

# **Ortak Değerlendirme erevesi (OD)** **Kuruluşun zdeğerlendirme Aracılığıyla Geliştirilmesi**

## **Ortak Değerlendirme erevesi** **2006**

### **İçindekiler**

#### **Giriş**

#### **Girdi Kriterleri**

Kriter 1: Liderlik

Kriter 2: Strateji ve Planlama

Kriter 3: Çalışanlar

Kriter 4: İŞbirlikleri ve Kaynaklar

Kriter 5: Süreçler

#### **Sonuç Kriterleri**

Kriter 6: MŐteriyile/Vatandaşla İlgili Sonuçlar

Kriter 7: alıŐanlarla İlgili Sonuçlar

Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar

Kriter 9: Temel Performans Sonuçları

#### **OD Puanlama ve Değerlendirme Tabloları**

#### **OD Kullanım Kılavuzu**

#### **Kıyaslamayla ğrenme**

#### **Sözlük**

## Giriş

### Tanım

Ortak Değerlendirme Çerçevesi (ODÇ) Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM) geliştirdiği Mükemmellik Modeli ve Speyer'deki Alman İdari Bilimler Üniversitesi'nin modelinden esinlenerek oluşturulmuş bir toplam kalite yönetimi aracıdır. Bu araç, kuruluşun performansı, vatandaşlar/tüketiciler, çalışanlar ve toplumla ilgili mükemmel sonuçlara liderlik çerçevesinde yönetilen strateji ve planlama, çalışanlar ve işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla ulaşılabileceği yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşım, kuruluşa aynı anda farklı açılardan bakmakta ve kuruluşun performans analizini bütünsel bir çerçeve içinde ele almaktadır.

### Kaynak ve Gelişim

ODÇ, Kamu Yönetiminden sorumlu AB Bakanlıklarının işbirliği sonucu ortaya çıkmıştır. AB üyesi ülkelerde hükümet ve kamu hizmetlerinin modernize edilmesine ilişkin yenilikçi yöntemlerle ilgili olarak paylaşımı ve işbirliğinin teşvik edilmesi amacıyla Genel Müdürler tarafından kurulan ve ulusal uzmanlardan oluşan çalışma grubu Yenilikçi Kamu Hizmetleri Grubu (IPSG) himayesinde birlikte geliştirilmiştir.

Pilot versiyon Mayıs 2000 tarihinde sunulmuş ve tekrar gözden geçirilen ilk versiyon 2002'de uygulamaya alınmıştır. Kamu Hizmetlerinden sorumlu Genel Müdürlerin kararıyla Maastricht'te bulunan Avrupa Kamu Yönetimi Kurumu'nda (EIPA) ODÇ Kaynak Merkezi oluşturulmuştur. Strateji bildirisinde, EIPA Avrupa ODÇ Kaynak Merkezi olarak rolünü ve bu kapsamda amaçlarının neler olduğunu belirtmiştir.

ODÇ Kaynak Merkezi, ulusal ODÇ sözcüleri ağı ile birlikte, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı ve Speyer Üniversitesi'nin desteğini alarak, bu modelin birçok yolla uygulanmasına öncülük etmiş ve kullanımını değerlendirmiştir. 2000 ve 2005 arasında yaklaşık 900 Avrupa kamu yönetimi kuruluşu, kurumsal iyileştirme amacıyla ODÇ'yi kullanmışlardır. Avrupa dışındaki ülkeler örneğin, Çin, Orta Doğu, Dominik Cumhuriyeti ve Brezilya da bu araca ilgi göstermektedir. 2003 yılında Roma'da, 2005 yılında ise Lüksemburg'da yapılan birinci ve ikinci Avrupa ODÇ Kullanıcıları Buluşmasında 300'den fazla ODÇ kullanıcısı bir araya gelmiştir. Bu buluşmalar bağlamında EIPA tarafından hazırlanan iki çalışma, Avrupa'da ODÇ'nin kullanılmasına ilişkin ayrıntılı bilgiler vermektedir ve bu çalışmalar 2006 revizyonu için esin kaynağı olmuştur. Ayrıca, Avrupa'nın her yerinde ve belki de daha geniş bir alanda kamu yönetimi ile ilgili iyi uygulamaların bir araya getirilmesi için EIPA tarafından ODÇ uygulamalarına ilişkin bir veritabanı geliştirilmektedir. Kısa bir süre içerisinde, ODÇ e-aracı tam anlamıyla ODÇ kullanıcılarının kullanımına sunulacaktır. ODÇ websitesi Avrupa'da mevcut tüm bilgileri vermektedir. Model halihazırda 19 dile çevrilmiştir. Ancak aynı zamanda, birçok ülke, eğitim, e-araçlar, broşürler, ODÇ kullanıcı buluşmaları ve ODÇ veri tabanları dahil olmak üzere ulusal düzeyde ODÇ destek yapıları geliştirmiştir. Tüm bu faaliyetler, süreçte yer alan tüm ODÇ kullanıcılarına, Birleşik Krallık Başbakanlığı tarafından belirlenen 2010 yılında 2000 kayıtlı ODÇ kullanıcısı olması hedefine ulaşılabileceğini gösterir niteliktedir.

Avrupa Birliği'nde Kamu Yönetiminden sorumlu Bakanlar Lüksemburg Başbakanlığı'nın sonunda 8 Haziran 2005 tarihinde Avrupa Kamu Yönetimi Ağı (EPAN) dahilindeki Avrupa Birliği üyesi devletlerin Kamu Yönetimleri arasında gerçekleştirilen fikir, deneyim ve iyi uygulama paylaşımından ve Ortak Değerlendirme Çerçevesi gibi araçların geliştirilmesi ve kullanımından duydukları memnuniyeti dile getirmişlerdir. Lizbon gündemi ile daha fazla kalite yaklaşımının entegre edilmesini talep etmişlerdir. ODÇ 2006 revizyonunda bu talep dikkate alınmıştır.

## Temel amaç ve destek

ODÇ, kurumsal performansın artırılması amacıyla kalite yönetim tekniklerinin kullanılması konusunda Avrupa'da kamu sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlara destek sağlayacak kullanımı kolay bir araç olması amacıyla sunulmuştur. ODÇ, kavram olarak temel Toplam Kalite Yönetimi (TKY) modellerine, özellikle EFQM'e benzeyen bir özdeğerlendirme çerçevesi sunmaktadır. Ancak özellikle kamu sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar için bu kuruluşların özellikleri dikkate alınarak hazırlanmıştır.

ODÇ'nin dört temel amacı bulunmaktadır:

1. TKY ilkelerinin kamu yönetimine tanıtılması ve özdeğerlendirmenin uygulanması ve anlaşılması yoluyla kamu idarelerine yol gösterilerek aşama aşama "Yap-Uygula" eylem sıralamasından tam bir "PUKÖ: Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al" döngüsüne geçilmesi,
2. Tanımlama ve iyileştirme faaliyetlerine geçilmesi için, kamu kuruluşunun özdeğerlendirme yapmasını kolaylaştırmak,
3. Kalite yönetiminde kullanılan çeşitli modeller arasında köprü görevi görmek,
4. Kamu sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar arasında kıyaslama yoluyla öğrenmeyi kolaylaştırmak.

Bu amaçları desteklemek üzere çeşitli bileşenler üzerinde çalışılmış ve bunlar bu broşürde anlatılmıştır: yapı ve 9 kriter; 28 alt kriter ve örnekler; Girdiler ve Sonuçlar için değerlendirme tabloları; özdeğerlendirme ilkeleri; iyileştirme faaliyetleri ve kıyaslama yoluyla öğrenme projeleri ve sözlük.

## Hedef kuruluşlar

ODÇ kamu sektörünün tüm kısımlarında, ulusal/federal, bölgesel ve yerel düzeydeki kamu kuruluşları tarafından kullanılmak üzere tasarlanmıştır. ODÇ aynı zamanda çeşitli koşullar altında da kullanılabilir. Örneğin, sistematik reform programının bir parçası olarak ya da özel kamu hizmeti kuruluşlarında iyileştirme çabalarına ilişkin hedeflerin belirlenmesinde temel alınabilir. Bazı durumlarda ve özellikle çok büyük kuruluşlarda, özdeğerlendirme kuruluşun bir parçasında, örneğin, seçilen bir bölüm ya da şubede de yapılabilir.

## ODÇ'nin kuruma özgü hale getirilmesi

ODÇ jenerik bir araç olduğundan dolayı, kullanımının kuruma özgü hale getirilmesi tavsiye edilebilir, ancak ODÇ temel öğelerine sadık kalınması esastır. Bu temel öğeler 9 kriter, 28 alt kriter ve puanlama sistemidir. İlkelerde açıklanan örnekler ve özdeğerlendirme süreci esneklerdir. Ancak ilkelerin temel öğelerinin dikkate alınması tavsiye edilmektedir.

## Yapı

ODÇ (CAF)'nin yapısı aşağıda gösterilmektedir:



(EFQM Modeli'nden esinlenilmiştir.)

Dokuz kutulu yapı temel boyutları tanımlamakta ve kuruluşla ilgili her türlü analizde dikkate alınması gerekmektedir. Kriter 1 – 5 kuruluşun girdileri ile ilgilidir. Bu kriterler, kuruluşun ne yaptığını ve istenilen sonuçlara ulaşmada görevlere yaklaşımının nasıl olduğunu belirlemektedir. Kriter 6 – 9’da, müşteri/vatandaş, çalışanlar, toplum ve temel performans alanlarında elde edilen sonuçlar algılama ölçümleri ve iç göstergelerle değerlendirilir. Her bir kriter, kendi içinde alt kriterlere ayrılmaktadır. 28 alt kriter bir kuruluşun değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken temel konuları belirlemektedir. Alt kriterler içeriklerini daha ayrıntılı olarak anlatan örneklerle gösterilmiştir ve kuruluşun alt kriterde belirtilen koşullara nasıl cevap verdiğini ele almaya yarayacak alanları ortaya koymaktadır.

### **Temel özellikler**

ODÇ'nin kullanılması kuruluşun sürekli iyileştirme sürecini başlatması için çok güçlü bir çerçeve oluşturmaktadır. ODÇ aşağıda belirtilenleri sağlar:

- 1 Avrupa kamu sektöründe yaygın olarak kabul gören kriterleri temel alan kanıtlara dayalı değerlendirme,
- 2 İlerleme ve yüksek başarı düzeylerini belirleme fırsatları,
- 3 Kuruluşun iyileştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda tutarlılık ve uzlaşım sağlanması,
- 4 Ulaşılabilecek farklı sonuçlar ile destekleyici uygulamalar ya da girdiler arasında bağlantı kurulması,
- 5 Çalışanların iyileştirme sürecine dahil edilmesi yoluyla motivasyonun sağlanması,
- 6 Kuruluşun farklı alanları arasında ve diğer kuruluşlarla iyi uygulamaların paylaşılması, bu uygulamaların teşvik edilmesi için fırsat sağlanması,
- 7 Çeşitli kalite inisiyatiflerinin günlük faaliyetlerle bütünleştirilmesi,
- 8 Periyodik özdeğerlendirme uygulamasıyla zaman içinde ilerlemenin ölçülmesi.

### **ODÇ Kavramları ve Değerleri**

Bir Toplam Kalite Yönetimi aracı olarak ODÇ EFQM tarafından belirlenen mükemmellik kavramlarını temel almaktadır: sonuçlara yönelik olma, müşteri odaklılık, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların katılımı, sürekli iyileştirme ve yenilikçilik, karşılıklı yarar sağlayan işbirlikleri ve kurumsal sosyal sorumluluk. ODÇ, kamu kuruluşlarının performansını bu kavramlar temelinde iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Özel sektörle karşılaştırıldığında, kamu yönetimi ve kalite konularında kamu sektörünün bazı kendine özgü koşulları vardır. Bunlar Avrupa sosyo-politik ve idari kültürümüzde yaygın olarak görülen temel önkoşulları esas almaktadır: meşruluk (demokratik, parlamenter), hukukun üstünlüğü ve açıklık, sorumluluk, katılım, çeşitlilik, tarafsızlık, sosyal adalet, dayanışma, ortak çalışma ve işbirlikleri gibi ortak değer ve ilkelere dayanan ahlaki tutumlar.

ODÇ, temelde performans yönetiminin değerlendirilmesi ve iyileştirmeyi mümkün kılacak kurumsal nedenlerin tespiti üzerinde dursa da iyi yönetim temel amaçtır.

Böylece, performansın değerlendirilmesi kamu sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların aşağıda belirtilen temel özelliklerini ele almaktadır:

- 1 Demokratik yükümlülük/sorumluluk,
- 2 Yasal, hukuksal ve yasal çerçeve dahilinde çalışma,
- 3 Politikalardan haberdar olma,
- 4 Paydaşların katılımının sağlanması ve paydaş ihtiyaçlarının dengelenmesi,
- 5 Hizmet sunumunda mükemmellik,
- 6 Hizmet için ödenen bedelin karşılığını verme,
- 7 Amaçlara ulaşılması,
- 8 Modernizasyon, yenilik ve değişimin yönetimi.

### **Modelin içindeki çapraz ilişkiler**

TKY ve ODC'nin bütünsel yaklaşımı bir kuruluşun tüm fonksiyonlarının tüm boyutlarıyla değerlendirilmesi anlamına gelmemektedir. Ancak bütünü oluşturan tüm öğelerin birbiri üzerinde karşılıklı etkileri bulunmaktadır. Aşağıda belirtilen özelliklerin vurgulanması yerinde olacaktır.

- Modelin sol tarafı (Girdiler-Etkileyenler) ile sağ tarafı (Sonuçlar-Etkiler) arasındaki neden-sonuç ilişkisi vardır.
- Nedenler (girdiler) arasında bir bütünsellik mevcuttur.

Yalnızca nedenlere bütünsel yaklaşım uygulanabilir.

*Modelin sol ve sağ tarafları arasındaki çapraz bağlantı:* Bu bağlantı Girdiler (nedenler) ile Sonuçlar (etkiler) arasındaki neden-sonuç ilişkisi ve sonuçlardan nedenlere giden geri bildirimden oluşmaktadır. Değerlendirici tarafından verilen sonuç (ya da bir dizi yalın sonuç) ile girdiler tarafındaki ilgili kriter ve alt kriterlerden elde edilen kanıtlar arasındaki tutarlılığın sürekli olarak göz önünde bulundurulduğu özdeğerlendirmede neden-sonuç bağlantısının doğrulanması büyük önem taşımaktadır. Bu tutarlılığın doğrulanması kuruluşun bütünsel karakteri sebebiyle genellikle zordur. Sonuçlar ortaya çıkarken farklı nedenler (girdiler) birbirleriyle etkileşime girer. Her durumda, sağ tarafta yer alan sonuçlardan sol tarafta yer alan uygun kriterlere gidecek geri bildirim varlığı değerlendirilmede göz önünde bulundurulmalıdır.

*Girdiler tarafında yer alan kriter ve alt kriterler arasındaki çapraz ilişki:* Sonuçların kalitesi büyük ölçüde girdiler arasındaki ilişkilerin yoğunluk ve türü tarafından belirlendiğinden bu tür ilişkilerin özdeğerlendirmede ortaya konulması *gerekmektedir*. Aslında bu ilişkilerin yoğunluğu kuruluşun kuruluşa farklılık göstermektedir ve kuruluşun kalitesi bu ilişkilerin niteliklerine bakılarak büyük ölçüde belirlenmektedir. Örneğin, mükemmel kuruluşlar, kriter 1 ile kriter 2/3/4 ve kriter 3 ile kriter 4/5 arasındaki yoğun ilişkilerde çok açık olarak kendilerini gösterirler. İlişkiler kriter düzeyindeki ilişkiler ile sınırlı değildir. Sıklıkla alt kriter düzeyinde güçlü etkileşim ve ilişkiler somut olarak görülmektedir.

### **Kanıt ve ölçümlerin önemi**

Kamu kuruluşlarının özdeğerlendirmesi ve iyileştirilmesi kuruluşun farklı fonksiyonlarından gelen güvenilir bilgiler olmadan oldukça zordur. ODC kamu sektöründe faaliyet gösteren kuruluşları bilgi birikimi oluşturmaya ve bu bilgileri kullanmaya teşvik eder, ancak bu bilgilere genellikle ilk özdeğerlendirmede ulaşamamaktadır. Bu nedenle, ODC sıfır tabanlı değerlendirme olarak kabul edilmektedir. ODC, ölçüme başlanması gereken alanları gösterir. Yönetim sürekli iyileştirme anlayışını benimsedikçe iç ve dış bilgileri daha sistematik ve aşamalı olarak toplayacak ve yönetecektir.

### **Puanlama sisteminin rolü**

ODC'nin zorunlu öğelerinden biri puanlama sistemidir. Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar ile bunlarla bağlantılı iyileştirme faaliyetlerinin belirlenmesi özdeğerlendirmenin en önemli çıktılarından olsa da kuruluşlar bazen puanlar üzerinde çok fazla durmaktadırlar. ODC'nin yeni versiyonunda puanlama sistemi korunmuş ve ayrıntılandırılmıştır.

ODC modelinde her bir alt kriter ve ana kritere puan verilmesinin 4 temel amacı vardır:

1. İyileştirme faaliyetlerinin izleyeceği yolun gösterilmesi,
2. Kurumdaki ilerlemenin ölçülmesi,
3. Girdiler ve Sonuçlarda yüksek puanlarla gösterilen iyi uygulamaların belirlenmesi,
4. Uygulamalarından yararlanılabilecek uygun kurum ve kuruluşların bulunması.

ODC'nin 2006 değişikliğindeki yeniliklerden biri iki puanlama yöntemi ile ilgili maddedir. "Klasik

ODÇ Puanlaması” ve “Ayrıntılı ODÇ Puanlaması”. Puanlama ile ilgili bölümde konuya ilişkin daha ayrıntılı bilgi verilmiştir.

### **Yönetim dili ve sözlük**

ODÇ’yi ilk kez kullanan birçok kamu kuruluşu kavranması zor bir terminoloji ile karşılaşmaktadır. Kamu yönetiminde edinilen deneyim elbette bu sorunun aşılmasına yardımcı olmaktadır. Ancak ODÇ özdeğerlendirme sürecine katılan bazı çalışanlar gerekli deneyime sahip olmayabilirler. Bu broşürün sonunda yer alan sözlük temel terim ve kavramlar hakkında daha kesin açıklamalar sunarak bu kişilere yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır.

