepki verebilmesine bağlıdır. Ayrıca iş gücünün motive olması, hırsla çalışması ve kendini işe adaması son derece önemlidir. Sürekli iyileştirme bu tür organizasyonlar için bir yaşam biçimidir.

Sürekli iyileştirmenin bir unsuru da atılım yapmaktır. Atılım, kaliteyi arttıran , süreleri azaltan ve tasarruf sağlayan çarpıcı değişiklikler anlamındadır. Yeni bir bilgisayar sistemi, hizmetin tekrar tasarımı, çarpıcı etkilere sebep olabilecek kökten değişikliklere örnek olabilir. Bu, sürekli iyileştirmenin “iyileştirme” kısmıdır. “Sürekli” olan kısmı ise uzun vadede başarı için gereklidir. Yani, zamanla tekrar edilen küçük değişiklikler, günlük iyileştirmeler ve geliştirmeler büyük değişimi yaratacaktır. Organizasyondaki her bir birey iyileştirme fırsatlarını kollamalı ve bu fırsatları değerlendirmek için çalışmalıdır.

Organizasyon kültürünün kökten değişimi yavaş ve sabır isteyen bir süreçtir. Sürekli iyileştirme bir gecede organizasyon kültürünün bir parçası olamaz. Ancak zamanla, günlük iş hayatının iyileştirilmesi ve problemlerin kaynağında çözülmesi ile sürekli iyileştirme organizasyonun bir standardı olabilir.

Sürekli iyileştirme yapan bir organizasyon değişime olan bağlılığını 7 ölçütü kullanmadaki başarısıyla ortaya koyar.

“**Müşteriler**” çok değerlidir ve saygıyı hak ederler. Bunun sebebi kalitenin müşteri tarafından tanımlanıp değerlendirilmesidir.

“**Liderlik**” yön vericidir, müşterilerin yüksek beklentilere, açık ve somut değerlere yönelmesini sağlar.

Organizasyon “**Planlama**” ile kısa ve uzun vadedeki değişikliklere uyum sağlamaya çalışır.

“**Çalışanlar**” a değer verilir, desteklenir ve her yönden güçlenmeleri sağlanır.

Bütün kararlar güvenilir **bilgi**, veri ve analizlere dayalı olarak verilir.

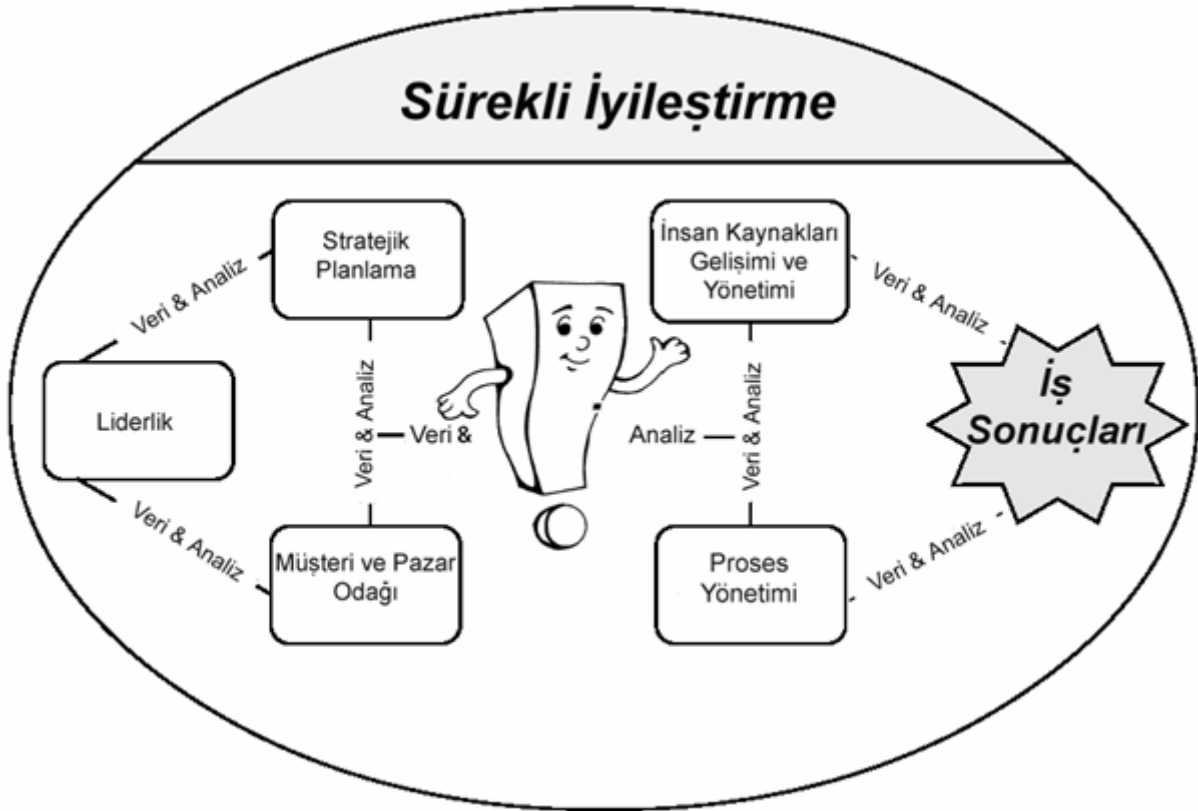
“**Kalite**”, müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda, süreçlere ve hizmetlere uygulanır.

Organizasyonun performans sistemi, “**sonuç**” odaklıdır.

**Japon Stratejisi Kaizen – hedefe ulaşmak için yenilik içeren, buluş niteliğindeki sıçramaları beklemez. Bunun yerine işe küçük küçük adımlarla başlar ve bunu sonsuza dek sürdürür.**

Sürekli İyileştirme hiçbir zaman sonu gelmeyen bir dögüdür. **“Sadece daha iyi”** süreci diğer pek çok süreçle benzerlik gösterir; **Liderlik** organizasyona, **Stratejik Planlama** ve **Müşteri/Pazar Odağı** ile strateji ve uygulama planlarına dönüştürülen vizyon, değerler ve yüksek performans beklentilerini yaratır. Strateji ve uygulama planları tüm **İnsan Kaynakları Gelişimi ve Yönetimini** yönlendirir ve arzulanan **İş Sonuçlarını** başarabilmek için Proses Yönetiminin Sisteminin kurulmasını sağlar. **Bilgi ve analiz** ise organizasyonun tüm alanlarında etkin karar alma için kritiktir.

### Sadece Daha İyi! Sürekli İyileştirme Süreci



*Bütünü oluşturan bu boyutlar: birbirleri ile etkileşim kurarlar, birbirlerine kılavuzluk ederler ve başarıyı mümkün kılarlar.*

## Sürekli İyileştirme - Neden Yapmalıyız?

Yüksek performanslı ve kendini sürekli iyileştiren bir organizasyona sahip olmak için yüksek derecede kararlılık şarttır. Büyük şirketler köklü bir kültürel değişim için milyonlarca dolar harcamaktadırlar. Küçük firmalar da zaman, enerji ve para gibi kaynaklarının önemli bir bölümünü bu işe ayırırlar. Günümüzde kamu sektöründeki bir çok kuruluş da sürekli kalite iyileştirmesine yönelmiştir.