Kamu sektöründeki “müşteriler”in niteliklerini göz önünde bulundururken öncelikle vatandaş/müşteri teriminden ne anladığımızı ortaya koymakta yarar vardır. Bu terim kamu yönetimi ile kamu hizmetlerinin kullanıcıları, vatandaş ve vergi ödeyen bireyler ve sunulan hizmetlerde payı bulunan tüm kamu üyeleri arasındaki karşılıklı ilişki ve bunun sonuçları üzerinde durulması amacıyla kullanılmıştır.

### **ODÇ 2002 ile 2006 arasındaki temel farklılıklar**

Daha önceki ODÇ yayınlarını kullananlar yeni yayını kullanırken fazla zorluk çekmeyeceklerdir.

Lizbon stratejisi bağlamında modernizasyon ve yenilik konularına daha fazla önem verilmiştir. Bu konu liderlik ve strateji ile ilgili kriterde açıkça belirtilmiştir. Kriter 5 ise süreçlerin sürekli yenilenmesi ile ilgili ihtiyaç üzerinde durmaktadır.

Yeni geliştirilen birçok örnek kamu sektöründe kalite yönetiminin iyi yönetişime olan katkılarını daha iyi göstermektedir.

Puanlama sistemi kuruluşu değerlendirme konusundaki bilgi birikimini derinleştirme ve iyileştirme faaliyetleri üzerinde daha fazla durma olanağı tanır.

Özdeğerlendirme ve iyileştirme eylem planlarına ilişkin ilkeler ek tavsiyeler sunmaktadır.

ODÇ ile kıyaslamalı öğrenme konusunda son zamanlarda elde edilen başarılar bu alandaki yeni ilkelerin esin kaynağı olmuştur.

Özetlemek gerekirse, ODÇ modeline dayalı özdeğerlendirme kuruluşun kendi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlar. Tüm yönleriyle geliştirilmiş toplam kalite modeli ile karşılaştırıldığında ODÇ kullanıcı dostu bir başlangıç modeli olarak tasarlanmıştır. Bu yolda ilerlemeye karar veren kuruluşların daha ayrıntılı modellerden birini seçeceği tahmin edilmektedir. ODÇ’nin bu modellerle uyumlu olma avantajı bulunmaktadır. Bu nedenle kalite yönetiminde ilerlemek isteyen kuruluşlar için ilk adım niteliği taşıyabilecektir.

“ODÇ İşe Yarar!” bunu biliyoruz.

ODÇ ücretsiz olarak kamu hizmetine sunulmuştur. Kuruluşlar modeli istedikleri şekilde kullanmakta serbesttirler.

## **Girdiler**

Kriter 1-5 kuruluşun girdileriyle ilgilidir. Bu kriterler, kuruluşun ne yaptığını ve istenilen sonuçlara ulaşmada görevlere nasıl yaklaştığını, nasıl ele aldığını belirlemektedir. Girdilere ilişkin faaliyetler üzerinde yapılacak değerlendirmeler Girdiler Puanlama Tablosu esas alınarak yapılmalıdır. (bkz. ODÇ Puanlama ve Değerlendirme Tabloları)

# Kriter 1: Liderlik

## Tanım

Bir kuruluşun liderlerinin davranışları amacın açık ve ortak olmasını, kuruluşun ve çalışanlarının üstün nitelikler ve başarılı sonuçlara ulaşabileceği bir ortam yaratılmasını sağlayabilir.

Liderler kuruluşun yönünü belirler. Liderler kuruluşun uzun vadeli başarısı için gerekli olan misyon, vizyon ve değerleri geliştirirler. Liderler örnek model olma görevi görerek belirtilen ve bilinen değerlere uygun davranışları aracılığıyla kuruluşta çalışanları motive eder ve desteklerler.

Liderler kuruluşun yönetim sistemini geliştirir, uygular, izler, performans ve sonuçları gözden geçirirler. Performansın iyileştirilmesi misyonun gerçekleştirilmesi için gerekli değişikliklerin düzenlenerek gelecek için hazırlık yapılmasından liderler sorumludur.

Kamu sektöründe, liderler kuruluş ile politikacılar arasındaki temel ara düzeydir, ortak sorumlulukları paylaşırlar ve aynı zamanda diğer paydaşlarla olan ilişkileri yönetmek ve paydaşların gereksinimlerinin karşılanmasını sağlamaktan sorumludurlar.

## Temel Etkileri

Temsili demokratik sistemde, seçilen politikacılar stratejilerle ilgili seçimleri yaparlar ve farklı politika alanlarında erişmek istedikleri hedefleri belirlerler. Kamu kuruluşlarının liderleri politikacılara analiz, ufuk- tarama ya da vizyon belirleme konularında tavsiyeler sunarak politikaların geliştirilmesinde onlara yardımcı olurlar ve politikaların uygulanması ve gerçekleştirilmesinden sorumludurlar.

Bu nedenle, kamu sektöründe politik liderliğin rolü ile kuruluşların liderleri/yöneticilerinin rolleri arasındaki farkların anlaşılması gerekmektedir. ODC, politik bir sorumluluk olan kamu politikalarının kalitesinin üzerinde durulması yerine kamu kuruluşlarının yönetimiyle ilgilenir.

Kendilerine uygun değerlerin yanı sıra Avrupa'da kamu sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar yasalara uygun olma, şeffaflık, tarafsızlık, çeşitlilik ve çıkar çatışmalarının reddedilmesi gibi bir takım ortak değerleri paylaşmaktadırlar. Liderler bu değerleri, örneğin, çalışanların işle ilgili davranışlarına yön veren kuralları, kuruluş düzeyinde yaygın ve yorumlarlar.

Liderler, kuruluşlarının hizmet sundukları ve sürekli olarak değişen topluma uyum sağlaması için en uygun koşulları yaratırlar. Kendileri modernizasyon ve yenilik fırsatları ararlar. E-yönetim yaklaşımlarını aktif olarak entegre ederler.

Kamu hizmeti kuruluşlarının liderleri hedef ve amaçlara ulaşmak için tahsis edilen kaynaklar çerçevesinde çalışmak zorundadırlar. Bu durum bazen vatandaşların, politikacıların ve diğer paydaşların gereksinimlerinin dengelenmesini gerektirebilir. Bu nedenle, liderler müşterilerinin kim olduğunu, müşterilerin gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin siyasi koşullar çerçevesinde nasıl dengelenebileceğini açıkça anlamalı ve vatandaşların/müşterilerin olduğu kadar diğer paydaşların da sorumluluğunu üstlenmelidirler.

**Değerlendirme:** Kuruluştaki liderliğin aşağıda belirtilen maddeler konusunda neler yaptığına ilişkin kanıtları belirleyiniz:

### 1.1. Misyon, vizyon ve değerlerin geliştirilmesi yoluyla kuruluşu yön verilmesi.

#### Örnekler:

- İlgili paydaş ve çalışanların katılımıyla kuruluşun misyon (amaçların neler olduğu) ve vizyonunun (nereye gidilmesinin istendiği) belirlenmesi ve geliştirilmesi.
- Misyon ve vizyonun stratejik (uzun vadeli ve orta vadeli) ve operasyonel (somut ve kısa vadeli) amaç ve faaliyetlere dönüştürülmesi.

- c. Şeffaflık, etik ve vatandaş hizmetleri ve paydaşları da kapsayan davranış kurallarını içeren bir değerler çerçevesi oluşturmak.
- d. Liderler/yöneticiler/çalışanlar arasında karşılıklı güven ve saygının güçlendirilmesi (örneğin, iyi liderliğin normlarının tanımlanması).
- e. Etkin iletişim koşullarının oluşturulması. Misyon, vizyon, değerler, stratejik ve operasyonel amaçların kuruluşun tüm çalışanlarına ve diğer paydaşlara anlatılması.
- f. Dış çevrede meydana gelen değişiklikler göz önünde bulundurularak misyon, vizyon ve değerlerin periyodik olarak gözden geçirilmesi.
- g. Olası çıkar çatışması alanlarını belirleyerek ve çalışanlara yol gösterici ilkeler sunarak çıkar çatışmalarının yönetilmesi.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

## **1.2. Kuruluşun, performansının ve değişimin yönetilmesine ilişkin bir sistem kurulması ve bu sistemin uygulanması**

*Örnekler:*

- a. Strateji, planlama, paydaşların gereksinim ve beklentilerine uygun olarak mevcut teknolojilerin kullanılması yoluyla süreç ve kurumsal yapıların geliştirilmesi.
- b. Uygun yönetim şekillerinin tanımlanması (düzeyleyler, fonksiyonlar, sorumluluklar ve yeterlilikler) ve süreçlerin yönetimi için sistem geliştirilmesi.
- c. Kurumun her düzeyinde ölçülebilir amaçlar ve hedefler geliştirilmesi ve bunlar üzerinde anlaşma sağlanması.
- d. Farklı paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengelenerek kuruluşun çıktıları ve sonuçları ile ilgili hedeflerine yön verilmesi.
- e. e-yönetişim ve benzeri konuda strateji geliştirilmesi ve bu stratejinin kuruluşun stratejik ve operasyonel amaçları ile uyumlaştırılması.
- f. İç denetimleri de kapsayan yönetim bilgi ağının kurulması.
- g. Proje yönetimi ve ekip çalışması ile ilgili uygun yaklaşım ve ilkelerin (çerçeveler) oluşturulması.
- h. ODÇ ya da EFQM Mükemmellik Modeli gibi TKY- sistem ilkelerinin sürekli olarak uygulanması.
- i. Kuruluş içinde ölçülebilir stratejik ve operasyonel hedef/performansın ölçülmesine yönelik sistem geliştirilmesi (örneğin, Kurumsal Karne, ISO 9001:2000).
- j. Kurumsal tasarım ve işletme modeli dikkate alınarak gerekli değişikliklere ilişkin önceliklerin belirlenmesi ve sıralanması.
- k. Değişim girişimleri ve değişim nedenlerinin çalışan ve ilgili paydaşlara anlatılması.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

## **1.3. Kuruluş çalışanlarının motive edilmesi, desteklenmesi ve örnek model olma görevinin üstlenilmesi**

*Örnekler:*

- a. Örnekler oluşturarak öncülük etme ve belirlenen amaç ve değerler çerçevesinde hareket edilmesi.
- b. Yapıcı geri bildirimler doğrultusunda değişimlerin kabullenilmesi konusunda liderlerin/yöneticilerin istekli olması.
- c. Çalışanların kuruluşla ilgili temel konulardan sürekli olarak haberdar edilmesi.
- d. Genel kurumsal amaçlara ulaşılması doğrultusunda çalışanlara görev, plan ve amaçlarını yerine getirmede yardımcı olunması yoluyla destek sağlanması,
- e. Sorumluluk alma, inisiyatif kullanma (yetkelendirme) dahil olmak üzere yetki, sorumluluk ve yeterliliklerin devri için gerekli teşvik, yönlendirme ve koşulların yaratılması.

- f. Çalışanların yenilik ve iyileştirme konusunda önerilerde bulunmaları ve günlük çalışmalarında önleyici yaklaşımı benimsemeleri konusunda özendirilmesi ve desteklenmesi yoluyla yenilik ve iyileştirme kültürü oluşturulması.
- g. Ekiplerin ve bireylerin çabalarının tanınması ve takdir edilmesi.
- h. Bireysel gereksinim ve çalışanların kişisel koşullarına saygı gösterilmesi ve bunların dikkate alınması.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

#### **1.4. Ortak sorumluluk oluşturulması amacıyla politikacılar ve paydaşlarla ilişkilerin yönetilmesi**

*Örnekler:*

- a. Kuruluşu etkileyen kamu politikalarının belirlenmesi.
- b. Uygun idari ve hukuki alanlardaki siyasi otoritelerle önleyici ve sürekli ilişkiler kurulması ve bu ilişkilerin sürdürülmesi.
- c. Kuruluşun amaç ve hedeflerinin kamu politikaları ile uyumlu olmasının sağlanması.
- d. Önemli paydaşlarla (vatandaşlar, Sivil Toplum Örgütleri (STÖ), çıkar grupları, sanayi ve diğer kamu otoriteleri) işbirlikleri ve ağlar oluşturulması ve bu ilişkilerin sürdürülmesi.
- e. Kuruluş yönetim sisteminin gelişimi ve kurumsal çıktı ve performans sonuçlarına ilişkin hedeflerinin belirlenmesi süreçlerine siyasi ve diğer paydaşların katılımının sağlanması.
- f. Kuruluş ve hizmetleri konusunda kamu düzeyinde farkındalık, bilinç ve itibar oluşturulması.
- g. Pazarlama yaklaşımının (hedeflenen ürün ve hizmetler) geliştirilmesi ve paydaşlara anlatılması.
- h. Mesleki dernekler, temsilci örgütler ve çıkar gruplarının faaliyetlerine katılım.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

## Kriter 2: Strateji ve Planlama

### Tanım

Birbiriyle bağlantılı faaliyetlerini etkin şekilde birleştirme yaklaşımı kuruluşun genel performansını belirlemektedir. Kuruluş, misyon ve vizyonunu, kamu politikaları/hedefleri ve diğer paydaşların gereksinimleriyle uyumlu, kaynak ve süreçlerinin sürekli iyileştirme anlayışı çerçevesinde yönetimiyle desteklenen paydaş odaklı net stratejiler aracılığıyla uygular. Strateji planlara, amaçlara ve ölçülebilir hedeflere dönüşür. Planlama ve strateji kuruluşun modernizasyon ve yenilikleri uygulama yaklaşımını yansıtır.

### Temel Etkileri

Strateji ve planlama, PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) döngüsünün bir parçasıdır ve paydaşların mevcut ve gelecekle ilgili gereksinimleri ve planlama sürecini etkileyecek çıktı ve sonuçlarla ilgili bilgi toplanması ile başlar. Bu, tüm paydaşların operasyonel politikalar, planlama ve stratejik yönü etkileyecek görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilerin kullanılmasını içermektedir. İç değerlendirme süreciyle sağlanan geri bildirimler kurumsal performansla ilgili olarak planlanan iyileştirmeler açısından büyük önem taşımaktadır.

Kritik başarı faktörlerinin- stratejik hedeflere ulaşmak için uyulması gereken koşullar- ve hedeflerin belirlenmesi sonuçların etkin bir şekilde izlenmesi ve ölçülmesinin çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Hedefler belirlenirken çıktılar ile performans sonuçları arasındaki farklar dikkate alınmalıdır.

Kuruluşlar strateji ve planlarının uygulanmasını sürekli olarak ve eleştirel bir bakış açısıyla izlemeli ve bunları gerekli durumlarda güncellemeli ve koşullara uygun hale getirmelidir.

**Değerlendirme:** Kuruluşun aşağıda belirtilen maddeler konusunda neler yaptığına ilişkin kanıtları belirleyiniz:

### 2.1. Paydaşların mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimleri ile ilgili bilgi toplanması

#### Örnekler:

- İlgili tüm paydaşların belirlenmesi.
- Paydaşlar, gereksinim ve beklentileri konusundaki bilgilerin sistematik olarak toplanması ve analiz edilmesi.
- Sürekli olarak bilgi toplanması ve bilgi kaynaklarının, doğruluk ve kalitesinin analiz edilmesi. Bunlar toplumsal, çevresel, ekonomik, yasal ve demografik gelişmeler gibi önemli değişkenlere ilişkin bilgileri de kapsayabilir.
- Kuruluş içi kuvvetli ve zayıf yönlerin sistematik olarak analiz edilmesi (Örneğin, TKY teşhisi ya da SWOT analizi).

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

### 2.2. Strateji ve planlamanın paydaş gereksinimleri ve mevcut kaynaklar dikkate alınarak geliştirilmesi, gözden geçirilmesi ve güncellenmesi

#### Örnekler:

- Strateji uygulamalarının izlenmesini sağlayarak tüm düzeylerde kuruluş performansının izlenmesi, ölçülmesi ve/veya değerlendirilmesi için yöntemler geliştirilmesi ve uygulanması.
- Sürekli olarak risk ve fırsatların gözden geçirilmesi (örneğin, SWOT analizi) ve kuruluş çevresindeki kritik başarı faktörlerinin (siyasi değişiklikler dahil) düzenli olarak değerlendirilmesiyle bu etkenlerin belirlenmesi.

- c. Çıktılar ve sonuçlarla ilgili görevlerin, stratejik planların ve operasyon planlarının kalitesinin değerlendirilmesi.
- d. Görev ve kaynaklarla, uzun ve kısa vadeli baskılar ve paydaş gereksinimlerinin dengelenmesi.
- e. Strateji ve planlama yöntemlerinin yeniden düzenlenmesi ve iyileştirilmesi ihtiyacının değerlendirilmesi.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

### 2.3. Kuruluşun tamamında strateji ve planlamanın uygulanması

*Örnekler:*

- a. Uzlaşım sağlama, öncelik belirleme, zaman çerçevesi, uygun süreçler ve kurumsal yapının oluşturulması ile stratejilerin ve planlamanın uygulanması.
- b. Strateji ve planlamanın yayılması sürecine paydaşların da katılımının sağlanması ve paydaş öncelik ve gereksinimleri ile ilgili olarak önceliklerin belirlenmesi.
- c. Kuruluşun stratejik ve operasyonel amaçlarının ilgili kurumdaki bölümler ve bireyler için plan ve görevlere dönüştürülmesi.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

### 2.4. Modernizasyon ve yeniliklerin planlanması, uygulanması ve gözden geçirilmesi

*Örnekler:*

- a. Eğitimler, kıyaslama, öğrenme laboratuvarlarının kurulması, stratejik düşünme ve planlamanın rolü üzerinde durulması yoluyla yeni bir kültüre/yeniliklere hazır olma durumu yaratılması ve geliştirilmesi.
- b. Değişim için kurum içi göstergelerin/sürücülerin ve modernizasyon ve yeniliklere ilişkin dış talebin sistematik olarak izlenmesi.
- c. Değişimlerin, paydaşlarla yapılan görüş alışverişlerine dayalı modernizasyon ve yenilik süreci (internet hizmetlerinin uygulanması) doğrultusunda planlanması.
- d. Araçlar ve ölçümlerin bütünleştirilmesi; örneğin, girdi + çıktı + sonuç - ölçüm; TKY ilkelerinin kullanılması.
- e. Yenilik sürecinde kaydedilen ilerlemenin izlenmesini içeren etkin bir değişim yönetim sisteminin uygulanmasının sağlanması.
- f. Planlanan değişikliklerin uygulanması için gerekli kaynakların sağlanması.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

## Kriter 3: Çalışanlar

### Tanım

Kuruluş çalışanlar demektir. Çalışanlar kuruluşun en değerli varlığıdır. Çalışanların birbiriyle etkileşimi ve mevcut kaynakların yönetimi kurumsal başarıyı büyük ölçüde belirler. Saygı, diyalog, yetkelendirme, güvenli ve sağlıklı bir ortam yaratılması kurum için mükemmelliğe giden yolda çalışanların katılımı ve desteğini sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Kuruluş strateji ve planlamalarını ve süreçlerin etkin işleyişini desteklemek amacıyla birey ve kuruluş düzeyinde yetkinlikleri ve çalışanların potansiyelini yönetir, geliştirir ve dağıtır.