**Günümüzde kamu kuruluşları da dahil olmak üzere çok sayıda ürün ve hizmet sağlayıcısı artan bir şekilde sürekli iyileştirme yöntem ve araçlarını kullanmaktadır**

Sürekli iyileştirme”yi uygulayan bir organizasyonun bazı kazançları:

### Müşteriler için daha iyi işler yap!

Daha iyi sonuçlar ve daha fazla müşteri memnuniyeti elde edilir.

### İşe gitmeyi daha zevkli hale getir!

Daha çok sahiplenme duygusu ile tutku ve başarı hissedilir.

### Organizasyonu daha enerjik kıl!

İş gücünün bağlılığının, yaratıcılığın ve yeteneklerin önü açılır.

### İş çevresini güçlendir!

Organizasyonları ve kaynakları bir araya toplamada lider konuma gelinir.

### Az kaynakla çok iş başar!

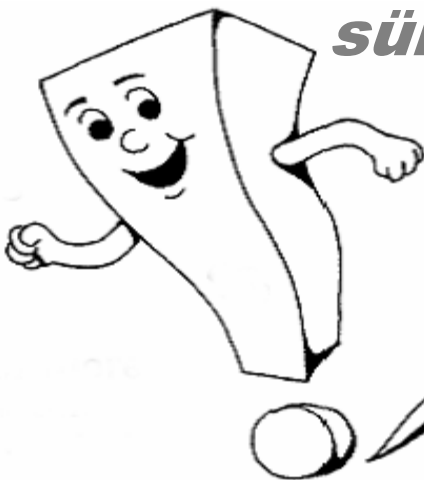
Kaynaklar daha etkili kullanılır.

### Rekabet et ve ayakta kal!

Müşterilerden, fon kaynaklarından ve vergi mükelleflerinden destek alınır.

### Müşterilere daha iyi hizmetler sağla!

Daha sorumlu, daha müşteri merkezli ve daha etkili olunur.



**sürekli iyileştirme**

**yaptıklarınızı**

**daha iyiye götürme**

**çabasıdır!**



# ÖZ DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

**Organizasyonunuz** sürekli iyileştirme sistemini kullanmaya karar verdiğinde sorulması gereken soru, işe nereden ve nasıl başlayacağınızdır. Bazı organizasyonlar üzerinde çalışma yapılması gerektiğini bildikleri bir ya da birkaç alana yönelirler. Diğerleri ise işlerin sadece çok daha iyi olabileceğine dair genel bir kaniya sahiptirler.

Nereden başlanacağı kararı kritik bir karardır. Bunun sebebi kendini sürekli geliştiren bir organizasyonun oluşturulması sırasında ele alınması gereken sayısız konunun varlığıdır. Bu durumda ilgili söylenmiş eski bir söz der ki: *“Nereye gittiğinizi bilmiyorsanız herhangi yolu kullandığınızın anlamı yoktur.”*

Sürekli iyileşen bir organizasyonda dönüşüm adımlarından biri de güçlü olan yanların ve fırsatların iyi tanınmasıdır. Bu tespit biraz zahmet istese de rahatlıkla yakalanabilecek bir hedeftir. Organizasyonda uygulanacak bir ÖDS, sürekli iyileştirmeye nasıl başlanacağı konusunda gerekli bilgileri verecektir.

**Bir öz değerlendirme sistemini uygulamaya başlamanın sağlayacağı yararlar:**

**Geleceğe yönelik plan geliştirir.**

İyileştirmelerin nerede ve nasıl yapılabileceğini bil.

**Çevrenin desteğini kazanır.**

Kaliteyi, kusursuz iş yapma anlayışını ve sonuçlarını sun.

**İş gücünün etkinliğini artırır.**

Yetkilendirilmiş takımların etrafındaki sistemlere odaklanır.

**Enerjiyi, bağlılığı ve heyecanı artırır.**

Tüm personeli motive ederek, enerjilerini artırır.

**İlerlemeyi zaman içinde takip eder.**

Gelişim ve büyümeyi kullanımı kolay takip sistemleri sayesinde izle.

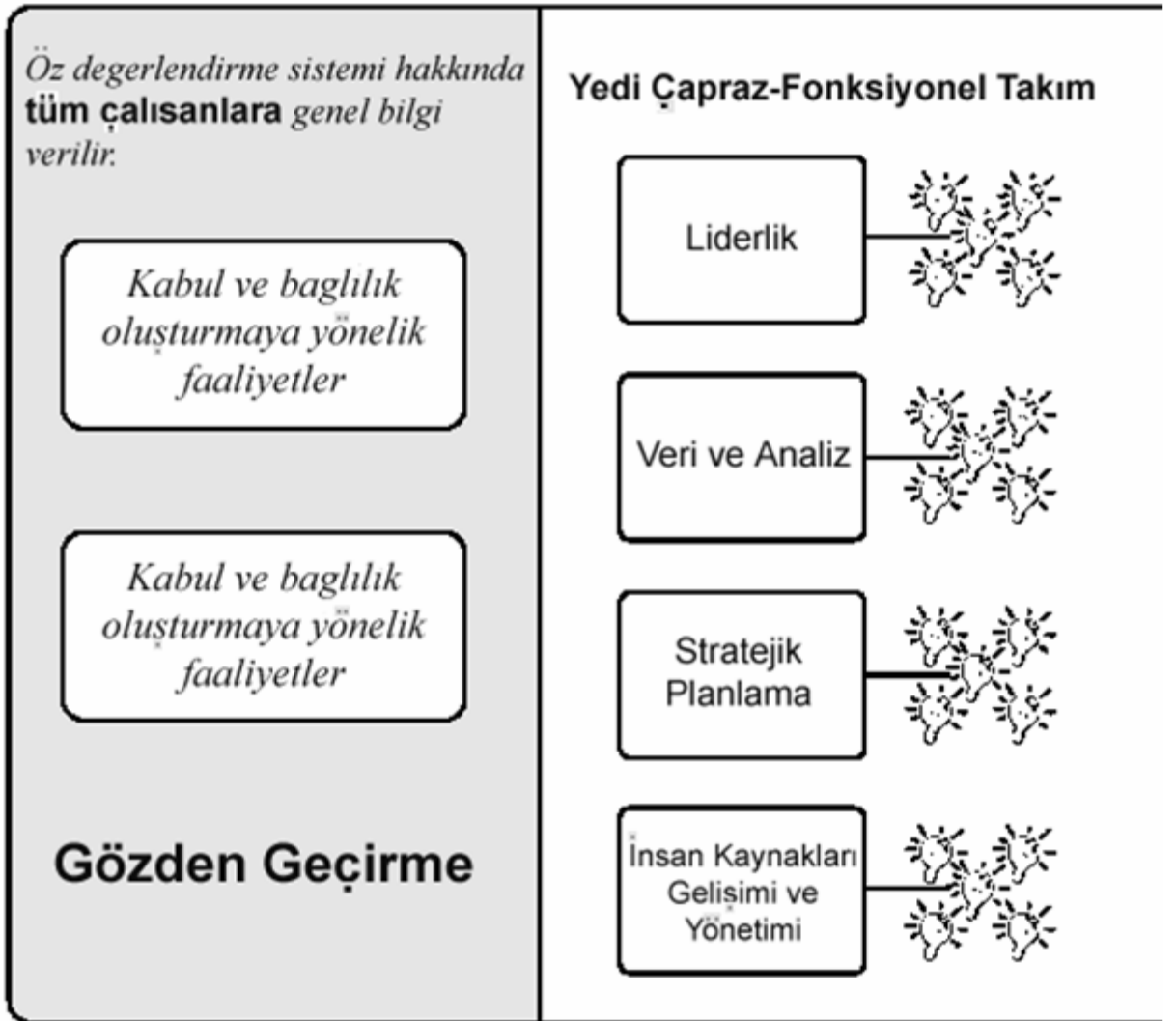
*Öz değerlendirme sisteminin* takım temelli bir araç olup, geleneksel yukarıdan aşağıya doğru olan değerlendirme için uygun değildir. Eğer organizasyonuz takım çalışması deneyimi yoksa ya da üst yönetim henüz Öz-Değerlendirme sisteminin çıktıklarına uygun hareket etmeye hazır değilse, sürekli iyileştirme çalışmalarına daha alt seviyelerden başlayabilirsiniz. Kılavuz kitap hazır olup olmadığınızı belirlemeye yardımcı olacaktır.