### Temel Etkileri

Kriter 3 kuruluşun, stratejik amaçlarını çalışanlar tarafından en uygun kullanım ve en iyi başarının sağlanması için geliştirip, yayılması ve sürdürülmesi amacıyla insan kaynaklarıyla uyumlu hale getirip getirmediğini değerlendirmektedir. Hem kuruluş hem de çalışanları açısından çalışanların yönetiminin kapsamının genişletilmesi ile ilgili konuların dikkate alınması yarar sağlayacaktır. Çalışanlara potansiyellerini tam anlamıyla kullanmaları konusunda yardımcı olunmalıdır. Çalışanların refahının sağlanması çalışan yönetiminin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

Kuruluşların çalışanlarına sürekli olarak kendi yetkinliklerini geliştirme, daha fazla sorumluluk alma ve daha fazla inisiyatif kullanma fırsatı sağlamak amacıyla yaklaşım ve ilkeler oluşturması durumunda çalışanlar işyerinin gelişimine katkıda bulunurlar. Bunu sağlamak için, çalışanların kendi performans amaçları kuruluşun stratejik amaçları ile ilişkili olmalı ve çalışanlar işe alım, eğitim ve çalışanların tanınması ve takdir edilmesine ilişkin politikaların oluşturulması sürecine dahil edilmelidir.

Sonuç olarak, Kriter 3 yöneticilerin/liderlerin ve çalışanların kuruluşun gelişimine aktif olarak katılma, kurumsal zorlukları diyalog aracılığıyla çözme, yaratıcılık, yenilikçilik ve performansın iyileştirilmesine yönelik öneriler sunulması için ortam yaratma becerilerini ele alır. Bu aynı zamanda çalışan memnuniyetinin artmasını da sağlamaktadır.

Çalışanlara ilişkin politikaların gerekli şekilde yürütülmesi yalnızca insan kaynakları biriminin sorumluluğu değildir, bu politikaların yürütülmesi kuruluşta görev alan tüm lider, yönetici ve birim sorumlularına bağlıdır. Tüm bu kişilerin çalışanlara ilişkin konuları dikkate aldıklarını ve açık iletişim ve şeffaflık kültürünü teşvik ettiklerini göstermeleri gerekir.

Kuruluşlar, performanslarını değerlendirirken ulusal/genel kamu personel politikalarından, ödeme politikalarından vb kaynaklanan hareket özgürlüğüne ilişkin kısıtlamaları dikkate alarak çalışan potansiyelinde en iyi düzeyi sağlamak amacıyla bu kısıtlamalar çerçevesinde nasıl çalıştıklarını gösterebilirler.

**Değerlendirme:** Kuruluşun aşağıda belirtilen maddeler konusunda neler yaptığına ilişkin kanıtları belirleyiniz:

### 3.1. Strateji ve planlamada insan kaynaklarının şeffaf bir şekilde planlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi

#### Örnekler:

- Paydaşların gereksinim ve beklentilerini dikkate alarak mevcut ve gelecekte ortaya çıkacak insan kaynakları gereksinimlerinin düzenli bir biçimde analiz edilmesi.
- İnsan kaynakları yönetim politikasının kuruluşun strateji ve planlamasına dayalı olarak geliştirilmesi ve duyurulması.
- Görevlerin tamamlanması, görev ve sorumlulukların dengelenmesine için İK kapasitesi (işe alım, görevlerin belirlenmesi ve gelişim) olmasının sağlanması.
- İntranet hizmetleri hazırlanması ve geliştirilmesine yatırılmış insan kaynaklarının izlenmesi.
- İşe alım, terfi, ücret, tanıma/takdir ve atama görevlerinin verilmesi konularına ilişkin amaç

- kriterlerini içeren açık bir politika geliştirilmesi ve konuyla ilgili olarak uzlaşım sağlanması.
- Kuruluş çapında, sağlık ve güvenlik koşullarının yerine getirilmesi dahil uygun çalışma ortamı koşullarının sağlanması.
  - İşe alım ve kariyer gelişimlerinin adil istihdam, fırsat eşitliği ve çeşitlilik (örneğin, cinsiyet, cinsiyete yönelik konular, sakatlıklar, yaş, ırk ve din) boyutlarının dikkate alınarak yönetilmesi.
  - Koşulların, çalışanlar için makul bir çalışma yaşamı dengesi sağlayacak biçimde düzenlenmesi.
  - Mağdur durumda olan çalışanlar ve engelli çalışanların gereksinimlerine özellikle önem verilmesi.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

### **3.2. Çalışanların yetkinliklerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve kullanılması, bireysel ve kurumsal hedeflerin uyumlulaştırılması**

*Örnekler:*

- Mevcut yetkinliklerin bilgi birikimi, beceri ve tutumlar açısından, bireysel ve kurumsal düzeylerde belirlenmesi.
- Yetkinliklerin geliştirilmesi için gerekli stratejilerin tartışılması, belirlenmesi ve yayılması. Bu süreç, mevcut ve gelecekteki kurumsal ve bireysel gereksinimlere (örneğin, zorunlu ve seçmeli eğitim programları birbirinden ayrı olabilir) dayalı kabul edilmiş bir genel eğitim planını içerir.
- Tüm çalışanlar için, yönetim, liderlik, çeşitli müşteri/vatandaş ve işbirliği yapılan diğer unsurlarla çalışma becerilerinin özellikle vurgulandığı kişisel eğitim ve gelişim planlarının geliştirilmesi ve karşılıklı anlaşılması. Bu eğitim planları aynı zamanda internet hizmetleri sunulmasına ilişkin beceri eğitimlerini de kapsayabilir.
- Yeni işe alınan çalışanların desteklenmesi ve bu çalışanlara yardım edilmesi (örneğin, eğitim verme, özel eğitimler ve yönlendirme aracılığıyla).
- Çalışanların kurum içi ve dışı hareketliliğinin / görevlendirmelerin özendirilmesi.
- Modern eğitim yöntemlerinin geliştirilmesi ve özendirilmesi (örneğin, multimedya yaklaşımı, işbaşı eğitimleri, e-öğrenme).
- Eğitim faaliyetlerinin planlanması, risk ve çıkar çatışması yönetimi alanlarında iletişim tekniklerinin geliştirilmesi.
- Maliyet/fayda analizleri yapılması ve izleme aracılığıyla, eğitim ve gelişim programlarının etkilerinin faaliyetlerin maliyetleri dikkate alınarak değerlendirilmesi.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

### **3.3. Açık iletişimin geliştirilmesi ve yetkelendirme ile çalışanların katılımının sağlanması**

*Örnekler:*

- Açık iletişim kültürünün ve ekip çalışmasının özendirilmesi.
- Önleyici yaklaşım çerçevesinde çalışanların fikir ve önerilerinin alınması için ortam yaratılması ve buna uygun mekanizmaların geliştirilmesi (örneğin, öneri sistemleri, çalışma grupları, beyin fırtınası gibi yöntem ve yaklaşımların kullanılması).
- Çalışan ve çalışan temsilcilerinin plan, strateji ve hedeflerin geliştirilmesi, süreçlerin tasarlanması ve iyileştirme faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulanmasına dahil edilmesi.
- Yöneticilerle çalışanlar arasında hedefler ve hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının ölçülmesine ilişkin yöntemler konularında uzlaşma sağlanması.
- Düzenli olarak çalışanların memnuniyeti anketleri yapılması sonuçların/özetlerin/yorumların yayınlanması.
- Çalışanlara kısım şeflerine/yöneticilerine geri bildirim sağlamaları için fırsat verilmesi.
- Çalışan temsilcileriyle görüşülmesi (örneğin, sendikalar).

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

## Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar

### Tanım

Kuruluşun, strateji ve planlarını ve süreçlerin etkin işleyişini desteklemek amacıyla temel işbirliklerini- özellikle vatandaşlar/müşteriler ile olan işbirlikleri- planlaması ve yönetmesidir. Bu nedenle işbirlikleri kuruluşların iyi bir şekilde işlemesi açısından önem taşıyan kaynaklardır.

İşleyişin etkinliğini sağlamak amacıyla, kuruluşun işbirliklerinin yanı sıra –mali konular, teknoloji ve tesisler gibi- daha geleneksel kaynaklara da gereksinimi vardır. Bunlar, kuruluşun hedeflerine en etkin şekilde ulaşmasını sağlamak amacıyla, kuruluşun strateji ve en önemli süreçlerini desteklemek için kullanılır ve geliştirilir. Bu kaynakların şeffaf bir şekilde sunulması ile kuruluşlar mevcut kaynakların meşru kullanımıyla ilgili olarak vatandaşlara/müşterilere karşı sorumluluklarını yerine getirmektedir.

### Temel Etkileri

Sürekli olarak değişen ve karmaşıklaşan toplumumuzda kamu kuruluşlarının stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için hem kamu hem özel sektördeki diğer kuruluşlarla olan ilişkilerini yönetmesi gerekmektedir.

Bu karmaşıklık, vatandaşların/müşterilerin temel işbirliği unsurları olarak alacakları aktif rolün artması gereksinimini de beraberinde getirmiştir. Vatandaşlar/müşteriler terimi vatandaşların paydaşlıkla hizmet kullanıcıları arasında değişen rollerini anlatmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu kriterde, ODÇ vatandaşların kamu ile ilgili konulara ve kamu politikalarının geliştirilmesi sürecine katılımı ile gereksinim ve beklentilerinin açıklığı üzerinde durmaktadır.

Kamu kuruluşları, kaynaklarını yönetirken, sıklıkla özel sektörde görülenlerden daha fazla ve daha sıkı engel ve baskılara tabi tutulurlar. Kamu kuruluşlarının ek gelir elde etme imkanları, sunmayı istediği hizmetlere fon ayırma ya da fonları hizmetlere göre yeniden düzenleme özgürlüğü kısıtlı olabilir. Bu nedenle, sunmaları gereken hizmetlerin etkinlik ve etkililiğini değerlendirmeleri büyük önem taşımaktadır. Tam mali yönetim, iç denetim ve muhasebe sistemleri sağlıklı maliyet muhasebesinin temelini oluşturmaktadır. Kamu kuruluşlarının genellikle kaynakların dağılımında çok fazla söz hakkı olmamasına rağmen kuruluşun “daha az maliyetle daha fazla ve iyileştirilmiş hizmetler” sunma becerisini sergilemesi daha yenilikçi hizmet ve ürünlerin daha hızlı bir şekilde sağlanmasına fırsat verir. Kuruluşun bilgi ve bilgi birikimi koşulları belirlenmeli ve bu tespitler strateji ve planlama süreçlerinin tekrar gözden geçirilmesinde kullanılmalıdır. Kuruluş gerekli bilgi ve bilgi birikimini çalışanların kolaylıkla erişebileceği biçimlerde sürekli olarak sunmalı ve bu yolla çalışanların işlerini etkin bir şekilde yapmalarını sağlamalıdır.

Kuruluş aynı zamanda kritik bilgi ve bilgi birikimini gereksinimlerine göre temel işbirliği unsurları ve diğer paydaşlarıyla paylaşılmasını sağlamalıdır.

Değerlendirme: Kuruluşun aşağıda belirtilen maddeler konusunda neler yaptığına ilişkin kanıtları belirleyiniz:

#### 4.1. Temel işbirliği ilişkilerinin geliştirilmesi ve uygulanması

##### Örnekler:

- Olası stratejik işbirliklerinin ve ilişkilerin niteliğinin belirlenmesi (örneğin, alıcı-tedarikçi, yardımcı üretim, internet hizmetlerini sağlayanlar).
- İlişki niteliklerinin dikkate alınarak uygun işbirliği anlaşmaları yapılması (örneğin, alıcı-tedarikçi, ortak çalışma/yardımcı-tedarikçi /ürün/ hizmetlerin yardımcı üreticisi, birlikte çalışma, internet hizmetleri).
- Denetimler dahil olmak üzere işbirliklerinin yönetiminde tarafların sorumluluklarının belirlenmesi.
- Süreçlerin, sonuçların ve işbirliklerinin niteliğinin sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi.

- e. Görevlere özgü işbirliklerinin özendirilmesi, gerçekleştirilmesi ve diğer kamu kuruluşları ile ortak projeler geliştirilmesi ve uygulanması.
- f. İşbirliği yapılan kuruluşlarla çalışanların bilgi ve deneyim paylaşımına ilişkin koşulların oluşturulması.
- g. Kurumsal sosyal sorumluluk alanındaki faaliyetlerin özendirilmesi.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

#### 4.2. Vatandaşlarla/müşterilerle işbirlikleri geliştirilmesi ve uygulanması

*Örnekler:*

- a. Vatandaşların/müşterilerin kamuyla ilgili konulara ve politika kararları alma süreçlerine katılımının özendirilmesi (örneğin, danışma grupları, anket, kalite grupları, kamuoyu anketleri).
- b. Vatandaşların/müşterilerin görüş, öneri ve şikayetlerine açık olunması ve bunların öğrenilmesi için uygun mekanizmalar geliştirilmesi ve kullanılması (örneğin, Anketler, danışma grupları, soru formları, şikayet kutuları, kamuoyu yoklaması vb. aracılığıyla).
- c. Önleyici bir yaklaşım içeren bilgi politikası geliştirilmesi (örneğin, çeşitli kamu kuruluşlarının yetkinlikleri, süreçleri hakkında vb.).
- d. Kuruluşun, kararlarının ve gelişiminin şeffaf olmasının sağlanması (örneğin, yıllık raporlar yayınlamak, basın toplantıları düzenleyerek ve bilgilerin İnternet üzerinden yayınlanması aracılığıyla).
- e. Vatandaşların/müşterilerin örgütlenmelerinin, gereksinimlerini ifade etmelerinin aktif olarak özendirilmesi ve vatandaş gruplarına destek sağlanması.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

#### 4.3. Mali işlerin yönetilmesi

*Örnekler:*

- a. Mali işlerin yönetimi ile stratejik amaçların uyumlulaştırılması.
- b. Mali işlerin yönetimi ve bütçe şeffaflığının sağlanması.
- c. Mali kaynakların maliyet etkin şekilde yönetilmesinin sağlanması.
- d. Bütçe ve maliyet planlamalarında yenilikçi sistemler kullanılması (örneğin, çok-yıllı bütçeler, proje bütçeleri programı, farklı konulara göre bütçeleme).
- e. Kurumsal birimler dahil olmak üzere kuruluş tarafından sağlanan ürün ve hizmetlerin sunum ve hizmet standardı maliyetinin sürekli olarak izlenmesi.
- f. Finansal sorumlulukların verilmesi, dağıtılması ve bunların merkezi denetimlerle dengelenmesi.
- g. Yatırım kararları ve mali denetimlerin maliyet/fayda analizlerine dayandırılması.
- h. Modern mali denetim yöntemleri geliştirilmesi ve kullanılması (örneğin, mali iç denetimler aracılığıyla vb) ve tüm çalışanlar için şeffaf mali denetimin özendirilmesi.
- i. Bilançolar (sermaye hesapları) dahil finansal ve maliyet muhasebe sistemlerinin paralel olmasının sağlanması.
- j. Kuruluş içi maliyet dağılımlarının yapılması (örneğin, transfer ücretleri: iç hizmetler birimler tarafından karşılanmaktadır).
- k. Mali içerikli olmayan performans verilerine bütçe dokümanlarında yer verilmesi.
- l. Farklı unsurlar ve kuruluşlar arasında karşılaştırmalı analizler yapılması (örneğin, kıyaslama).