**Öz-Değerlendirme sürekli iyileştirme süreci ile birlikte zorlu ve zaman alıcı bir girişimdir. Eğer süreç hızlandırılır ve bazı basamaklar atlanırsa elde edilecek yarar sınırlı olur.**

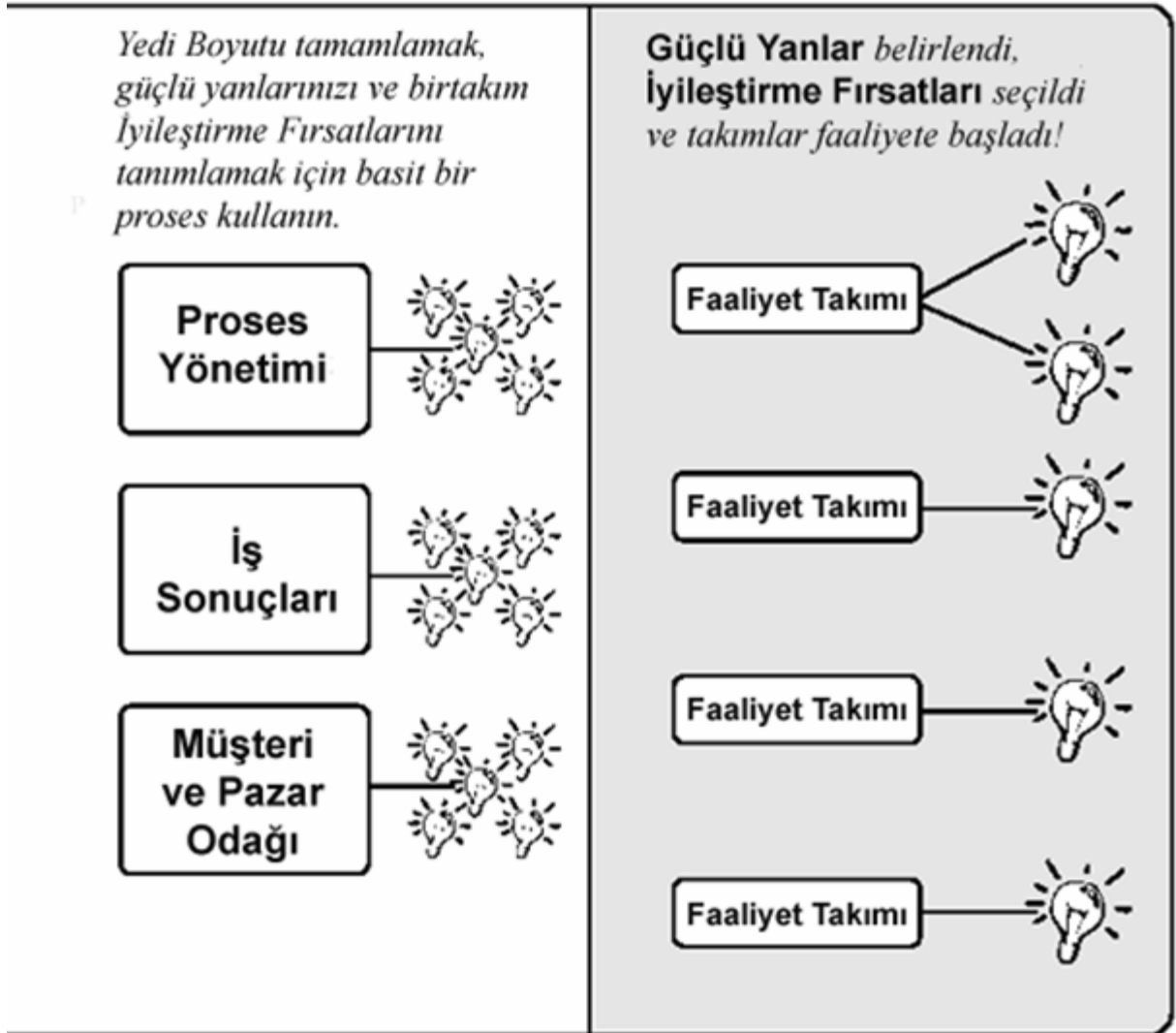
## Öz Değerlendirme Sisteminin Yapısı

Öz değerlendirme sistemi büyük miktarda bilgi toplamak, bu bilgiyi anlamak/özümsemek, özümseyen bilgilerin puan cetvelinde yerini bulmak ve en önemlisi bir uygulama planı geliştirmek amacıyla tasarlanmıştır.



Her ölçüt takımı organizasyonun farklı yönlerinin anlaşılmasında ortak bir yaklaşım oluşturan ve aynı zamanda takip edilmesi kolay olan bir süreçten geçer. Takımlar soruları cevaplar, güçlü/zayıf yönleri ve fırsatları sıralar, puanlar, bunların her birini tartışır, özetler ve en fazla yarar sağlayacak olanları tavsiye eder.

**Öz Değerlendirme Sistemi organizasyon içi veya organizasyonlar arası iletişim problemlerini çözer. İstisnai kalite ve hizmet için meslektaşları, ortakların ve tedarikçilerin yaptıklarından hangilerinin kritik faaliyetler yürüttüklerini anlayabilmek için önemlidir.**



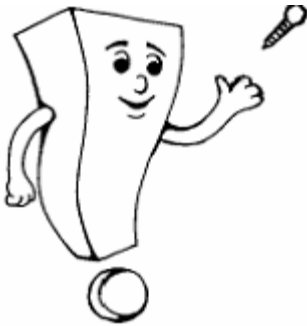
# ÖZ DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE ÖN BAKIŞ

**Ön Bakış insanların organizasyonu birbirlerinden ne kadar farklı olarak gördüklerinin belirlenmesine yardımcı olur. Herkesin bakış açısı geçerlidir; Ön Bakışı diğerlerinden öğrenmek için kullanın.**

Ön Bakış sürekli iyileştirme ve öz değerlendirme sisteminin neden oluştuğuna ait hızlı bir gözden geçirmedir. Ön Bakış tamamlandığında 7 iyileştirme ölçütü ve öz değerlendirme sisteminde yöneltmesi gereken soru tipleri hakkında temel bir bilgiye sahip olunur. Ön Bakış'ı tamamlamak on ila yirmi dakika arası sürer.

Bir grup içindeki kişiler Ön Bakış'ı doldurduklarında elde edilecek sonuçlar çok aydınlatıcı olabilir. İnsanlar Ön Bakış'ı kişisel deneyimleri doğrultusunda puanlarlar. Puanlardaki farklılıklar genellikle çarpıcı seviyelerdedir. Bu durum öz değerlendirme sisteminin güçlü özelliklerinden birinin altını çizer: insanları bir araya getirerek organizasyonun gerçekte nasıl çalıştığı ile ilgili fikirlerini paylaşmalarını olanak verir. İnsanlar Ön Bakış'ı doldurduktan sonra yapılacak bir grup tartışmaları organizasyonun bir çok alanda ortak anlayış oluşturmaya yardımcı olacak veya en azından ortak anlayışın nerelerde geliştirilmesini gerektiğini gösterecektir.

Ön Bakış aynı zamanda bir grup çalışması olarak da yapılabilir, fakat bu daha çok vakit alacaktır. Ön Bakış'ı veya onun bölümlerini tartışmaya başlayan insanlar, organizasyondaki perspektifin genişliğini anlamaya başlarlar. Ön Bakış kolayca anlaşılabilir gibi buzdağının sadece su yüzünde kalan kısmıdır. Takımlar, tüm ölçütleri uygulamaya başladıkları zaman Ön Bakış'a oranla çok daha derinlere inebilirler.



**İşler iyi gitmezse cesaretiniz kırılmasın.** Ön Bakış ve ÖDS sizin geleneksel başarı ölçütlerini ne derece karşıladığınızı ya da hedeflerinizi ne ölçüde etkin olarak başardığınızı ölçmez. Bunun yerine başlatmış olduğunuz sürekli iyileştirme proseslerinin karmaşıklığını görmenize yardımcı olur. Bu yaklaşım oldukça yeni bir sanattır. Hemen hemen hiç kimsenin yirmi yıl önce bu tür araçları yoktu. Ayrıca süreçlerini bu kriterlere göre değerlendiren pek az organizasyon kendisini dünya standartlarında görebilir. Bu araçların kullanışlı olmadığı anlamına gelmemelidir.

## Ön Bakış Nasıl Tamamlanır?

Ön Bakış'ın tamamlanması oldukça kolaydır. Uygulama süresi 10-20 dakika arasında değişir.

### Basamak Bir

Organizasyonunuzun termometrenin neresinde olduğunu belirleyin. Bu sürekli ve gelişmeye açık olan bir ölçüttür. Dolayısıyla kendinizi termometrenin herhangi bir yerine yerleştirmekten çekinmeyin.

### Basamak İki

Kalın uçlu bir kalem ile termometrenin içini, organizasyonunuzu en iyi tanımlayan noktaya kadar doldurun. Bunu yaparken, bu işlemin subjektif yargıya dayandığını ve kesinliğin mümkün olmadığını unutmayın!



### Basamak Üç

Her bir ortalama puanı alttaki ölçeğe işaretleyin. Ancak her bir değer subjektif olduğundan ortalamanın da subjektif olacağını aklınızdan çıkarmayın. Bunun için elde ettiğiniz değerleri hata payını göze alarak ihtiyatla kullanın ve bu sınırlılığı her zaman belirtin.



Bu örnekte ortalama puan yaklaşık % 55 dir. Oldukça iyi bir değer! Çünkü kalite konusunda ciddi çabaları olan organizasyonlar bu ölçekte genellikle % 40 ila % 60 aralığında yer almaktadır. Hatta ulusal kalite ödülü alan kuruluşlar dahi nadiren % 75'in üzerine çıkabilmektedir.

## Anahtar Terimler ve Kavramlar



### Benchmarking

Hizmet, fonksiyon ve uygulamalarınızı dünya çapındaki organizasyonların hizmet, fonksiyon ve uygulamaları ile karşılaştırma, değerlendirme, ölçme ve süreci.

### Sürekli iyileştirme

Yapılan işi geliştirme, daha iyi yapma gayreti. Kalite, verimlilik, hız ve maliyet konularında organize ve sistemli çabalar harcıyarak kazançlar elde edilmesi. Sistem, süreç ve ya hizmetlerin yavaş fakat sürekli geliştirilmesi.

### Müşteri

Organizasyonunuzun hizmet veya ürünlerin ulaştığı kişiler, gruplar veya organizasyonlardır.

### Müşteri İlişkileri

Bir organizasyonla müşterisi arasındaki sıcak temas ve etkileşimdir. Müşteriye doğrudan temasta olan personel iletişim yönünden en kritik pozisyonadadır.

### Müşteri Tatmini

Organizasyonunuzun müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesi.

### Yüksek Performanslı Organizasyonlar

Sistemlerini, müşteri odağı, çalışanların karar alma sürecine katılımı, takım çalışması ve sürekli iyileştirme ilkeleri üzerine kuran organizasyonlar.

### Liderlik sistemi

Organizasyon içindeki kıdemli liderler, yöneticiler, gözetmenler, takım liderleri kendileri tarafından yönetilen takımlar ve gayri resmi liderlerin rol ve ilişkilerinin düzenleyen sistem.

### Pazar Segmenti

Alıcı ve satıcılardan oluşan daha büyük bir pazarda bir takım ayırt edici karakteristikleri ya da bazı özel şartları paylaşan bir kategori ya da alt grup.

### Organizasyon

Öz değerlendirme süreci için tanımlanan yapı.

### Sorumlu Yurttaş

Her organizasyonun kendi yerel çevresinde bir yurttaş olduğu ve eğitim, sosyal hizmetler ve çevre konuları başta olmak üzere topluma karşı bir takım sorumlulukları bulunduğu fikri.