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

#### 4.4. Bilgi ve bilgi birikiminin yönetilmesi

##### Örnekler:

- Stratejik amaçlar ve operasyon amaçlarına uygun olarak kuruluş içinde bilgi ve bilgi birikiminin yönetimi, korunması ve değerlendirilmesini sağlayacak sistemler geliştirilmesi.
- Dış kaynaklardan sağlanacak bilgilerin alınması, işlenmesi ve etkin bir biçimde kullanılmasının sağlanması.
- Kuruluşun bilgi ve bilgi birikiminin sürekli izlenerek doğru, güvenilir, güvenli ve hizmetlerle ilgili olmasının sağlanması. Aynı zamanda bilgi ve bilgi birikiminin stratejik planlama ve paydaşların mevcut ve gelecekteki gereksinimleri ile uyumunun sağlanması.
- Tüm çalışanların görev ve amaçları ile ilgili bilgi ve bilgi birikimine erişiminin sağlanması amacıyla kuruluş içinde bilgilerin yayılmasına yarayacak kanallar geliştirilmesi.
- İlgili bilgilerin tüm paydaşlarla paylaşılmasını ve paydaşların bu bilgilere erişiminin sağlanması, bilgi ve verilerin kullanıcının kullanımını kolaylaştıracak bir biçimde sunulması.
- Kuruluştan ayrılmaları durumunda çalışanların bilgi ve bilgi birikimlerinin mümkün olduğunca kuruluş içinde kalmasının sağlanması.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

#### 4.4. Teknolojinin yönetilmesi

##### Örnekler:

- Stratejik amaçlar ve operasyon amaçlarına uygun, bütünlük teknoloji yönetim politikası uygulanması.
- Aşağıdakilerin yapılması için uygun teknolojilerin etkin biçimde kullanılması:
  - Görevlerin yönetilmesi.
  - Bilginin yönetilmesi.
  - Öğrenme ve iyileştirme faaliyetlerinin desteklenmesi.
  - Paydaşlar ve işbirliği yapılan kuruluşlarla etkileşimin desteklenmesi.
  - İç ve dış ağların gelişimi ve sürdürülmesinin desteklenmesi.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

#### 4.5. Tesislerin yönetilmesi

##### Örnekler:

- Fiziksel mekanların etkinlik ve etkililiği ile kullanıcıların gereksinim ve beklentileri arasında dengenin sağlanması (örneğin, binaların merkezileştirilmesi ya da merkezi sorumluluğun dağıtılması).
- Stratejik ve operasyonel amaçlara dayalı büro hizmetlerinin güvenli, maliyet etkin ve ergonomic açıdan uygun kullanımı, toplu taşıma araçlarıyla ulaşımın sağlanması, çalışanların personel, yerel kültür ve fiziksel kısıtlamalarla ilgili gereksinimlerinin (örneğin, açık ofisler ya da bireysel ofisler, mobil ofisler) karşılanması ve teknik donanım (örneğin, hizmete uygun sayıda bilgisayar ve fotokopi makinası) sağlanması.
- Bina, ofisler ve donanım etkin, maliyet etkin ve planlı, sürdürülebilir kullanımının sağlanması.
- Ulaşım ve enerji kaynaklarının etkin, maliyet etkin sürdürülebilir kullanımının sağlanması.
- Binalara fiziksel erişimin çalışanlar ve vatandaşların/müşterilerin gereksinim ve beklentilerine uygun olarak sağlanması (örneğin, engellilerin ulaşımının ya da toplu taşıma araçlarını kullanmalarının sağlanması).
- Fiziksel varlıkların güvenli geri dönüşümü/bertarafı dahil bu varlıkların yönetilmesine ilişkin bütünlük bir politika geliştirilmesi. Örneğin, doğrudan yönetim aracılığıyla ya da alt yükleniciler aracılığıyla.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

## Kriter 5: Süreçler

### Tanım

Kuruluşun, strateji ve planlamalarını desteklemek amacıyla temel süreçlerini belirleme, yönetme, iyileştirme ve geliştirme yöntemidir. Yenilikçilik ve vatandaşlar/müşteriler ve paydaşlar için artan değer oluşturma ihtiyacı süreçlerin geliştirilmesinde rol oynayan iki temel sürücüdür.

### Temel Etkileri

İyi işleyen her kuruluş çeşitli süreçler aracılığıyla yönetilir. Bu süreçlerin her biri kaynakları ya da girdileri sonuç ya da çıktılara, kazanımlara dönüştüren ve birbirini izleyerek katma değer sağlayan faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu süreçlerin nitelikleri farklılık gösterebilmektedir. *Temel süreçler* ürün ve hizmet sunumu açısından kritik önem taşımaktadır. *Yönetim süreçleri* kuruluşa yön verir ve *destek süreçler* gerekli kaynakları sunar. Bu süreçlerden yalnızca en önemli olanları, temel süreçler, ODÇ'de değerlendirme unsuru olarak kabul edilir. Temel süreçlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi, bu süreçlerin kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesinde ne kadar etkili oldukları göz önünde bulundurularak ele alınmalıdır. Vatandaşların/müşterilerin süreç yönetiminin farklı aşamalarına katılmalarının sağlanması ve beklentilerinin dikkate alınması bu süreçlerin genel güvenilirlik ve kalitesine katkıda bulunmaktadır.

Kamu kuruluşlarındaki süreçlerin nitelikleri, politika geliştirilmesine destek sağlanması ya da ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesi gibi soyut faaliyetlerden hizmet sunumunun oldukça somut faaliyetlerine, büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Her türlü durumda, kuruluşun vatandaş/müşteri ve paydaşların beklentilerini dikkate alarak beklenen çıktı ve sonuçları sunabilmesi için gerçekleştirdiği temel süreçleri belirlemesi gerekmektedir.

Vatandaşların/müşterilerin rolü 3 düzeyde olabilir: **1)** temsilci vatandaşlar/müşteriler, dernekler ya da *geçici* vatandaş heyetlerinin kuruluşun ürün ve hizmetlerinin tasarımına katılımı, **2)** ürün ve hizmetlerin uygulanmasında vatandaşlarla/müşterilerle birlikte çalışılması, **3)** vatandaşların/müşterilerin ürün ve hizmetleri kendilerinin gerçekleştirmeleri için yetkilendirilmesi.

Kamu yönetiminde çapraz fonksiyonlu süreçler yaygın olarak görülmektedir. Bu süreçlerin yönetiminin başarılı bir şekilde bütünleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü süreçlerin etkinliği ve etkililiği büyük ölçüde bu bütünleştirmeye dayanmaktadır. Bu amaçla, çapraz fonksiyonlu süreç yönetim ekiplerinin oluşturulması ve ekip liderlerinin belirlenmesi gibi önceden denenmiş kurumsal bütünleştirme yöntemleri dikkate alınmalıdır.

Kamu yönetimi süreçlerinin örnekleri aşağıda verilmiştir:

- 1 Kuruluşun misyon(lar)una uygun temel hizmetlerin sunulması
- 2 Müşteri hizmetleri sunulması
- 3 Kuralların belirlenmesine ilişkin politikaların geliştirilmesi ve uygulanması
- 4 Karar alma süreçleri
- 5 Bütçeleme ve planlama
- 6 İnsan kaynakları yönetimi süreçleri

Temel süreçler, destek birimlerinin temel hizmetlerin sunulmasından sorumlu olan ve kuruluşu destekleme fonksiyonlarıyla ilişkili olacaktır.

Mevcut tasarım, yenilik ve yeni teknolojiler çok hızlı bir şekilde değiştiğinden dolayı süreçlerin sürekli olarak gözden geçirilmesi büyük önem taşımaktadır. Olası iyileştirmelerden yararlanmak için kamu kuruluşları tüm paydaşlardan ürün ve hizmetlerle ilgili gelişmeler konusunda geri bildirim almayı sağlayacak mekanizmalar oluşturmalıdırlar.

**Değerlendirme:** Kuruluşun aşağıda belirtilen maddeler konusunda neler yaptığına ilişkin kanıtları belirleyiniz:

### **5.1. Süreçlerin sürekli bir biçimde belirlenmesi, tasarlanması, yönetimi ve iyileştirilmesi**

*Örnekler:*

- Temel süreçlerin sürekli olarak belirlenmesi, tanımlanması ve dokümanite edilmesi.
- Süreç sahiplerinin belirlenmesi ve süreç sahiplerine sorumluluk verilmesi.
- Çalışanların ve diğer dış kaynaklı paydaşların temel süreçlerin tasarım ve gelişimine katılımının sağlanması.
- Kuruluşun stratejik ve operasyonel amaçlarına olan katkılarının önemine göre süreçlere kaynak ayrılması.
- Kuruluşun süreçlerine ilişkin yasal gereklilikler ve diğer yönetmeliklerin bulunması, kaydedilmesi ve anlaşılması, bunların analiz edilmesi ve idari zorluklar ve bürokrasiyle karşılaşmamak amacıyla yasalara uygun süreçler oluşturulmasına ilişkin öneriler geliştirilmesi.
- Süreç göstergelerinin uygulanması ve vatandaş/müşteri odaklı performans hedefleri belirlenmesi.
- Süreçlerin koordine edilmesi ve eşzamanlı olarak yönetilmesi.
- İnternet hizmetleri/e-yönetimin kuruluşun süreçleri üzerindeki etkilerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi (örneğin, etkinlik, kalite ve etkililik).
- İlgili paydaşlarla birlikte, süreçlerin ölçülen etkinlik, etkililik ve sonuçları doğrultusunda iyileştirilmesi.
- Temel süreçler, riskler ve kritik başarının kuruluşun amaçları ve değerşen ortamın dikkate alınarak analiz edilmesi ve değerlendirilmesi.
- Süreç değerikliklerinin belirlenmesi, tasarımı ve uygulanması.
- Süreç değerikliklerinin etkililiğinin ölçülmesi, gözden geçirilmesi ve iyileştime amacıyla kıyaslamalar yapılması.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

### **5.2. Vatandaş/müşteri odaklı ürün ve hizmetler getirilmesi ve sunulması**

*Örnekler:*

- Vatandaşların/müşterilerin ürün ve hizmetlerin tasarımı ve iyileştirilmesine katılımının sağlanması (örneğin, anketler/geri bildirim/ odak grupları/ ürün ve hizmetlerin uygunluğu ve tür ve çeşitlilik boyutlarının yeterli ölçüde göz önünde bulundurulup bulundurulmadığı ile ilgili kamuoyu yoklamaları aracılığıyla).
- Vatandaşların/müşterilerin ve diğer paydaşların ürün, hizmetler ve vatandaşlara/müşterilere sunulan bilgilerin kalite standartlarının geliştirilmesine katılımının sağlanması..
- Açık bir dil kullanılarak anlaşılır ilke ve kurallar belirlenmesi.
- Vatandaşların/müşterilerin bilgi kaynak ve kanallarının tasarım ve geliştirilmesine katılımının sağlanması.
- Vatandaşlara/müşterilere destek ve yardım sunulması için uygun ve güvenilir bilgilerin sağlanması.
- Kuruluşun erişilebilir olmasının özendirilmesi (örneğin, esnek açılış saatleri, dokümantasyonun çeşitli şekillerde sunulması, örneğin, farklı dillerde, internette, poster, borşürler aracılığıyla, körler için kabartmalı olarak).
- Vatandaşlarla/ müşterilerle elektronik iletişim ve etkileşimin özendirilmesi.
- Sağlıklı sorgulama ve şikayet yönetim sistemleri ve prosedürlerinin geliştirilmesi.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

### **5.3. Vatandaşlarla/müşterilerle ilgili süreçlerin yenilenmesi**

*Örnekler:*

- a. Ulusal ve uluslararası düzeyde diğer kuruluşların yaptığı yenilikler aracılığıyla öğrenme yaklaşımının benimsenmesi.
- b. Paydaşların süreçlerin yenilenmesine katılımının sağlanması (örneğin, yeni hizmet ve e-yönetim çözümlerinin pilot uygulamalarının yapılması yoluyla).
- c. Vatandaşların/müşterilerin süreçlerin yenilenmesine katılımının sağlanması.
- d. Süreçlerin yenilenmesi için gerekli kaynakların sağlanması.
- e. Yeniliklere engel olan unsurların aktif olarak belirlenmesi, analiz edilmesi ve ortadan kaldırılması.

Girdiler Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

## **Sonuçlar**

Kriter 6'dan sonraki kısımda, değerlendirmenin odak noktası artık girdiler değil sonuçlardır. Sonuç Kriterlerinde algılamaları lmekteyiz: bunlar çalışanların, vatandaşların/müşterilerin ve toplumun hakkımızda düşündükleridir. Aynı zamanda kendimiz için belirlediğimiz hedeflere ulaşmada ne kadar başarılı olduğumuzu ölçmemize yarayacak i performans göstergelerimiz bulunmaktadır. Sonuçların değerlendirilmesinde farklı çıktılara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu noktadan sonra kullanılacak ıktılar Sonuçlar Puanlama Tablosu'na dayalı olacaktır (bkz. OD Puanlama ve Değerlendirme Tabloları)

## **Kriter 6: Vatandaşlarla/Müşterilerle İlgili Sonuçlar**

### **Tanım**

Kuruluşun, vatandaşların/müşterilerinin kuruluş ve kuruluşun sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili memnuniyetine ilişkin olarak elde ettiği sonuçlardır.

### **Temel Etkileri**

Kamu kuruluşları ile kamu arasında karmaşık ilişkiler bulunmaktadır. Bazı durumlarda, bu ilişki müşteri ilişkisi ile - özellikle kamu kuruluşlarının doğrudan hizmet sunmaları durumunda - ve diğer durumlarda bu ilişki, ekonomik ve toplumsal yaşamın sürdürüldüğü ortamın belirlenmesi ve sürdürülmesi sürecinde yer aldığı vatandaş ilişkisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu iki durumun her zaman birbirinden kolaylıkla ayrılabilir nitelikte olmaması nedeniyle bu karmaşık ilişki vatandaş/müşteri ilişkisi olarak tanımlanmıştır. Vatandaşlar/müşteriler kamu kuruluşlarının faaliyet, ürün ve hizmetlerinin alıcıları ya da yararlanıcılarıdır. Vatandaşların/müşterilerin tanımlanması gerekmektedir. Ancak bunlar sunulan hizmetlerin ana yararlanıcılarıyla sınırlı tutulmamalıdır.

Kamu kuruluşları hizmetlerini yerel ve/veya merkezi hükümet politikaları doğrultusunda sunarlar ve politik paydaşlarla ilgili performanslarından sorumludurlar. Kanuni gerekliliklere ilişkin performans kurumsal performans başlığı altında ele alınmıştır (Kriter 9). Kamu politika hedefleri ulusal, bölgesel ve yerel hükümetler tarafından belirlenmekte ve bu hedefler vatandaş/müşteri odaklı olabilmekte ya da bazı durumlarda olmamaktadır. Vatandaş/müşteri memnuniyet ölçümleri genellikle vatandaş/müşteri grupları tarafından önemli olarak belirtilen alanlar ve kuruluşun kendi hizmet alanına ilişkin faaliyetlerini iyileştirme konusunda yapabileceklerine dayanmaktadır.

Her türlü kamu kuruluşu için kuruluşun genel imajı, kuruluşun sunduğu ürün ve hizmetler, kuruluşun açıklığı ve vatandaşları/müşterileri süreçlere dahil etme oranı konusundaki vatandaşların/müşterilerin memnuniyetinin doğrudan ölçülmesi önem taşımaktadır. Genellikle kuruluşlar, memnuniyet düzeyini ölçmek amacıyla vatandaş/müşteri anketleri ya da soru formları kullanmaktadır. Ancak kuruluşlar bazen odak grupları ya da kullanıcı panelleri gibi diğer araçlardan da yararlanmaktadır.

Ürün ve hizmetlere ilişkin veriler, kuruluşun imajı, personelin kibar ve güler yüzlü olması toplanabilecek bilgilere ilişkin örneklerdir.

Kuruluşun aşağıda belirtilenler aracılığıyla vatandaş ve müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanması konusunda elde ettiği sonuçları dikkate alınız.

### **6.1. Vatandaş/müşteri memnuniyeti ölçüm sonuçları**

#### *Örnekler:*

- Kuruluşun genel imajı ile ilgili sonuçlar (örneğin, güler yüzlü ve adil hizmet, özel çözümler sunma ve esneklik sağlama kapasitesi)
- Süreçlere dahil etme ve katılımın sağlanması ile ilgili sonuçlar
- Erişilebilirlik ile ilgili sonuçlar (örneğin, açılış ve bekleme süreleri)
- Ürün ve hizmetlerle ilgili sonuçlar (örneğin, kalite, güvenilirlik, kalite standartlarına uygunluk, işlem süresi, vatandaşlara/müşterilere sunulan tavsiyelerin kalitesi)

Sonuçlar Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

## 6.2. Vatandaş/müşteri odaklı ölçümlerin göstergeleri

*Örnekler:*

Kuruluşun genel imajına ilişkin göstergeler

- a. Şikayetlerin sayısı ve şikayetlerin işlem süresi (örneğin, çıkar çatışması durumlarının çözümlenmesi)
- b. Kamuda kuruluşa, ürün ve hizmetlerine duyulan güven
- c. Bekleme süresi
- d. Hizmetlerin sunum/işlem süresi
- e. Çalışanların vatandaş/müşteri ilişkilerinin etkin yürütülmesi konusunda eğitilmiş olması (örneğin, müşteri ilişkilerinde profesyonellik, güler yüzlü iletişim ve hizmet)
- f. Çeşitlilik ve cinsiyet konularına uygunlukla ilgili göstergeler

Katılımın sağlanmasına ilişkin göstergeler

- g. Paydaşların ürün ve hizmetlerin tasarımı ve sunulması ve/veya karar verme süreçlerinin tasarımına katılımı
- h. Alınan ve kaydedilen öneriler
- i. Vatandaşlara/müşterilere hizmet sunumunda yeni ve yenilikçi yöntemlerin kullanılması ve uygulanması

Ürün ve hizmetlere ilişkin göstergeler

- j. Yayınlanmış hizmet standartlarına uygunluk (örneğin, vatandaşa hizmet ilkeleri)
- k. Hatalı olduğu için geri gelen dosyalar ve/veya işlem tekrarı ve tazminata neden olan konuların sayısı
- l. Bilgilerin sunulması, doğruluğu ve şeffaflığının iyileştirilmesine ilişkin çalışmalar

Sonuçlar Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız

## Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

### Tanım

Kuruluşun çalışanların yetkinlik, motivasyon, memnuniyet ve performansına ilişkin elde ettiği sonuçlardır.

### Temel Etkileri

Bu kriter kuruluşta çalışanların memnuniyetini ele almaktadır. Kuruluşlar genellikle memnuniyet düzeyini ölçmek amacıyla çalışan (personel) anketlerini kullanırlar. Ancak odak grupları, işten çıkış görüşmeleri ve performans değerlendirmeleri gibi diğer araçlar da kullanılabilir. Kuruluşlar aynı zamanda çalışanların performansını ve beceri gelişiminin düzeyini inceleyebilirler.

Dış engeller bazen kuruluşun bu alandaki özgürlüğünü kısıtlayabilmektedir. Bu nedenle engeller ve kuruluşun engellerin üstesinden gelme ya da bu engelleri etkileme konusundaki çalışmaları açıkça sunulmalıdır.

Tüm kamu kuruluşları için çalışanın gözünde kuruluşun imajı ve misyonu, çalışma ortamı, kuruluşta liderlik, yönetim sistemleri, kariyer gelişimi, kişisel becerilerin geliştirilmesi ve kuruluşun sunduğu ürün ve hizmetlere ilişkin çalışan sonuçlarının doğrudan kaydedilmesi önem taşımaktadır.