### Kıdemli Liderler

Tepe noktasındaki profesyonel yönetici ile bu kişiye doğrudan rapor veren diğer yöneticiler.

### Hizmetler

Başkaları için yapılan çalışmalar. Belli bir müşteri ihtiyacını karşılayan ancak elle tutulmayan/gözle görülemeyen bir ürünün sunumu için oluşturulan sürecin tamamlanması.

### Hizmet standartları

Bir hizmetin ölçülebilir performansının arzu edilen başarı seviyesidir. Hizmet standartları güvenilirlik, maliyet ve kalite gibi hizmet sektörünün anahtar boyutlarını taşımaktadır.

## Liderlik

Liderlik kıdemli liderlerin, değer yaratma ve sürdürme, organizasyonun yönünün belirleme, performans beklentilerinin tespiti, müşteri odağının oluşturulması ve bu bileşenleri sürekli öğrenme ve iyileştirme ile entegre eden liderlik sistemine katılımını ve liderliğini inceler. Aynı zamanda organizasyonun toplumsal sorumluluklarını nasıl yerine getirdiğini araştırır.

### Liderlik

Kıdemli liderler hedefler belirleyerek organizasyonu yönlendirirler, değer, performans beklentileri ve müşteri odağı oluşturulması ve bunların hayata geçirilmesi süreçlerine katılırlar ve etkin bir liderlik sistemi yaratırlar.



### Sosyal Sorumluluk ve Yurttaşlık

Organizasyon toplumu karşı olan yasal ve etik sorumluluklarını yerine getirir ve toplumsal hizmeti organizasyon ve çalışanları ile destekler.



### Yaratıcılık, Risk Alma ve Yenilik

Liderler yaratıcılık, risk alma, yenilik ve girişimci ruhu desteklerler.



### Dünya Çapındaki Organizasyonlar

Kıdemli liderler değer yaratma ve bu değerleri sürdürme, hedef belirleme, yüksek performans beklentileri oluşturma ve tüm paydaşların – müşteri, çalışan, tedarikçi, ortak ve toplum – ihtiyaçlarını karşılayacak güçlü bir müşteri odağı yaratılması süreçlerine aktif olarak iştirak ederler.

\*

Kıdemli liderler, organizasyonun ortak değer, beklenti ve amaçları tüm çalışanlar tarafından bilindiği ve bunları gerçekleştirmek için ortak bir çabanın olduğu bir ortam yaratırlar.

\*

Kıdemli liderler çalışanları öğrenme ve kendilerini geliştirmeye teşvik ederler. Potansiyellerini kullanmalarını sağlayacak ve yaratıcılıklarını ortaya çıkaracak şartları hazırlarlar.

\*

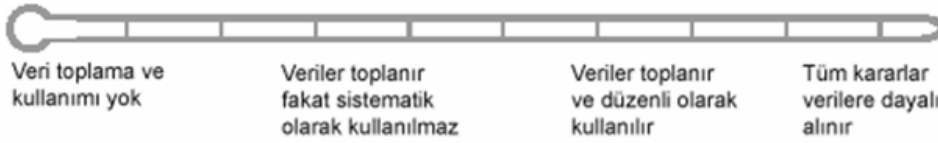
Kıdemli liderler organizasyonun değer ve beklentilerini sosyal sorumluluklarını göz önüne alarak belirlerler. Sosyal sorumluluklar bir iyileştirme alanı olarak görülür ve salt bir kabulün ötesinde organizasyonun, ürün, hizmet ve faaliyetlerinin topluma potansiyel etkileri sürekli olarak izlenir.

## Bilgi ve Analiz

**Bilgi ve Analiz** organizasyonunuzun anahtar süreçlerini ve organizasyonun performans yönetim sistemini destekleyecek veri ve bilgilerin kullanım ve yönetimini inceler.

### Veri ve bilginin seçimi ve kullanımı

Organizasyonun anahtar süreçlerini desteklemek ve performansı iyileştirmek için seçtiği ve kullandığı veri ve bilgi türleri sürekli güncellenir ve geliştirilir.



### Karşılaştırmalı Veri ve Bilgilerin Seçimi ve Kullanımı

Organizasyon genel performansı ve rekabetçi konumu iyileştirmek için karşılaştırmalı veri ve bilgileri toplar ve uyumlu olarak kullanır.



### Organizasyonel Performansın Analiz ve Gözden Geçirilmesi

Organizasyon anahtar iyileştirme alanlarını belirlemek ve yapılan iyileştirmeyi planlara göre değerlendirmek için performansı analiz eder ve gözden geçirir.



### Dünya Çapındaki Organizasyonlar

Ölçütler organizasyonun stratejisinden gelir ve anahtar prosesler, çıktılar ve sonuçlar hakkında kritik veri ve bilgiler sağlar.

\*

Veri ve bilgiler organizasyonun tüm yönleri için toplanır ve analizler tüm seviyelerdeki değerlendirme ve karar almayı destekler.

\*

Veri ve bilgiler planlama, organizasyonel performansın gözden geçirilmesi, işlemlerin iyileştirilmesi ve performansın rakipler yada benchmarklar – “en iyi uygulamalar” ile karşılaştırılması gibi çeşitli organizasyonel faaliyetleri destekler.

\*

Müşteri ve organizasyonel performans şartlarına bağlı olarak belirlenen ölçütler, tüm faaliyetleri organizasyonun hedefleri ile bütünleştirmede açık ve objektif temeller sağlar.

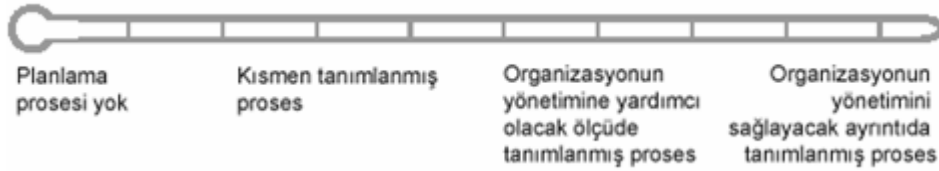


## Stratejik Planlama

Stratejik Planlama organizasyonunuzun stratejilerini nasıl oluşturduğunu ve günlük faaliyetlere yön veren anahtar uygulama planlarını nasıl belirlediğini inceler. Ayrıca planların etkin performans hedeflerine nasıl dönüştürüldüğünü araştırır.

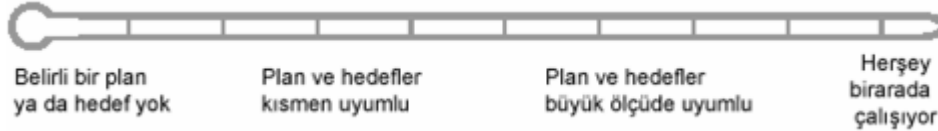
### Strateji Geliştirme Süreci

Organizasyon rekabetçi konumunu daha iyi tanımlamak ve güçlendirmek için stratejik yönünü belirler. Bunun için anahtar plan ve performans gereksinimlerini bütünleştirilmesini ve yayılımı sağlayacak uygulama planlarına dönüşecek yüksek derecede gelişmiş strateji geliştirme süreçleri dahildir.