Kuruluşların çalışanların genel memnuniyeti, performansı, becerilerin geliştirilmesi, motivasyonu ve kuruluşa katılım düzeyi konularında belirlediği hedef ve beklentilerle ilgili olarak elde ettiği sonuçların ölçülmesinde kullanılacak çeşitli kuruluş içi çalışan odaklı performans göstergeleri bulunmalıdır.

Değerlendirme: Kuruluşun aşağıda belirtilenler aracılığıyla çalışanlarının gereksinim ve beklentilerinin karşılanması konusunda elde ettiği sonuçları dikkate alınız.

### 7.1. Çalışan memnuniyeti ve motivasyonuna ilişkin ölçüm sonuçları

#### Örnekler:

Aşağıda belirtilen konulara ilişkin genel memnuniyet sonuçları:

- Kuruluşun genel imajı ve genel performansı (toplum, vatandaşlar/müşteriler, paydaşlar açısından)
- Çalışanların çıkar çatışmalarına ilişkin farkındalık düzeyi
- Çalışanların kuruluş ve kuruluşun misyonuna katılım düzeyi

Yönetim ve yönetim sistemlerine ilişkin memnuniyet sonuçları:

- Üst yönetim ve orta kademe yönetimin kuruluşu yönetme kapasitesi ve iletişim becerisi (örneğin, hedefler belirlenmesi, kaynak ayrılması vb)
- Bireysel çabalar ve ekip çabalarının ödüllendirilmesi.
- Kuruluşun yeniliklere yaklaşımı

Çalışma koşullarına ilişkin memnuniyet sonuçları:

- Çalışma ortamı ve kuruluşun kültürü (örneğin, çatışmalar ve çalışanlarla ilgili sorunların üstesinden gelme yöntemleri)
- Toplumsal konulara yaklaşım (örneğin, çalışma saatlerinin esnekliği, iş ile kişisel konuların dengelenmesi, sağlık)
- Kuruluşta fırsat eşitliği sunulması, adil muamele ve tutum sergilenmesi

Motivasyon ve kariyer, beceri gelişimine ilişkin memnuniyet sonuçları:

- j. Yönetimin İnsan Kaynakları yönetim stratejisi ve sistematik yetkinlik gelişimini özendirme kapasitesi ve çalışanların kuruluşun hedeflerine ilişkin bilgi birikimi
- k. Çalışanların değişimi kabullenme konusunda gösterdiği istekliliğe ilişkin sonuçlar

Sonuçlar Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız

## 7.2. Çalışan Sonuçlarına ilişkin göstergeler

*Örnekler:*

- a. Memnuniyete ilişkin göstergeler (örneğin, işe gelmeme ya da hastalık düzeyleri, personel devir oranları, şikayetlerin sayısı)
- b. Performansa ilişkin göstergeler (örneğin, verimlilik, performans değerlendirmesi sonuçları)
- c. Çalışanların bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma düzeyleri
- d. Beceri gelişimine ilişkin göstergeler (örneğin, eğitim faaliyetlerine katılım ve başarı oranları, eğitim bütçelerinin etkinliği)
- e. Vatandaşla/müşteriyle ilgilenme ve onların gereksinimlerine cevap verebilme becerisine ilişkin göstergeler
- f. Kuruluş içi çalışan hareketleri düzeyi
- g. Motivasyon ve katılıma ilişkin göstergeler (örneğin, çalışan anketlerini cevaplama oranı, yenilik önerilerinin sayısı, kuruluş içi tartışma gruplarına katılım)
- h. Birey ve ekiplerin ödüllendirilme miktarı/sıklığı
- i. Raporlanan olası çıkar çatışması durumları sayısı

Sonuçlar Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız

## Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar

### Tanım

Kuruluşun yerel, ulusal ve uluslararası toplumun gereksinim ve beklentilerini karşılama konusunda elde ettiği sonuçlar. Bu sonuçlar, kuruluşun yaşam kalitesi, çevre, küresel kaynakların korunmasına katkısı ve yaklaşımının algılanması ile kuruluş içinde topluma sağlanan katkıların etkinliğinin ölçülmesi konularını kapsar.

### Temel Etkileri

Kamu kuruluşları birincil işleri ya da yasal yetkilerinin niteliği nedeniyle toplumu etkilemektedir. Bu nedenle sundukları temel faaliyetlerin çıktıları da doğrudan ve dolaylı biçimde yararlanıcıları etkileyecektir. Yararlanıcılar üzerindeki *ivedi* etkiler vatandaş/müşteri memnuniyeti (Kriter 6) ve temel performans sonuçları (Kriter 9) kriterlerinde belirtilmelidir.

Kriter 8 toplum üzerindeki planlı ya da plansız etkileri ölçmektedir, burada anlatılmak istenen kuruluşun birincil misyonlarının/yasal yetkilerinin ya da temel faaliyetlerinin **ötesindeki** politikalarının küresel etkileridir. Bu yönde, analiz planlanan amaçların etkilerini ve aynı zamanda planlanmayan sonuçları, yani toplum üzerinde olumlu ve/veya olumsuz etkileri olacak yan etkileri ele almaktadır.

Ölçümler hem algılamaya ilişkin niteliksel ölçümleri hem de nicel göstergeleri kapsamaktadır.

Bunlar aşağıda belirtilenlerle ilgili olabilir

- ekonomik etki
- sosyal boyut örneğin, engelli kişiler
- yaşam kalitesi
- çevre üzerindeki etki
- demokrasinin kalitesi

Değerlendirme: Kuruluşun toplum üzerinde aşağıdakilerle ilgili olarak yarattığı etkiye ilişkin sonuçları dikkate alınız.

### 8.1. Paydaşlar tarafından algılanan ve toplumla ilişkili ölçüm sonuçları

#### Örnekler:

- a. Kuruluş performansının vatandaşların/müşterilerin yaşam kalitesini ne şekilde etkilediğinin kamu tarafından bilinmesi
- b. Kuruluşun hakkındaki genel fikir (örneğin, yerel/küresel toplumda istihdama katkı sağlayan bir kuruluş olması)
- c. Yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde toplum üzerindeki ekonomik etki
- d. Çevre ile ilgili konulara yaklaşım (örneğin, gürültü ve hava kirliliğinden korunma)
- e. Yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde toplum üzerindeki çevre etkisi
- f. Sürdürülebilirlik açısından yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde toplum üzerindeki etki
- g. Demokratik katılımın kalitesi açısından yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde toplum üzerindeki etki
- h. Kamunun kuruluşun açıklık ve şeffaflığı ile ilgili genel görüşü
- i. Kuruluşun etik tutumu
- j. Medyada yer alma oranı

Sonuçlar Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız

## 8.2. Kuruluşun izlediği ve toplumla ilgili performansa ilişkin göstergeler

### Örnekler:

- a. İlgili yetkililer, gruplar ve topluluk temsilcileri ile ilişkiler
- b. Medyada yer alma oranı
- c. Toplumsal açıdan dezavantajlı vatandaşlara sağlanan destek
- d. Etnik azınlıkların kabulü ve kaynaştırılmasına sağlanan destek
- e. Uluslararası kalkınma projelerine sağlanan destek
- f. Vatandaş/müşteri ve çalışanların vatandaşlık görevlerini yerine getirmelerine yönelik destek
- g. Diğer kuruluşlarla verimli bilgi ve bilgi birikimi paylaşımı
- h. Vatandaş/müşteri ve çalışanların sağlık riskleri ve kazalardan korunmasına ilişkin programlar
- i. Kaynakların korunmasına ve sürdürülmesine ilişkin kuruluş faaliyetleri (örneğin, çevre standartlarına uygunluk düzeyi, geri dönüşümlü malzemeler kullanılması, çevre dostu ulaşım araçları kullanılması, rahatsızlık veren etkenler, zararlı maddeler ve gürültünün azaltılması, tüketimlerin azaltılması örneğin, su, elektrik, gaz).

Sonuçlar Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız

## Kriter 9: Temel Performans Sonuçları

### Tanım

Kuruluşun strateji ve planlaması doğrultusunda elde ettiği sonuçlar farklı paydaşlarının gereksinim ve talepleriyle ilişkili olan sonuçlardır (Temel Performans Çıktıları: kuruluş dışına yönelik sonuçlar). Kuruluşun yönetim süreçleri ve iyileştirmeler sonucunda elde ettiği (operasyonel) sonuçlar ise iç sonuçlardır (Temel Performans Göstergeleri: iç göstergeler).

### Temel Etkileri

Temel performans sonuçları kuruluşun kısa ve uzun vadede başarısı için gerekli gördüğü ölçülebilir sonuçlarla ilgilidir.

Temel performans sonuçları, politikalar tarafından yönlendirilen özel hedefler dahil olmak üzere politika ve süreçlerin amaç ve hedeflere ulaşmadaki kapasitesini yansıtmaktadır.

Temel performans sonuçları ikiye ayrılabilir:

- 1) Dış sonuçlar: politika, ürün ve hizmetlerin etkililiğinin doğrudan yararlanıcılara ilişkin koşulların iyileştirilmesi konusundaki kapasitesi açısından değerlendirilmesi: Temel faaliyet hedeflerinin sonuçlar- hizmetler ve ürünler- ve çıktılar - kuruluşun temel faaliyetlerinin dış paydaşlar üzerindeki etkileri (etkililik) açısından başarısı
- 2) İç sonuçlar: kuruluşun iç işleyişi ile ilgili ölçümler: yönetimi, iyileştirme ve finansal performans (etkinlik ve ekonomi)

Bu ölçümler Politika ve Strateji (Kriter 2), İşbirlikleri ve Kaynaklar (Kriter 4) ve Süreçlerle (Kriter 5) yakından ilişkilidir.

Değerlendirme: Kuruluşun aşağıda belirtilenler konusunda ulaştığı belirli sonuçlara ilişkin kanıtları dikkate alınız.

### 9.1. Dış Sonuçlar: hedeflere ilişkin çıktı ve sonuçlar

#### Örnekler:

- a. Çıktılar açısından hedeflere ulaşma düzeyi (ürün ve hizmetlerin sunulması)
- b. Ürün ve hizmet sunumunun ölçüm sonuçları doğrultusunda iyileştirilmesi
- c. Maliyet-etkinlik (mümkün olan en düşük maliyetle elde edilen çıktılar)
- d. Denetim ve tetkik sonuçları
- e. Yarışmalar, kalite ödülleri ve kalite yönetim sistemleri belgelendirmelerinin sonuçları (Mükemmellik ödülleri – Kıyaslama).
- f. Kıyaslama / kıyaslamalı öğrenme faaliyetlerinin sonuçları
- g. Maliyet-etkililik (mümkün olan en düşük maliyetle elde edilen çıktılar)

Sonuçlar Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

## 9.2. İç Sonuçlar

*Örnekler:*

Yönetim ve yenilikçilik alanlarındaki sonuçlar

- a. Tüm paydaşların kuruluşa katılımına ilişkin kanıtlar
- b. İşbirlikleri kurulmasına ilişkin sonuçlar ve ortak faaliyet sonuçları
- c. Tüm paydaşların gereksinimlerini karşılama ve dengeleme kapasitesine ilişkin kanıtlar
- d. Kurumsal stratejiler, yapılar ve/veya süreçlerin iyileştirilmesi ve yenilenmesi başarısına ilişkin göstergeler
- e. Bilgi teknolojilerinin kullanımında sağlanan iyileştirmelere ilişkin göstergeler (iç bilgi birikimi ve/veya iç ve dış iletişim ve ağ yapılarının yönetilmesi)
- f. Denetim ve tetkik sonuçları
- g. Süreç performansı

Finansal sonuçlar

- h. Bütçe ve finansal hedeflere ulaşma oranı
- i. Kuruluşun ürün ve hizmet karşılığı aldığı ücret ve kazançlardan elde edilen gelirler ve mali kaynaklara dayalı olma oranı
- j. Tüm paydaşların finansal çıkarlarını karşılama ve dengeleme kapasitesine ilişkin kanıtlar
- k. İşleyen fonların etkili kullanımına ilişkin ölçümler
- l. Finansal denetim ve tetkiklerin sonuçları

Sonuçlar Puanlama Tablosunu kullanarak puanlama yapınız.

## ODÇ Puanlama ve Değerlendirme Tabloları

### Puanlama Neden Yapılmalıdır?

ODÇ modelinde her bir ana kriter ve alt kritere puan verilmesinin 4 temel amacı vardır:

1. İyileştirme faaliyetleri için bilgi sağlanması ve bu faaliyetlerin izleyeceği yolun gösterilmesi
2. Kendi ilerlemenizin ölçülmesi, ODÇ değerlendirmelerinin düzenli olarak yapılması, her yıl ya da iki yılda bir, birçok kalite yaklaşımı tarafından iyi uygulama olarak görülmektedir.
3. Girdiler ve Sonuçlarda yüksek puanlarla gösterilen iyi uygulamaların belirlenmesi. Sonuçlarda yüksek puanlar olması Girdiler alanında iyi uygulamalar olduğunun göstergesidir.
4. Uygulamalarından yararlanabileceğimiz geçerli işbirliklerinin bulunması (Kıyaslama – öğrenmenin karşılaştırılması ve kıyaslanması – İşbirliği yapan kuruluşların birbirlerinden öğrendikleri).

Ancak, kıyaslamalı öğrenme konusunda, özellikle değerlendirmelerin farklı kamu kuruluşlarında sonuçları güvenilir bir biçimde geçerli kılmak için eğitilmiş deneyim sahibi olmayan dış değerlendiriciler tarafından yapılması durumunda, ODÇ puanlarının değerinin kısıtlı olduğu ve risk taşıdığı dikkate alınmalıdır. Kıyaslamalı öğrenmenin temel amacı girdileri yönetmenin ve sonuçları elde etmenin farklı yollarının karşılaştırılmasıdır. Bu anlamda, doğrulandıkları takdirde sonuçlar bir başlangıç noktası olabilmektedir. Kıyaslamalı öğrenme iyileştirmeye bu şekilde katkı sağlamaktadır.

### Puanlama Nasıl Yapılmalıdır?

ODÇ 2006'daki diğer bir yenilik iki puanlama yöntemi sunmasıdır. "Klasik ODÇ Puanlaması" ODÇ 2002 değerlendirme tablolarının güncellenmiş versiyonudur. "Ayrıntılı ODÇ Puanlaması" alt kriterlerin analizi üzerinde daha ayrıntılı durmak isteyen kuruluşlar için uygundur. Ayrıntılı puanlama her bir alt kriter için Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsünün tüm aşamalarını aynı anda puanlama olanağı sağlamaktadır.

PUKÖ döngüsü her iki puanlama yönteminin de temelini teşkil etmektedir. Ölçeği 0-5 olan 2002 versiyonu ile karşılaştırıldığında, ölçeğin tekrar gözden geçirildiği ve 0-100 olarak belirlendiği görülmektedir. Bu ölçek uluslararası düzeyde daha sıklıkla kullanılmakta ve daha çok kabul görmektedir.

### 1. Klasik Puanlama

Bu kümülatif puanlama yöntemi kuruluşun PUKÖ döngüsünü daha yakından tanımasını sağlar ve kuruluşu kalite yaklaşımı konusunda olumlu şekilde yönlendirir.

ODÇ 2002 versiyonunda tanımlanan puanlar "2002 düzeyi" sütununda gösterilmiştir.

Girdiler değerlendirme tablosunda PUKÖ aşaması yalnızca kıyaslamalı öğrenme faaliyetleri sürekli iyileştirme döngüsünün bir parçası olduğunda kullanılmaktadır.

Sonuçlar değerlendirme tablosunda sonuçlar eğilimi ile hedeflere ulaşma arasında ayırım yapılmaktadır.

## Değerlendirme Tabloları 1

Aşama	GİRDİ PUANLAMA TABLOSU 1	Puanlar	2002 Düzeyi
	Bu alanda faaliyet yoktur. Hiç bilgi yoktur veya hikayemsi bilgi mevcuttur.	0 – 10	0
PLANLA	Uygulama için bir plan mevcuttur.	11 – 30	1
UYGULA	Plan uygulanmaktadır.	31-50	2
KONTROL ET	Doğru şeylerin doğru biçimde yapılıp yapılmadığı kontrol edilmekte / gözden geçirilmektedir.	51-70	3
ÖNLEM AL	Kontrol ve gözden geçirmeler esas alınarak gereken iyileştirmeler yapılmaktadır.	71-90	4
PUKÖ	Yapılan her şey planlanmkata, uygulanmakta, düzenli olarak gözden geçirilip iyileştirilmekte ve başka uygulamalarla kıyaslanarak öğrenilmektedir. Bu alanda sürekli iyileştirme döngüsü gerçekleştirilmektedir.	91-100	5

### Kurallar:

- Ulaştığımız düzeyi seçin: Planlayın, Uygulayın, Kontrol Edin ya da Önlem Alın. Bu şekilde elde edilen puanlar kümülatiftir: Bir sonraki aşamaya geçmeden önce (örneğin, harekete geçme aşamasına) bir aşamayı tamamlamış olmanız gerekir (örneğin kontrol etme aşamasını).
- Aşama içerisinde seçmiş olduğunuz düzeye göre 0 ile 100 arasında bir puan verin. Ölçeğin 100 üzerinden olması sizin yaklaşımı kullanabilme ve uygulayabilme derecenizi belirlemenize yardımcı olur.

\* \* \*

SONUÇ PUANLAMA TABLOSU 1	Puan	2002 Düzeyi
Ölçülen sonuç yoktur ve/veya hiçbir bilgi mevcut değildir.	0 – 10	0
Sonuçlar ölçülmektedir ve olumsuz eğilim göstermektedir ve /veya sonuçlar ilgili hedefleri karşılamamaktadır.	11 – 30	1
Sonuçlar düz eğilim göstermektedir ve/ veya bazı sonuçlar ilgili hedefleri karşılamaktadır.	31 – 50	2
Sonuçlar olumlu eğilim göstermektedir ve/veya ilgili hedeflerin çoğu karşılanmıştır.	51 – 70	3
Sonuçlar önemli bir ilerleme göstermektedir ve/veya ilgili hedeflerin tümü karşılanmıştır.	71 – 90	4
Mükemmel ve süreklilik gösteren sonuçlar mevcuttur. İlgili hedeflerin tümü karşılanmıştır. Tüm önemli sonuçlar için ilgili kuruluşlarla olumlu karşılaştırmalar bulunmaktadır.	91 – 100	5

### Kurallar:

- 6 düzeye bölünmüş bir ölçekte her bir alt kriter için 0 ile 100 arasında bir puan verin. (CAF 2002 sonuç tablosuna karşılık olmak üzere).
- Her bir düzey için ister eğilimi ister hedefin gerçekleştirilmesini ya da her ikisini de göz önünde bulundurabilirsiniz.