### Organizasyonel Strateji

Stratejik hedefler ve uygulama planları çok iyi bütünleştirilmiş performans gereksinimleri, ölçütleri ve insan kaynakları gayretleri ile birlikte uygulanır.



### Yaratıcılık, Risk Alma ve Yenilik

Yaratıcılık, risk alma, yenilik ve girişimcilik ruhu stratejilerimizin ve uygulama planlarımızın gelişiminin bir parçasıdır.



### Dünya Çapındaki Organizasyonlar

Müşteri tarafından tanımlanan kalite ve operasyonel performans artırılması planlamanın ayrılmaz bir parçası olan stratejik konulardır.

\*

Planlama, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini etkileyebilecek, teknolojik gelişmeler, yeni finans imkanları, gelişen mevzuat şartları da dahil olmak üzere çeşitli alanlardaki değişimleri kontrol etme aracıdır.

\*

Organizasyonlar kaynak kullanımını optimize ederler ve sermaye harcamaları, eğitim ve diğer yatırımları gerektiren kısa ve uzun vadeli ihtiyaçlar arasında bağlantı kurarlar.

\*

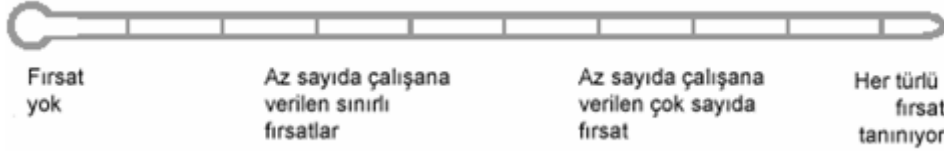
Organizasyonlar gereksinimlerin duyurulması, stratejilerin uygulama planlarına dönüştürülmesi ile hedef ve faaliyetlerin bütünleştirilmesinde ölçütlerin ve insan kaynakları planlarının kullanılmasında yayılımın etkinliğini sağlarlar.

## İnsan Kaynakları Gelişimi ve Yönetimi

İnsan Kaynakları Gelişimi ve Yönetimi işgücünün tüm potansiyelini geliştirme ve kullanma çabalarının etkinliğini inceler. Ayrıca organizasyonun yüksek performans, tam katılım, kişisel ve organizasyonel büyümeyi sağlayacak bir ortam yaratma ve bu ortamı sürdürme çabalarını araştırır.

### İş Sistemleri

Organizasyonun iş tasarımı, görev dağılımı ve tanıma yaklaşımı çalışanlarının organizasyonun performans ve öğrenme hedeflerini başarmasını sağlayacak onarlı gayret göstermeye sevk edecek şekilde tasarlanmıştır.



### Çalışanların Eğitim, Öğretim ve Gelişimi

Organizasyon anahtar performans hedeflerini karşılamak için eğitim ve öğretim tam olarak kullanır.



### Çalışanların Tatmini

Organizasyon tüm çalışanların tatmin ve gelişimini sağlayacak iş ortamı ve iş iklimini oluşturur ve sürdürür.



### Dünya Çapındaki Organizasyonlar

Performansın geliştirilmesindeki başarı işgücünün bilgi, yetenek ve motivasyonuna bağlıdır.

\*

Çalışanların başarısı yeni yetenekleri öğrenme ve uygulama fırsatlarına bağlıdır. Bu tür organizasyonlar çalışanlara eğitim ve öğretim sağlayarak işgücüne yatırım yaparlar.

\*

Eğitim, gelişme ve iş tasarımı daha geniş işgücü ve daha esnek ve daha yüksek performanslı iş uygulamalarına göre şekillenir.

\*

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonel değerler, stratejiler, performans beklentileri, faaliyet planları ve stratejik değişim prosesleri ile bütünleşiktir.

\*

Çalışanlarla ilgili veriler, müşteri tatmini, verimlilik ve üretkenlik gibi organizasyon yada birim performans göstergeleri ile ilişkilendirilmiştir. Bu şekilde yüksek performanslı çalışma ortamı organizasyonel stratejinin bir parçası olur.

## Proses Yönetimi

Proses yönetimi müşteri odaklı tasarım, ürün ve hizmet sağlama süreci, destek süreçleri ve tedarikçi ve ortak süreçleri de dahil olmak üzere organizasyonunuzun sistematik süreçlerinin anahtar yönlerini inceler. Ayrıca anahtar süreçlerin daha yüksek bir performans için nasıl tasarlandığı, yönetildiği ve geliştirildiğini araştırır.

### Ürün ve Hizmet Süreçlerinin Yönetimi

Daha yüksek kalite ve performans için hizmet tasarımı, organizasyonun ürün geliştirme ve hizmet sağlama süreçleri ile koordine edilir.



### Destek Süreçlerinin Yönetimi

Anahtar destek süreçleri organizasyonun ürün geliştirme ve hizmet sağlama süreçleri ile koordineli olarak tasarlanır, yönetilir ve geliştirilir.



### Tedarikçi ve Ortak Süreçlerinin Yönetimi

Organizasyon tedarikçi ve ortak süreçlerinin yönetim süreçlerini değerlendirir ve iyileştirir.



### Yaratıcılık, Risk Alma ve Yenilik

Yaratıcılık, risk alma, yenilik ve girişimcilik ruhu süreçlerimizin yönetimi ve iyileştirilmesinin bir parçasıdır.



### Dünya Çapındaki Organizasyonlar

Tasarım kalitesi vurgulanır – problem ve israfın önlenmesinin anacak kaliteli ürün ve hizmet tasarımı ve üretim ve sağlama süreçlerinin etkinliğinin artırılması ile mümkün olduğu kabul edilir. Esneklik değişen müşteri ve pazar şartlarına hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlamanın önemli bir bileşenidir.

\*

Sürekli iyileştirme sistemleri sürecin daha ilk aşamalarda sorgulanması üzerine kurulur. Bu yaklaşım bu tür organizasyonların çalışma şekline uygun olarak şekillenir: iyileştirme tüm iş birimleri ve çalışanlar için günlük faaliyetlerin bir parçasıdır; iyileştirme süreçleri problemleri kaynağında çözülmesine dayanır.

## İş Sonuçları

İş sonuçları organizasyonunuzun anahtar iş alanlarındaki (müşteri tatmini, mali performansı, pazar performansı, insan kaynakları, tedarikçi ve ortak performansı, operasyonel performansı) performans ve gelişimini inceler. Ayrıca her bir alandaki performans düzeyini rakiplerinki ile kıyaslar.

### Müşteri Tatmin Sonuçları

Organizasyon müşteri tatmini ve tatminsizliğini ölçer ve hedef, eğilim ve benzeri ölçütlerle karşılaştırır.