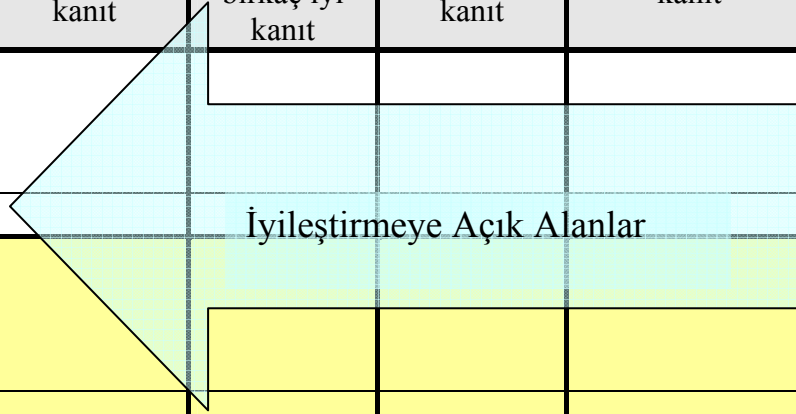
## 2. Ayrıntılı puanlama

Ayrıntılı puanlama, örneğin, çoğu kamu kuruluşlarının işlerini yaparlarken (Uygula) yeterli planlama (Planla) yapmadıkları gerçek duruma yakın bir puanlama şeklidir.

- Girdiler için kullanılan puanlama tablosunda bir döngü olarak PUKÖ üzerinde daha çok durulmuş ve ilerlemede döngünün iyileştirilmesinin her bir adımı her bir aşamada yer alabileceği bir sarmal olarak temsil edilebilir: PLANLA, UYGULA, KONTROL ET VE ÖNLEM AL
- Tüm aşamaların en üst düzeylerinde kıyaslamalı öğrenme faaliyetleri doğal olarak dikkate alınmıştır.
- Bu şekilde yapılan puanlama iyileştirmenin en çok ihtiyaç duyulduğu alanlarda daha fazla bilgi verir.
- Sonuçlar tablosu, hedeflerin gerçekleştirilmesi konusundaki eğilimi hızlandırmanız ya da bu konu üzerinde daha fazla durmanız gerekip gerekmediğini gösterir.

### Değerlendirme Tabloları 2

GİRDİLER İÇİN PUANLAMA TABLOSU 2								
AŞAMA	Ölçek	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Kanıt	Hiçbir kanıt yok ya da sadece bazı fikirler var	Bazı alanlarda birkaç zayıf kanıt	İlgili alanlarda birkaç iyi kanıt	Birçok alanda güçlü kanıt	Tüm alanlarda oldukça güçlü kanıt	Tüm alanlarda diğer kuruluşlara kıyasla mükemmel kanıt	
PLANLA	Planlama paydaşların gereksinim ve beklentileri esas alınarak yapılmıştır. Planlama kuruluşun ilgili kısımlarının tamamında düzenli aralıklarla gerçekleştirilmektedir.							
	Puan							
UYGULA	Uygulamalar tanımlanmış süreçler ve sorumluluklar çerçevesinde yönetilmekte; ayrıca söz konusu uygulamalar kuruluşun ilgili kısımlarının tamamına düzenli olarak yayılmaktadır.							
	Puan							
KONTROL ET	Tanımlanmış süreçler ilgili göstergeler ile izlenmekte ve kuruluşun ilgili kısımlarının tamamında düzenli aralıklarla gözden geçirilmektedir.							
	Puan							
ÖNLEM AL	Kuruluşun ilgili kısımlarında yapılan kontrol sonuçlarının ardından düzeltici ve iyileştirici faaliyetler düzenli olarak uygulanmaktadır.							
	Puan							
							<b>Toplam /400</b>	
							<b>PUAN /100</b>	



### Her bir alt kriter için uygulanacak kurallar

- Her aşamanın (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) tanımını okuyun.
- Güçlü ve zayıf yönlerle ilişkin kanıtlar bulun ve uygun kutucukta her bir aşama için genel bir yargıda bulunun. Puanlama alıştırmasının fazla karmaşık hale gelmesini engellemek amacıyla yaptığınız yorumları bazı örneklerle veya kanıtlarla açıklayın. Ancak, daha ayrıntılı açıklama yapmak isteyenler bütün örnek ve kanıtları 4 aşamanın farklı kutucuklarında gösterebilir ve her aşama için ortalamayı hesaplayabilirler.
- Dört aşamaya ilişkin puanların toplamını hesaplayın ve girdiler alt kriteri için 100 üzerinden bir puan elde etmek amacıyla 4'e bölün. Bulduğunuz puan makul ve tutarlı bir puan olmalıdır. Örneğin, dört değerlendirme kriterinden herhangi birinin (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) 20'den küçük ya da 20'ye eşit olması halinde toplam puan 40'ı geçemez. Kriterlerden herhangi birinin 30'dan küçük olması halinde toplam puan 60'ı geçemez.

**Ayrıntılı puanlamaya ilişkin bir ÖRNEK: Girdiler- alt kriter 1.1:**  
**Kuruluşunuzun misyonunu, vizyonunu ve değerlerini belirleyerek kuruluşunuza yön verin.**

### *Özdeğerlendirmelerde ortaya çıkan kanıtların sentezi (İyileştirmelerin planlaması için başlangıç noktası ve puanlama için esas alınacak temel).*

*1.1.a – İdarenin vizyonu ve misyonu üç yıl önce belirlenmiştir. Misyon ve vizyonun belirlenmesi genel müdür tarafından talep edilmiş ve bunları belirlenmesinde birinci kademe yöneticiler yer almıştır. Vizyon ve misyonumuzun yer aldığı şık ve renkli bir kart tüm çalışanlara dağıtılmıştır.*

*1.1.b – Değerlerimiz ve iş ahlakına ilişkin şua ana kadar hiçbir şey yapılmamıştır.*

*1.1.c – Vizyon ve misyonun belirlenmesi sürecine çalışanlar, müşteriler/ vatandaşlar ve diğer paydaşlardan şimdiye kadar katılan olmamıştır. Ancak, bu kişilerin söz konusu tanımlama sürecine katılmasının önemi iki yıl önce idaremizin bazı yöneticilerinin özellikle içlerinden birinin ODÇ modeline atfen düzenlenen TKY Seminerlerine katılması ile farkedilmiştir. Bundan sonra, çalışanların ve vatandaşların fikirlerini almak amacıyla kurum içi ve dışı anketlerin yapılması yönünde bir karar alınmıştır. Yapılan anketlerin sonuçları ortakademe yöneticiler ile çalışanların vizyon ve misyonu gerçek yaşamdan tamamen ayrılmış bir "imaj" beyannamesi olarak gördüklerini ve belirlenen hedeflerin bu tür beyanlarla uyumlu olmadığını düşündüklerini göstermiştir. Müşterilere gelince, yapılan anketler yönetimin vizyon ve misyondan anladıkları ile müşterilerin anladıklarının uyumlu hale getirilmesi gerektiğini göstermiştir. Yöneticiler ve çalışanlar ile vatandaşları temsil edenlerle toplantılar yapılması planlanmış ve planlanan bu toplantılar çok yakında gerçekleştirilecektir. Her yıl çalışanlarla ve müşterilerle anket yapılmasına yönelik bir karar da alınmıştır. Tüm idare genelinde bir özdeğerlendirme yapılması da planlanmaktadır.*

*1.1.d– Yukarıda bahsi geçen anketlerin ileride vizyon ve misyona ilişkin beyanların müşterilerin/paydaşların gereksinim ve beklentilerini göz önünde bulundurarak periyodik aralıklarla gözden geçirilip güncelleştirileceğini ve çalışanların katılımı ile kuruluş içerisindeki iletişimin artacağını temin etmelidir.*

Yukarıda bahsedilen bulgular, alt kriterle ilişkin global puanlamanın yapılmasında yardımcı olunması amacıyla aşağıda yer alan Girdiler için Puanlama Tablosunda gösterilmiştir: Dikkat: Bu durum, münferit örneklere puanlar verilmesi **anlamına gelmemektedir.** Tabloda yer alan boş kutucuklar, alt kriter değerlendirmesi sırasında toplanan kanıtlardan global alt kriter puanlamasının yapılmasına geçmek amacıyla hatırlama amaçlı kullanılmaktadır. Ayrıca, bu tür bir tablo uzlaşım toplantılarındaki tartışmayı yönlendirmek için uygun bir yoldur.

GİRDİLER İÇİN PUANLAMA TABLOSU 2 – Puanlama 1.1.								
AŞAMA	Ölçek	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Kanıt	Hiçbir kanıt yok ya da sadece bazı fikirler var	Bazı alanlarda birkaç zayıf kanıt	İlgili alanlarda birkaç iyi kanıt	Birçok alanda güçlü kanıt	Tüm alanlarda oldukça güçlü kanıt	Tüm alanlarda diğer kuruluşlara kıyasla mükemmel kanıt	
PLANLA	Planlama paydaşların gereksinim ve beklentileri esas alınarak yapılmıştır. Planlama kuruluşun ilgili kısımlarının tamamında düzenli aralıklarla gerçekleştirilmektedir.	1b	1a 1d					
	Puan		30					30
UYGULA	Uygulamalar tanımlanmış süreçler ve sorumluluklar çerçevesinde yönetilmekte; ayrıca söz konusu uygulamalar kuruluşun ilgili kısımlarının tamamına düzenli olarak yayılmaktadır.	1b 1d	1c	1a				
	Puan		20					20
KONTROL ET	Tanımlanmış süreçler ilgili göstergeler ile izlenmekte ve kuruluşun ilgili kısımlarının tamamında düzenli aralıklarla gözden geçirilmektedir.			1d				
	Puan			40				40
ÖNLEM AL	Kuruluşun ilgili kısımlarında yapılan kontrol sonuçlarının ardından düzeltici ve iyileştirici faaliyetler düzenli olarak uygulanmaktadır.		1d					
	Puan		30					30
							<b>Toplam /400</b>	<b>120</b>
							<b>PUAN /100</b>	<b>30</b>

\* \* \*

<b>SONUÇLAR İÇİN PUANLAMA TABLOSU 2</b>						
<b>Puan</b>	<b>0 - 10</b>	<b>11 - 30</b>	<b>31 - 50</b>	<b>51 - 70</b>	<b>71 - 90</b>	<b>91 - 100</b>
<b>EĞİLİMLER</b>	<b>Ölçüm Yok</b>	<b>Olumsuz eğilim</b> ↘	<b>Düz eğilim veya makul ilerleme</b> ↗ ↗	<b>Sürekli ilerleme</b> ↗	<b>Önemli ilerleme</b> ↗ ↗	<b>Tüm sonuçlar için ilgili kuruluşlarla yapılan olumlu karşılaştırma</b>
Puan						
<b>HEDEFLER</b>	Bilgi yok ya da çok az bilgi var	Sonuçlar hedeflere erişememiş	Çok az hedefe erişilmiş	Bazı hedeflere erişilmiş	Hedeflerin çoğuna erişilmiş	Tüm hedeflere erişilmiş
Puan						
					<b>Toplam/200</b>	
					<b>Puan/100</b>	

**Kurallar:**

- 3 yıla ilişkin kendi sonuçlarınızın eğilimini ve geçtiğiniz yılda erişebildiğiniz hedeflerinizin eğilimini ayrı ayrı göz önünde bulundurun.
- Eğilim için 6 düzeye ayrılmış bir ölçekte 0 ila 100 puan arasında bir değer verin.
- Geçtiğiniz yılda başardığınız hedefler için 6 düzeye ayrılmış bir ölçekte 0 ila 100 arasında bir puan verin.
- Eğilimler ile erişilen hedefler için toplamı hesaplayın ve sonuç alt kriteri için 100 üzerinden bir puan elde etmek amacıyla 2'ye bölün.

**Ayrıntılı puanlamaya ÖRNEK: Sonuçlar- Alt Kriter 9.1:  
Temel performans sonuçları. Kurum dışı Sonuçlar**

*Özdeğerlendirmelerde ortaya çıkan kanıtların sentezi (İyileştirilmenin planlaması için başlangıç noktası ve puanlama için esas alınacak temel).*

*Yeni çalışma yılının başlangıcında strateji toplantılarının hazırlanması sırasında, bir sonraki yılın strateji planlamasını en uygun şekilde yapmak amacıyla yönetim kuruluna sunulmak üzere geçen yılın temel performans sonuçlarına ilişkin bir rapor hazırlanmıştır. Raporun sonuçları açıktır: Performans hedefleri %50'nin üzerinde gerçekleştirilmiş ve geçen yıla kıyasla %10 oranında bir ilerleme kaydedilmiştir. Raporun sonuçları farklı şekillerde algılanmış ve kurul üyeleri arasında yoğun tartışmalara yol açmıştır.*

<b>SONUÇLAR İÇİN PUANLAMA TABLOSU 2 – Puanlama 9.1</b>						
<b>Puan</b>	<b>0 - 10</b>	<b>11 - 30</b>	<b>31 - 50</b>	<b>51 - 70</b>	<b>71 - 90</b>	<b>91 - 100</b>
<b>EĞİLİMLER</b>	<b>Ölçüm Yok</b>	<b>Olumsuz eğilim</b> ↘	<b>Düz eğilim veya makul ilerleme</b> ↔	<b>Sürekli ilerleme</b> ↗	<b>Önemli ilerleme</b> ↗	<b>Tüm sonuçlar için ilgili kuruluşlarla yapılan olumlu karşılaştırma</b> ↗
Puan			<b>45</b>			
<b>HEDEFLER</b>	Bilgi yok ya da çok az bilgi var	Sonuçlar hedeflere erişememiş	Çok az hedefe erişilmiş	Bazı hedeflere erişilmiş	Hedeflerin çoğuna erişilmiş	Tüm hedeflere erişilmiş
Puan				<b>65</b>		
					<b>Toplam/200</b>	<b>110/200</b>
					<b>Puan/100</b>	<b>55/100</b>

## ODÇ kullanarak kuruluşunuzun iyileştirilmesi

Özdeğerlendirme süreci çeşitli biçimlerde tasarlanabilir ve gerçekleştirilebilir. Kuruluşun büyüklüğü, Toplam Kalite Yönetimi araçlarına ilişkin bilgi birikimi ve geçmiş deneyimler, en uygun özdeğerlendirme sürecinin nasıl olacağını belirlemesine yardımcı olan parametrelerden bazılarıdır.

Bu bölümde çoğu kuruluşla ilgili olabileceği düşünülen 10 adımlık bir özdeğerlendirme süreci tanımlanmıştır.

Burada sunulan yöntemin ODÇ kullanan çoğu kuruluşun deneyiminden yararlanılarak verildiğinin altını çizmek gerekmektedir. Ancak, yapılan her özdeğerlendirmenin benzeri olmayacağından burada yapılan tanımlama özdeğerlendirme sürecinden sorumlu kişiler için kesin bir süreç el kitabı olarak değil yol haritası olarak görülmelidir.

### *1. Aşama – ODÇ yolcuğuna başlama*

#### **1. Adım: ÖZDEĞERLENDİRMEYİ NASIL DÜZENLEYİP PLANLAYACAĞINIZA KARAR VERİN**

Kuruluşun üst düzey yöneticileri ile diğer çalışanları arasında oluşan fikir birliği ve sahipliğin paylaşımının yüksek düzeyde olması özdeğerlendirme sürecinin başarıyla tamamlanmasını sağlayan en önemli unsurlardır.

Çoğu kuruluşun deneyimleri, fikir birliğinin sağlanması ve sahiplenmenin oluşması amacıyla, kuruluşun paydaşlarına danışma yönünde sağlam bir süreç ile desteklenerek yönetim tarafından açık kararların alınması gerektiğini göstermektedir. Alınacak olan bu kararın yönetimin özdeğerlendirmenin katma değerinin farkında olarak ve açık fikirliliği, sonuçların saygıyla karşılanacağını temin ederek yönetimin süreç içerisinde yer alma isteğini ve sonrasında iyileştirme faaliyetlerinin uygulanmasına hazırlıklı olduğunu açıkça göstermelidir. Söz konusu kararda özdeğerlendirme sürecini profesyonel bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla gerekli olacak kaynakların tahsisi için gerekli sorumluluğun üstlenilmesini de kapsmalıdır.

Özdeğerlendirmenin olası yararları hakkında edinilen bilgiler ile özdeğerlendirme model ve sürecinin yapısı hakkındaki bilgi, yönetime karar alma konusunda temel hazırlamada yardımcı olacak gerekli unsurlardır. Tüm yöneticilerin sürece başlamadan önce söz konusu yararların elde edileceğine inanması oldukça önemlidir.

#### **2005 Anketi – Bir özdeğerlendirmenin en önemli faydaları**

2005 yılında yapılmış olan bir ODÇ kullanıcıları anketi gerçekleştirilecek bir özdeğerlendirmenin yararlarının aşağıdaki gibi olacağını göstermektedir:

- Kuruluşun kuvvetli yönlerinin ve iyileştirmeye açık alanlarının alanların etkin bir biçimde belirlenmesi
- İlgili iyileştirme faaliyetlerinin belirlenmesi
- Kuruluş içerisindeki farkındalığın ve iletişimin artırılması
- İnsanların kalite ile ilgili konularda bilincinin ve ilgisinin artmaya başlaması

Diğer TKY araçlarına ilişkin olarak ODÇ kullanıcıları genel olarak ODÇ'ni kullanması kolay, maliyeti düşük ve kamu sektöründe iyi bir şekilde uyum sağlamış bir süreç olarak görmektedir.

Bu aşamada, kuruluş içerisinde bir ya da birden fazla kişinin söz konusu ilkelerin güvence altına alınmasından sorumlu olması oldukça önemlidir. Bu noktada ülkenizde ODÇ'ye ilişkin bilgi ve yayınların dağıtımından sorumlu kuruluş ile temasa geçebilir (bu kuruluşla ilişkin bilgi almak için

[www.eipa.eu](http://www.eipa.eu) adresini ziyaret ediniz.) ve bu kuruluştan ODÇ modelini size sunum yaparak anlatmalarını isteyebilirsiniz. Veya daha önce bu modeli kullanmış olan ve deneyimlerini paylaşmak isteyen diğer kuruluşlardan bilgi alabilirsiniz.

Kuruluştta çalışanların özdeğerlendirme sürecini desteklemesi amacıyla, özdeğerlendirmenin gerçekleştirilmesine ilişkin olarak bir karar olmadan önce danışma sürecinin gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir. Yaşanan deneyimler, özdeğerlendirmenin getireceği genel yararlarının yanı sıra çoğu kişinin ODÇ'nin kuruluşun işleyişini mercek altına almak ve kuruluşun gelişmesine aktif olarak katılımın sağlanması için mükemmel bir fırsat olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

Bazı kuruluşlar için, özdeğerlendirme yapmadan önce kurum dışı paydaşların kabul edip etmemesini ve onayını dikkate alması da özdeğerlendirmenin yapılmasıyla ilgili olabilir. Bu durum, yönetime ilişkin karar alma mekanizmasında geleneksel olarak süreçte çok yakından yer alan kuruluşların üst düzey yöneticileri ile siyasetçileri için geçerli olabilecek bir durum olabilir. Kurum dışı paydaşlarının özellikle veri toplanması ve bilgilerin işlenmesinde rol oynayabilecekleri gibi aynı zamanda tanımlanabilecek bazı iyileştirme alanlarına ilişkin olarak yapılacak değişikliklerden potansiyel olarak yararlanabilirler.

### **Özdeğerlendirmenin başlangıç planı**

Özdeğerlendirme yapılmasına ilişkin bir karar alındığında planlama süreci başlatılabilir. Bu süreçteki yönetime ilişkin karar alma mekanizmasında yer alabilecek ilk unsurlardan biri özdeğerlendirmenin kapsamı ve benimsenecek yaklaşımın tanımlanmasıdır.

Sıklıkla sorulan sorulardan biri özdeğerlendirmenin tüm kuruluşu kapsayıp kapsamayacağı ya a birimler veya kısımlar gibi ayrı unsurların özdeğerlendirmeyi yapıp yapamayacağıdır. Bu sorunun yanıtı ayrı kısımların da özdeğerlendirmeyi yapabileceğidir. Ancak, tüm kriterleri ve alt kriterleri anlamlı bir şekilde değerlendirebilmek amacıyla özdeğerlendirmeyi yapacak olan ayrı kısımların insan kaynakları ve mali süreçlerde uygun misyon ve sorumluluğa sahip kuruluşlar olarak düşünülebilecek yeterli özerkliğe sahip olmaları gerekmektedir. Bu gibi durumlarda, seçilen birim ile kuruluşun geri kalan kısımları arasındaki ilgili tedarikçi/ müşteri ilişkileri ile paydaş ilişkileri değerlendirilmelidir.

Yönetime ilişkin karar alma sürecine kullanılacak puanlama tablosunun seçilmesinin dahil edilmesi önerilmektedir.

İki türlü puanlama söz konusu olabilir. Kuruluş, puanlamaya ayrılacak zaman ile deneyim ve olgunluk düzeyine göre bir puanlama tablosu seçmelidir.

Bu aşamada üst düzey yönetimin alması gereken oldukça önemli bir önlem de özdeğerlendirme süreci için bir **proje liderinin** görevlendirilmesidir. Proje lideri tarafından yerine getirilecek görevler aşağıdaki gibidir:

- 1 İletişim süreci de dahil olmak üzere projenin ayrıntılı planını hazırlanmak
- 2 Projeye ilişkin olarak tüm paydaşlarla temas kurmak ve onlara danışmak
- 3 Özdeğerlendirme ekibine verilecek eğitimleri düzenlenmek
- 4 Destekleyici kanıtları ve belgeleri toplamak
- 5 Özdeğerlendirme ekibinde aktif olarak yer almak
- 6 Uzlaşım sürecini yönetmek
- 7 Özdeğerlendirme raporunu oluşturmak
- 8 Gerçekleştirilecek faaliyetlerin öncelik sırasına göre belirlenmesi ile eylem planlarının taslağının hazırlanmasında yönetime destek olmak

Proje liderinin oldukça yüksek düzeyde yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Proje lideri olacak kişinin kendi kuruluşuna, ODÇ modeline ve özdeğerlendirme sürecinin nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin olarak oldukça kapsamlı bir bilgiye sahip olması gerekir. Söz konusu bilgilere sahip olan ve

kuruluşun üst düzey yönetimi ile çalışanlarının güvenini kazanmış doğru kişinin proje lideri olarak görevlendirilmesi özdeğerlendirmenin kalitesini ve sonucunu etkileyecek önemli yönetim kararlarından biridir. Proje yönetimine ilişkin uygun eğitimler ulusal düzeyde ve Avrupa düzeyinde mevcuttur.

Bazı kuruluşlar için ODC modelinde kullanılan dil ve örnekler bilinmeyebilir ve doğrudan günlük uygulamada kullanılması çok zor olabilir. Modelin tanınması aşamasında, bu durum önceden tespit edilmediği takdirde özdeğerlendirme sürecinde daha sonra engel olarak karşımıza çıkar. Bu gibi durumlarda daha sonra açıklanacak olan eğitim verme çabalarının yanı sıra yapılabilecek olan modeli kuruluşun diline “uyarlamaktır”. Bunu yapmadan önce, bu tür bir uyarılmanın daha önce benzer kuruluşlar tarafından yapıp yapılmadığının araştırılması da yararlı olacaktır. Benzer kuruluşun bu tür bir uyarılma yapıp yapmadığını ülkenizde ODC’ye ilişkin bilgi ve yayınların dağıtılmasından sorumlu olan kuruluş aracılığıyla veya EIPA ODC Bilgi Merkezi’nden öğrenebilirsiniz.

## 2. Adım: ÖZDEĞERLENDİRME PROJESİNİ AÇIKLAYIN

Proje yaklaşımı belirlendiği zaman gerçekleştirilecek oldukça önemli olan bir diğer faaliyet de iletişim planının taslağının hazırlanmasıdır. Hazırlanacak iletişim planı, kuruluşun orta kademe yöneticileri ile çalışanlarına daha fazla ağırlık vermek suretiyle projedeki tüm paydaşlara yönelik hedeflenen iletişim faaliyetlerini kapsamalıdır.

İletişim, özellikle bir kuruluşun özdeğerlendirme yapması sürecinde yönetimin değiştirilmesi projelerinde oldukça büyük öneme sahip bir unsurdur. Özdeğerlendirmenin amacı ile buna yönelik faaliyetlere ilişkin iletişimin net ve uygun bir biçimde gerçekleştirilememesi halinde özdeğerlendirme çabalarının “sadece herhangi bir başka proje daha” ya da “yönetimin yaptığı uygulamalardan herhangi biri” olarak görüleceği aşıkardır. Bu durumda ortaya çıkabilecek risk ise orta kademe yöneticilerin ve diğer çalışanların kendilerini bu işe vermeleri ve bu işe katılmaları konusunda isteksiz olması sebebiyle söz konusu varsayımlar sadece kendini gerçekleştiren kehanetler olur.

### 2005 Anketi – Çalışanların işi sahiplenmesini sağlamak amacıyla iletişimin önemi genellikle göz ardı edilmektedir.

ODC kullanıcılarına uygulanan en son anketin önemli bir sonucu ODC kullanıcılarının süreç içerisinde çalışanlara ilişkin olarak iletişim unsuruna gerekli önceliğin yeterince verilmediğini düşündüklerini göstermiştir. Buradan alınan dersler ODC’nin en önemli yararlarından birinin kuruluş içerisinde bilincin ve iletişimin artırılması olduğunu göstermiştir. Ancak, iletişimin ve bilincin artırılması, yönetim ile özdeğerlendirme sürecinden sorumlu kişilerin özdeğerlendirmenin amacına ve potansiyel yararlarına yönelik olarak kuruluş içerisindeki çalışanları ve orta kademe yöneticileri en erken aşamada bilgilendirmesi ve bu konuda iletişimin sağlanması ile gerçekleştirilebilir.

İletişimin erken aşamalarda sağlanmasının getireceği önemli bir sonuç bazı çalışanlar ile yöneticilerin özdeğerlendirme ekibine katılma yönünde teşvik edilmesidir. Özdeğerlendirme grubuna katılma isteği tamamen şahsi motivasyonla olur. İnsanları tüm özdeğerlendirme sürecine bağlayan temel unsur motivasyon olmalıdır. İnsanların özdeğerlendirme sürecinin amacını çok iyi bir şekilde anlamış olması gerekir: **buradaki amaç kuruluşun genel performansının iyileştirilmesidir.** ODC ile özdeğerlendirme sürecindeki iletişim politikası, tüm paydaşlar, şahıslar ve vatandaşlar/müşteriler için kazanma sonucu üzerinde durmalıdır.

Projenin ilgili aşamaları sırasında tüm paydaşlar ile açık, net ve tutarlı bir biçimde iletişim sağlanması sürecin başarıyla tamamlanması ve takibinin yapılmasını sağlayacak temel unsurdur. Kuruluşun üst düzey yönetimi ile birlikte proje lideri

1. özdeğerlendirmenin farklılığı nasıl yarattığı
2. özdeğerlendirmeye neden öncelik verildiği
3. özdeğerlendirmenin kuruluşun stratejik planlaması ile nasıl bağlantılı olduğu
4. özdeğerlendirmenin örneğin, yenilikçi operasyonel reform programının yürütülmesi ile kuruluşun genel performansının iyileştirilmesi için harcanan çaba ile nasıl bağlantılı olduğu

konularının üzerinde durarak söz konusu politikayı güçlendirmelidir.

İletişim planı çeşitli kanalları içermeli ve örneğin şu unsurları göz önünde bulundurmalıdır: Odak grubu, mesaj, etken, gönderici, frekans ve araçlar.

## ***2. Aşama – Özdeğerlendirme Süreci***

### **3. Adım: BİR VEYA BİRDEN FAZLA ÖZDEĞERLENDİRME EKİBİ OLUŞTURUN**

Özdeğerlendirme ekibi kuruluşu mümkün olduğunca temsil edebilmelidir. Kuruluş içerisinde genellikle farklı sektörlerden, görevlerden, farklı düzeylerden, farklı deneyimlere sahip kişiler yer almalıdır. Bu ekibi oluştururken hem etkili, hem de aynı zamanda en doğru ve ayrıntılı kurum içi perspektif sağlayabilen bir grup oluşturulması amaçlanmalıdır.

ODÇ kullananlar 5-20 katılımcıdan oluşan gruplar kurmuşlardır. Ancak, etkili ve nispeten daha az resmi çalışma tarzının sağlanması amacıyla genellikle 10 katılımcıdan oluşan gruplar tercih edilmelidir.

Kuruluşun çok büyük ve karmaşık yapıda olması halinde birkaç tane özdeğerlendirme ekibi oluşturulabilir. Bu durumda, proje tasarımının ekiplerin koordinasyonunun nasıl ve ne zaman uygun bir şekilde sağlanacağına göz önünde bulundurması gerekir.

Ekip üyeleri sadece mesleki becerilerden ziyade kuruluş hakkındaki bilgi düzeyleri ve kişisel becerilerine (örneğin, analitik düşünme ve iletişim becerilerine) göre seçilmelidir. Katılımcılar gönüllülük esasına göre seçilebilir. Ancak, proje lideri ile yönetimi özdeğerlendirme ekibinin kalitesinden, çeşitliliğinden ve güvenilirliğinden sorumlu kalmalıdır.

Ekibin proje lideri aynı zamanda başkan da olabilir. Böylelikle projenin sürekliliği de sağlanmış olur. Ancak çıkar çatışmalarının önüne geçilmesi için gerekli özen gösterilmelidir. Önemli olan ekip başkanının herkesin sürece katkıda bulunmasını sağlamak amacıyla tartışmaları adil ve etkili bir biçimde yönetebildiği konusuna ekibin tüm üyelerinin inanmasıdır. Başkanı ekibin kendisi de görevlendirebilir. Başkana yardımcı olacak ve toplantıları organize edecek etkili bir sekreterin varlığı aynı zamanda toplantıların iyi düzenlenmesi ve bilgisayar desteği açısından da önemlidir.

Sıkça sorulan sorulardan biri üst düzey yöneticilerin özdeğerlendirme ekibi içerisinde yer alıp alamayacağıdır. Bu sorunun yanıtı kuruluşun kültür ve geleneğine bağlı olarak değişebilir. Yönetim ekip içerisinde yer alırsa ek bilgiler sunabilir ve bu da yönetimin tanımlanan iyileştirme faaliyetlerinin daha sonra da uygulanmasını benimseyip sahiplenme ihtimalini artırır. Aynı zamanda çeşitlilik/temsil de artar. Ancak, kuruluşun sahip olduğu kültür bunu desteklemiyorsa ekip üyelerinin biri veya birkaçının hareketlerinde serbest olamaması ve katkıda bulunamaması veya düşüncelerini serbestçe dile getirememesi halinde özdeğerlendirmenin kalitesi tehlikeye girmiş olur.

### **4. Adım: EĞİTİMLER DÜZENLEYİN**

#### **Yönetimi Bilgilendirin ve Eğitim Verin**

Genel olarak TKY ve özel olarak ODÇ ile özdeğerlendirme kavramlarına ilişkin bilginin artırılması ve bu kavramların daha fazla anlaşılmasını sağlayabilmek amacıyla orta kademe ile üst düzey yöneticilerin ve diğer paydaşların gönüllülük esasına dayanarak eğitimlere katılımı sağlamak çok önemlidir.

### **Özdeğerlendirme ekibini bilgilendirin ve eğitim verin**

ODÇ modeli ekibe tanıtılmalı ve özdeğerlendirme sürecinin amaçları ile özellikleri ekibe açıklanmalıdır. Proje liderinin bu aşamadan önce eğitim almış olması halinde, ekibe verilecek eğitimlerde ekip liderinin oynayacağı rol çok büyüktür. Eğitimlerde teorik açıklamaların yanı sıra katılımcıların toplam kalite ilkelerini anlamalarını sağlayacak ve bu tür kavramlar ve davranışlar üyelerin çoğu tarafından bilinmediği için fikir birliğine varmak açısından iyi bir deneyim yaşanmasını sağlayacak uygulamaların da yer alması gerekir.

EIPA ODÇ Bilgi Merkezi her yıl “eğiticilerin eğitimi” oturumları düzenlemektedir ve bir dizi Avrupa ülkesinde benzer faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Ekibe kuruluşun etkili bir biçimde değerlendirilmesi için gerekli olan tüm ilgili belgelerin ve bilgilerin yer aldığı ve proje lideri tarafından hazırlanan bir liste verilmelidir. Girdi kriterlerinden bir alt kriter ile sonuç kriterlerinden bir alt kriter genel olarak değerlendirilebilir. Böylelikle ekibin ODÇ özdeğerlendirme sürecinin işleyişi hakkında daha net bir düşünceye sahip olması sağlanır. Kuruluşun kuvvetli yönlerine ilişkin kanıtların, iyileştirme yapılacak alanların nasıl değerlendirileceği ve puanlamanın nasıl yapılacağı konusunda uzlaşım sağlanmalıdır.

Uzlaşım sağlanması aşamasında zaman kazandıracak ilgili diğer bir oturum da kuruluşun temel paydaşları ile müşteriler/vatandaşlar, siyasetçiler, tedarkçiler, işbirliği yapılan kuruluşlar, yöneticiler ve çalışanlar gibi kuruluşun faaliyetlerinde büyük payı olanlar hakkında genel resmin çizilmesidir. Söz konusu paydaşlara verilen ya da bu paydaşlardan alınan en önemli hizmetler ile ürünler ve bu döngüyü sağlayan temel süreçler tanımlanmalıdır.

## **5. Adım: BİREYSEL DEĞERLENDİRME YAPILMASI**

### **Bireysel değerlendirmeleri gerçekleştirin**

Özdeğerlendirme ekibinin her bir üyesinden proje lideri tarafından sağlanan ilgili belge ve bilgileri kullanarak her bir alt kriter için kuruluşun doğru bir biçimde değerlendirilmesi istenir. Bu ise söz konusu kişinin kuruluş hakkındaki bilgisine ve kuruluş içerisindeki deneyimine bağlıdır: kuruluşun kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarına ilişkin anahtar kelimeler yazılır. Daha sonraki aşamada alınacak önlemler için önerilerin belirlenmesini kolaylaştırmak amacıyla iyileştirme yapılacak alanların mümkün olduğunca kesin bir biçimde ifade edilmesi önerilir. Daha sonra ekip üyeleri elde ettikleri bulguların üzerinden giderek seçilen puanlama tablosuna göre her bir alt kriteri puanlamalıdır.

Bireysel değerlendirme sırasında özdeğerlendirme ekibi üyelerinden gelebilecek soruların yanıtlanması amacıyla bir başkan bulundurulmalıdır. Bu başkan uzlaşım toplantısının hazırlıkları için üyeler tarafından elde edilen bulguları da koordine edebilir.

### **Uzlaşım sağlayın**

Ekip, bireysel değerlendirmelerden sonra mümkün olduğunca çabuk toplanmalı ve kuruluşun kuvvetli yönleri, iyileştirmeye açık alanları ile her alt kriterle ilgili puanlama üzerinde anlaşmalıdır. Diyalog ve tartışma süreci deneyimden elde edilecek öğrenme kapsamında kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanlar ve puanlamaya ilişkin farklılıkların nedeninin anlaşılması açısından önemli olduğundan uzlaşmak için gerekli olabilir

Dokuz kriterin değerlendirilme sıklığı özdeğerlendirme ekibi tarafından belirlenebilir. Bu sıklık kuruluştan kuruluşa değişiklik gösterebilir.

## Uzlaşımaya varılması

Uzlaşımaya nasıl varılır?