### Mali ve Pazar Sonuçları

Organizasyon mali ve Pazar performansını ölçer ve hedef, eğilim ve benzeri ölçütlerle karşılaştırır.



### İnsan Kaynakları Sonuçları

Organizasyon çalışanların mutluluğu, tatmini, gelişimi ve çalışma sistemi performansı gibi insan kaynakları konularındaki performansını ölçer.



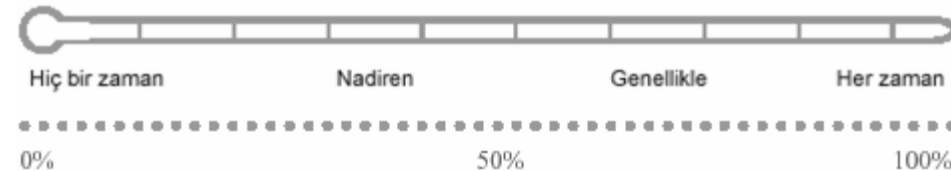
### Tedarikçi ve Ortak Sonuçları

Organizasyon tedarikçi ve ortak performansını ölçer ve sonuçları benzer sağlayıcıları ile karşılaştırır.



### Organizasyona-Özel Sonuçlar

Organizasyon müşteri tatmini, operasyonel etkinlik ve mali/pazar performansına katkı sağlayan anahtar performans göstergelerini ölçer.



### Dünya Çapındaki Organizasyonlar

Sonuçlar tüm paydaşların (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar, yönetim kurulu, toplum) ortak çıkarları ile yönlendirilir.

\*

Performans ölçütlerinin kullanımı gereksinimleri duyurmak, gerçek performansı izlemek ve sonuçları geliştirmek için etkin araçlar sağlarlar.

\*

Karşılaştırmalı veriler sonuçlara yöneltilen odağın önemli bir yönüdür. Bu organizasyonu benzer fonksiyonlara sahip lider ulusal yada dünya çapındaki organizasyonlar ile kıyaslamak için rekabetçi karşılaştırma ve benchmarkingleri içerir.

## Müşteri ve Pazar Odağı

Müşteri ve Pazar odağı organizasyonunuzun müşteri ve pazar ihtiyaç ve beklentilerini nasıl belirlediğini inceler. Ayrıca organizasyonun müşteri ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve tatminlerini nasıl belirlediğini araştırır.

### Müşteri ve Pazar Bilgisi

Organizasyon mevcut ve potansiyel müşteri ve pazarların ihtiyaçlarını anlamaya ve tahmin etmeye çalışır.



### Müşteri Tatmini ve İlişkilerinin Geliştirilmesi

Organizasyon müşterilerin yardım almaları ve şikayetlerini dile getirmelerini mümkün kılacak erişim ve bilgi sağlar, müşteri beklentilerini anlar ve etkin olarak yönetir.



### Dünya Çapındaki Organizasyonlar

Kalite müşteriler tarafından belirlenir. Organizasyonun temel odağı müşterinin değer verdiği, müşteri tatmini ve bağlılığı sağlayacak ürün ve hizmetlerdir.

\*

Müşteriler ve potansiyel müşteriler pazar, coğrafya ve diğer özelliklere göre tanımlanır ve gruplandırılır. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek için farklı yöntemler kullanılır. Ayrıca kullanılan bu yöntemler sürekli olarak değerlendirilir ve iyileştirilir.

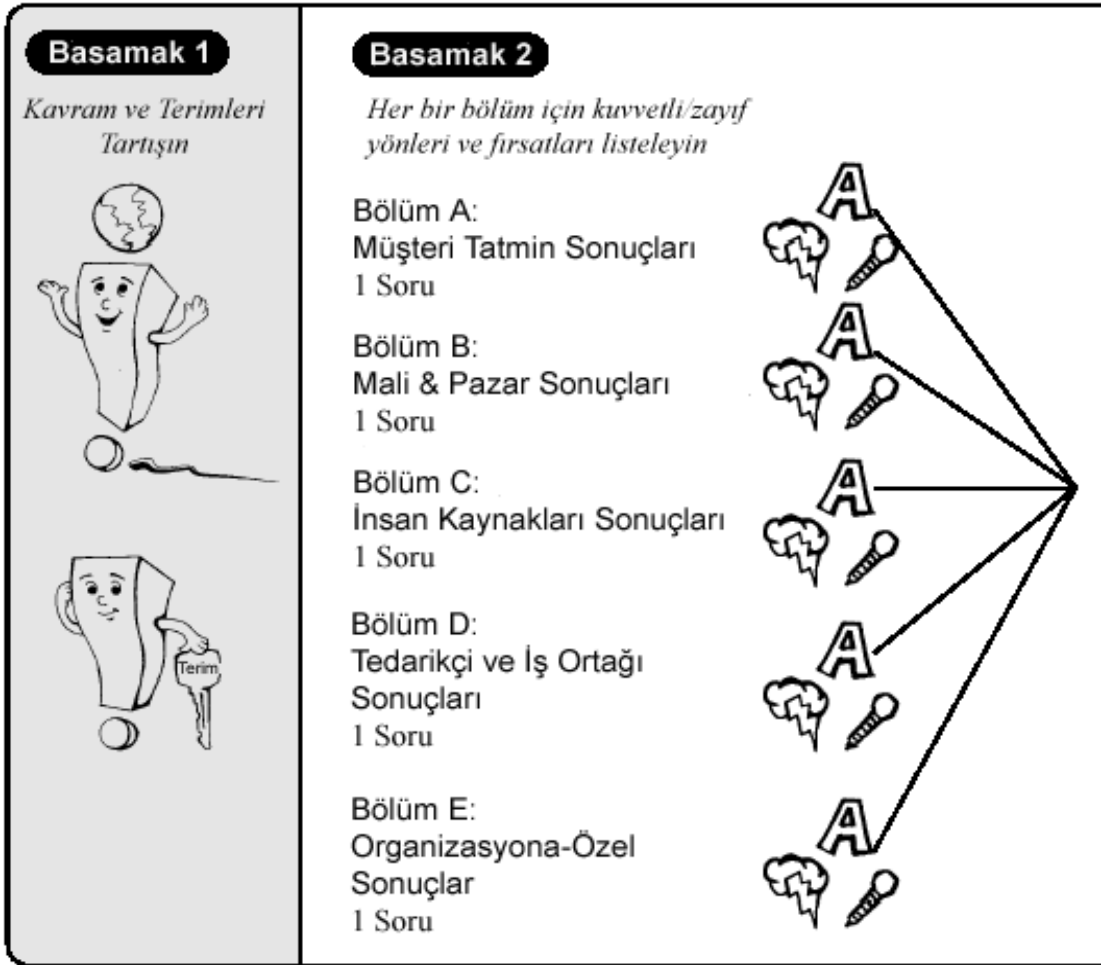
\*

Bu organizasyonlar müşterilerle iyi ilişkiler geliştirmenin önemini kavramışlardır. Bunun sürekli bilgilendirme, yardım ve gelen şikayetlerin çözümü üzerinde dururlar. Bu faktörlerin güven ve bağlılık oluşturmaya yardımcı olduğunun farkındadırlar.

## Boyut Prosesi

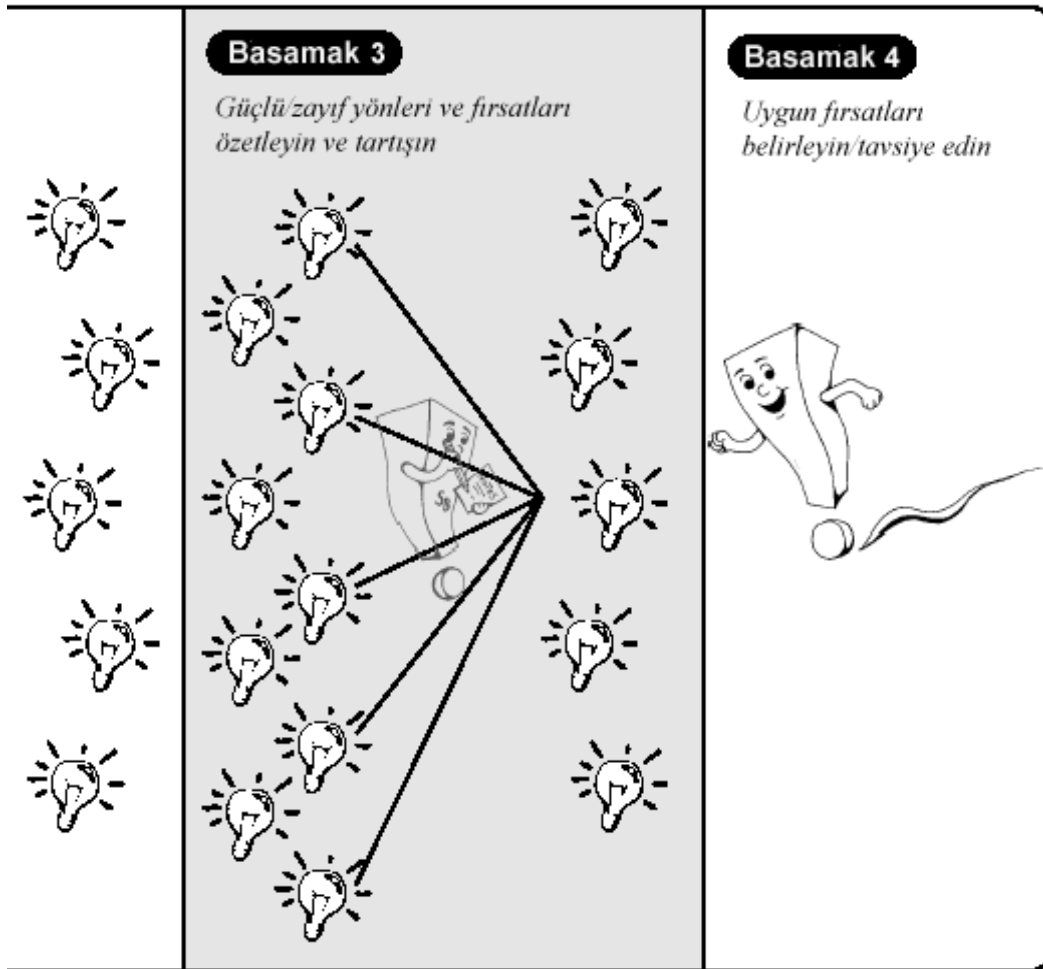
Her bir boyut takımına bir kolaylaştırıcı yada takım lideri yardım eder. Bu kişi Boyutun proses ve içeriğine aşina olmalı ve birtakım takım yeteneklerini bilmelidir. Yedi boyuttan (Ön Bakıştaki yedi bölüm ile aynı) her biri, organizasyonunuzdaki daha büyük bir kitleyi temsil eden bir takım tarafından derinlemesine ele alınır. Bu yedi takımdan her biri kendi boyutlarını tamamlamak için dört basamaklı bir proses kullanarak, 8-12 saatlik bir çalışma yaparlar.

Şekilde İş Sonuçları Boyutu takımının prosesini gösterilmektedir. Diğer altı takımdan her biri de aynı temel prosesini izlerler.



**Her bir boyut takımına bir takım lideri ya da kolaylaştırıcı yardım eder. Bu kişi prosese ve boyutun içeriğine aşina olmalı ve takım çalışması tekniklerini bilmelidir.**

Takım prosesi tamamladığında, güçlü yönleri, fırsatları ve proses hakkında edindiği bilgileri organizasyonun diğer üyeleri ile paylaşır. Bu bilgiler boyut takımı tarafından önerilen iyileştirmeler üzerinde çalışacak müteakip takımlar için son derece kritiktir.



**Takım sürecinin nihai sonucu bir takım fırsatlar seti ve muhtemel faaliyetlerdir. Daha sonra organizasyon bir bütün olarak hangi fırsat ve faaliyetleri izleyeceğine karar verecektir.**



# Haftaya Planlama ile Başlayın

Organizasyonumuz  
Öz-Değerlendirmeden nasıl  
faydalanabilir?

Ne yapabilirim?

- Kalite Ofisi web sitesini inceleyin.
- Kalite Ofisi uzmanları ile irtibata geçin.
- Öz-Değerlendirme sürecini tamamlayan organizasyonları ziyaret edin.
- Öz-Değerlendirme sürecini organizasyona tanıttın.
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Eğer Öz-Değerlendirme yapacaksak  
buna kim karar verecek?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Öz-Değerlendirme sürecine kimler  
dahil olacak?

- Öz-Değerlendirme ürünleri ile kimler  
ilgilenecek

- Öz-Değerlendirme Sistemi

- Hizmet Tasarımı

- Müşterinin Sesi

- Müşteri Odağı

- KaliteOfisi.com web sitesi



# eğer istiyorsam .... yapmalıyım

... öz-değerlendirme sistemini  
daha iyi anlayabilmek için

*Kılavuz Kitabı* okuyunuz ve

Kalite Ofisi uzmanlarını arayınız!

... hizmetleri iyileştirmeye  
derhal başlayabilmek için

*Hizmet Tasarımını*

Kullanınız

... müşteri bilgisi kavram  
ve araçlarını anlayabilmek için

*Müşterinin Sesini*

okuyunuz

... müşteri bilgisi  
elde etmek için

*Müşteri Odağını*

kullanınız

... sürekli iyileştirmeye yardımcı olacak  
ölçütler geliştirebilmek için

*Başarının Ölçümünü*

okuyunuz

... en son *Sadece Daha İyi!* araçlarını görmek yada indirmek  
müşterilerin tecrübelerinden öğrenmek yada

fikir ve düşünceleri paylaşacak insanları bulabilmek için

[kaliteofisi.com](http://kaliteofisi.com) web sitesini

ziyaret ediniz