Uzlaşımaya varma sürecinde dört aşamalı bir yöntem kullanılır:

1. Her bir alt kriter için herbir birey tarafından tanımlanan kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanlara ilişkin olarak tüm kanıtların belirlenmesi
2. Kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanlar üzerinde fikir birliği sağlanması. Genellikle herhangi bir ek bilgi ya da kanıtın bulunması halinde bu kanıt ve bilginin göz önüne bulundurulmasından sonra uzlaşımaya varılır.
3. Her bir alt kriterde bireysel puanların belirlenmesi
4. Nihai puanlamaya ilişkin uzlaşımaya varılması.

Başkan eşliğinde toplantıların iyi bir şekilde hazırlanması (örneğin, önemli bilgilerin toplanması ve bireysel değerlendirmelerin koordinasyonu) ile toplantıların düzenli ilerlemesini ve yüksek oranda zaman kazanılması sağlanır.

### 2005 Anketi – Tartışmaların katma değeri

Genel olarak, sonuca varmaya ilişkin uygulama 2003 anketinde gözlemlenen ile aynı olmuştur: tartışmalar sonucunda çoğunluk uzlaşımaya varmıştır. Tartışmanın kendisi genellikle özdeğerlendirmenin gerçek katma değeri olarak değerlendirilir: uzlaşımaya varıldığında, nihai sonuç bireysel fikirlerin toplamından daha fazladır. Varılan fikir birliği, bir temsil grubunun ortak bakış açısını yansıtmakla birlikte gerekli düzeltmeler yapılarak öznel bireysel fikirlerin ötesine gitmektedir. Kanıtların açık hale getirilmesi ve kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanlara ilişkin fikir ayrılıklarının olmasının ardında yatan nedenin açıklanması genellikle puanlardan daha önemli olarak görülmektedir.

Başkanın bu süreci yönetmede ve ekip içinde uzlaşım sağlamada temel bir görevi vardır. Her koşulda tartışma, gerçekleştirilen faaliyetlerin **açık kanıtları** ve **ulaşılan sonuçlar** temelinde olmalıdır. ODÇ, uygun kanıtın belirlenmesine yardımcı olmak için ilgili örneklerin bir listesini içermektedir. Bu liste ayrıntılı değildir. Ayrıca muhtemel olan tüm örneklerin değil sadece kuruluşla ilgili olanların sunulması gerekmektedir. Bununla birlikte ekip kuruluşla ilgili olduğunu düşündüğü diğer ek örnekler belirlemede serbesttir.

Örneklerin rolü:

- 1 Alt kriterde belirlenmiş olan gerekleri idarenin nasıl yerine getirildiğini araştırmak
- 2 Kanıtların belirlenmesinde yardımcı olmak
- 3 Söz konusu özel alanda iyi uygulamanın bir göstergesi olmak

amacıyla alt kriterlerin içeriğini açıklamaktır.

### Puanlama nasıl yapılır

ODÇ iki türlü puanlama sunmaktadır: klasik yaklaşım ve ayrıntıcı yaklaşım. Her iki puanlama sistemi bu borşürde etraflıca açıklanmıştır. Kuruluşun özdeğerlendirme hakkında bilgi sahibi olmaması ve/veya Toplam Kalite Yönetimi tekniklerinde deneyimsiz olması durumunda klasik puanlama sisteminin kullanılması önerilmektedir.

### Özdeğerlendirme uygulamasının süresi

2005 anketi temel alınarak gerçek ile tercih arasında bir karşılaştırma yapılarak 2 ila 3 günlük sürenin güvenilir bir özdeğerlendirme yapılması için kısa bir süre olduğu, 10 günlük bir sürenin ya da 10 günü aşan sürenin çok uzun bir süre olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetimin hedefleri, zaman, yatırım için gereken kaynakların ve uzmanlığın mevcut olup olmaması, verilerin mevcut olup olmaması, paydaşların zamanları ile bilgi ve siyasi baskı gibi birçok değişkenin var olmasından dolayı özdeğerlendirme için ideal bir zaman çizelgesinin belirlenmesi oldukça zordur. Ancak, kuruluşların çoğu için 5 günlük bir süre norm olarak kabul edilir. Bu süre içerisinde bireysel değerlendirmeler ve uzlaşım toplantısı (toplantıları) da yer almaktadır.

Kuruluşların büyük çoğunluğu bütün ODÇ uygulama sürecini hazırlık, özdeğerlendirme, bir eylem planının tasarlanması ve oluşturulması dahil olmak üzere 3 ayda tamamlamıştır.

Üç aylık bir süre konuya odaklanmak için ideal bir süredir. Üç ayı aşan sürenin sürece katılan tüm tarafların motivasyonlarının ve ilgilerinin azalmasına neden olması gibi bir riski vardır. Ayrıca, özdeğerlendirme sürecine başlanılan tarih ile bitirme tarihi arasında koşullarda değişiklikler ortaya çıkmış olabilir. Bu durumda, yapılacak olan değerlendirme ve puanlama artık doğru olamaz. ODÇ kullanarak bir kuruluşun iyileştirilmesi dinamik ve sürekli bir iyileştirme süreci olduğundan bu gibi durumların ortaya çıkması yüksek olasılıktadır ve bu nedenle de bilgi ve verilerin güncelleştirilmesi bu sürecin bir parçasıdır.

## 6. Adım: ÖZDEĞERLENDİRME SONUÇLARININ AÇIKLANDIĞI BİR RAPOR HAZIRLAYIN

Tipik bir özdeğerlendirme raporu ODÇ yapısını (Tablo A'da gösterildiği gibi) izlemesi gerekir ve en az aşağıdaki unsurları kapsamalıdır:

- 1 Her bir alt kriter için ilgili kanıtlarla desteklenmiş kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanlar
- 2 Puanlama tablosu temelinde doğrulanmış bir puan
- 3 Gerçekleştirilecek iyileştirme faaliyetlerine ilişkin düşünceler

Raporu gerçekleştirilecek iyileştirme faaliyetlerine temel olması için kullanmak amacıyla, Üst Yönetimin özdeğerlendirmeyi resmi olarak kabul etmesi ve onaylaması gerekmektedir. İletişim süreci iyi işlediyse, bunun gerçekleşmesi hiç sorun olmayacaktır. Üst Yönetim iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştireceğine dair sorumluluğunu yeniden teyit etmelidir. Bu aşamada ana sonuçları kuruluş içerisindeki kişilere ve diğer katılımcı paydaşlara iletilmesi oldukça önemlidir.

## 3. Aşama – İyileştirme Planı/ Önceliklendirme

### 7. Adım: BİR İYİLEŞTİRME PLANI HAZIRLAYIN

#### 2005 Anketi: Ölçümlerin eksikliği

Çoğu kuruluş ODÇ uygulamasını ilk kez denediklerinde bir takım engellerle karşılaşmıştır. İlk defa özdeğerlendirme yapacak olan çoğu kamu kuruluşu için en büyük sorun ölçümlerin eksikliği olmuştur ve genel olarak bunun sonucu da ilk iyileştirme faaliyeti olarak ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi olmuştur.

ODÇ uygulamasının amacını gerçekleştirebilmek amacıyla özdeğerlendirme sürecinin özdeğerlendirme raporu hazırlamanın ötesine gitmesi gerekmektedir. Özdeğerlendirmenin sonucu olarak kuruluşun performansını geliştirmek amacıyla alınması gereken önlemlerin yer aldığı bir raporun hazırlanması gerekir.

Bu eylem planı özdeğerlendirme çabasına ilişkin temel hedeflerden biri olduğu gibi aynı zamanda kuruluşun stratejik planlama sistemine önemli bilgiler sağlayacak bir araçtır. Kuruluşun bütün olarak işleyişini geliştirmek amacıyla yapılan bütünleşik bir plan olarak algılanmalıdır. Özellikle raporun temel mantığı:

- 1 Kuruluşun işlevselliği ve işleyişinin bütünü için yapılan ve sistematik bir eylem planı olması
- 2 Özdeğerlendirme raporunun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve bu nedenle kuruluş tarafından sağlanan kanıt, veriler ve özellikle büyük öneme sahip olan kuruluşun çalışanlarının bakış açıları temelinde olduğu
- 3 Kuruluşun kuvvetli yönleriyle iyileştirmeye açık alanları üzerine hazırlanması ve gerçekleştirilmesi gereken uygun iyileştirme faaliyetleri ile bunlara çözüm bulmasıdır.

### **İyileştirme yapılacak alanların önceliklendirilmesi**

Bir iyileştirme planı hazırlarken yönetim,

- Kuruluşun genel vizyonu ve stratejisi çerçevesinde 2 yıl içerisinde nerede olmak istiyoruz?
- Bu hedeflere (strateji ve görev tanımı) ulaşmak için ne tür önlemlerin alınması gerekir?

gibi sorular çerçevesinde yapılandırılmış bir yaklaşım benimsemeyi isteyebilir.

İyileştirme planı hazırlama süreci aşağıdaki gibi yapılandırılabilir:

Yönetim, ilgili paydaşlara danışarak

1. Özdeğerlendirme raporundan iyileştirme fikirlerini toplar ve genel konular altında söz konusu iyileştirme fikirlerini sıraya koyar.
2. İyileştirilecek alanlar ile önerilen fikirleri inceler ve kuruluşun stratejik hedeflerini göz önünde bulundurarak iyileştirme faaliyetlerini düzenler.
3. Faaliyetin stratejik ağırlığı (paydaşlar üzerindeki toplu etki, düzenlemelerin sonuçlarının etkisi, iç/dış şeffaflık)
4. Faaliyetlerin uygulanmasının kolaylığı (zorluk derecesine bakmak, gerekli olan kaynakları ve uygulamanın hızını dikkate almak) gibi iyileştirilecek alanlardaki faaliyetlerin etkilerinin (düşük, orta, yüksek) hesaplanması için anlaşılır kriterler kullanılarak iyileştirme faaliyetlerini önceliklendirir.
5. Her bir faaliyet için sorumluluk ve zaman çizelgesi ile kilometre taşlarını ve gerekli olan kaynakları belirler (Form B).

Açık ve net bir şekilde gözden geçirmek amacıyla devam etmekte olan iyileştirme faaliyetlerini ODÇ yapısına bağlamak yararlı olacaktır.

Önceliklerin belirlenmesi için izlenebilecek bir yöntem:

- 1 Kuruluşların tüm alanlardaki performansı hakkında fikir veren her bir kriterin veya alt kriterin puanlama düzeyi ile
- 2 Temel stratejik hedeflerin

birleştirilmesidir.

### **Tavsiyeler**

ODÇ, uzun vadeli bir iyileştirme stratejisinin başlangıcı olarak görülürken yapılacak değerlendirmede kaçınılmaz olarak nispeten kolay ve çabuk çözümlenebilecek alanlar da olacaktır. Bu alanlara ilişkin faaliyetlerde bulunmak iyileştirme programının güvenilirliğine yardımcı olacağı gibi aynı zamanda zaman ve eğitime yapılan yatırımın geri dönüşünü sağlayacaktır. Ayrıca devam etmek için teşvik edecek, başarı başarıyı getirecektir.

Özdeğerlendirmeyi gerçekleştirenlerin iyileştirme faaliyetlerine dahil edilmesi iyi bir fikir olabilir. Bu genellikle bu kişiler için bir tür kişisel ödüllendirme olacak ve güvenlerini ve morallerini artıracaktır. Bu kişiler aynı zamanda daha fazla iyileştirme girişimlerinin temsilcileri de olurlar.

### **2005 Anketi – Özdeğerlendirme Ekibi (ÖDE) Üyeleri**

ÖDE üyeleri uygulama için genellikle olağan günlük işlerinin yanında neredeyse tüm enejilerini harcamışlar. Genellikle üyeler görevin yararına, yönetimin işe dahil olmasına, açık ve dürüst olmanın tehlikelerine ilişkin birtakım şüphelerle ÖDE'ne girmişlerdir. Bir süre sonra işlerin ciddiye alındığını farketmeleri ile motivasyon ve hevesleri artmış ve sonunda sonuçların tam sahibi olmuşlardır. İyileştirme ekipleri için en fazla motivasyona sahip olan aday olma özelliğini kazanan bu kişilere üstlendikleri bu role göre davranılmalıdır.

En iyi yöntem olarak, özdeğerlendirme sonucunda belirlenecek eylem planı kuruluşun stratejik planlama süreciyle bütünleştirilmeli ve kuruluşun genel yönetimin bir parçası olmalıdır.

## 8. Adım: İYİLEŞTİRME PLANININ AÇIKLANMASI

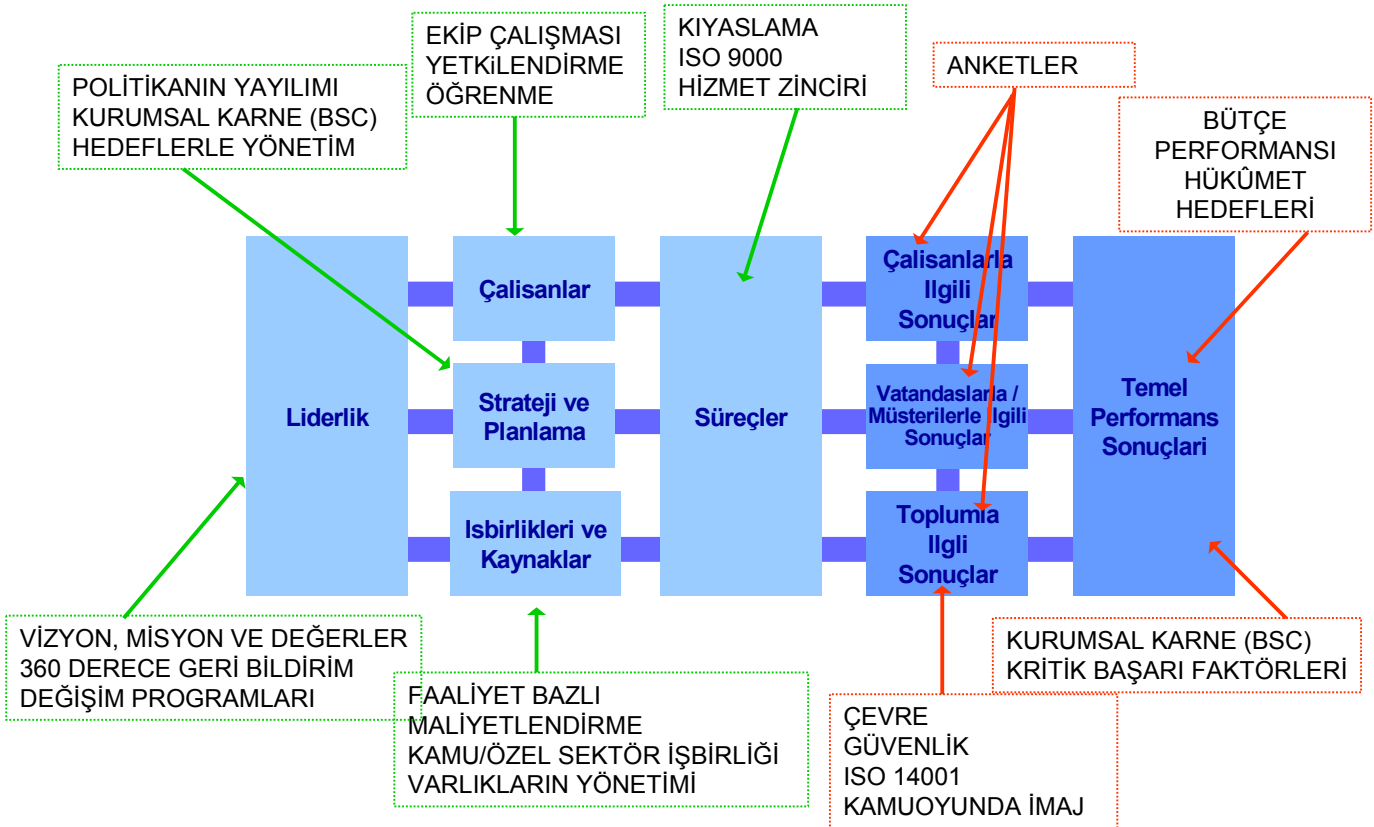
Daha önce de ifade edildiği üzere, iletişim, özdeğerlendirmenin ve bu özdeğerlendirme sonucunda belirlenecek iyileştirme faaliyetlerinin önemli unsurlarından biridir. İletişim faaliyetleri uygun araç ile uygun zamanda uygun hedef gruba uygun bilginin verilmesini sağlamalıdır: Sadece özdeğerlendirme öncesinde ya da özdeğerlendirme sırasında değil, aynı zamanda özdeğerlendirme sonrasında da. Bir kuruluş özdeğerlendirme raporuna erişimi sağlayıp sağlamama konusunda kendisi karar verir. Ancak, özdeğerlendirme sonuçlarının, özellikle de özdeğerlendirmenin temel bulgularının, önlem alınması gereken alanların ve planlanan iyileştirme faaliyetlerinin çalışanların tümüne açıklanması iyi bir uygulamadır. Çalışanlar bilgilendirilmediği takdirde, değişim ve gelişim için uygun platformun oluşturulması olanağını kaybetme riskini de beraberinde getirir. Sonuçların açıklanması sırasında kuruluşun iyi yaptığı işlerin altının çizilmesi ve daha da gelişmek için kuruluşun neler planladığının vurgulanması her zaman iyi bir uygulamadır. Kendi güçlerini göz ardı eden ve başarıyı kutlamayı bazen unutan ve hatta farkedemeyen birçok kuruluş mevcuttur.

### İyileştirme Faaliyetleri

## 9. Adım: İYİLEŞTİRME PLANININ UYGULANMASI

5. adımda da açıklandığı üzere, önceliklendirilmiş iyileştirme faaliyetleri planının hazırlanması oldukça önemli bir husustur. ODC modelindeki örneklerin çoğu iyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi yönünde atılan ilk adım olarak düşünülebilir. Mevcut iyi uygulamalar ve yönetim araçları modelin farklı kriterlerine bağlanabilir. Buna ilişkin örnekler aşağıda sunulmuştur.

ODÇ kapsamında uygulanabilecek bazı yöntem ve araçlar:



Söz konusu iyileştirme faaliyetlerinin, izleme ve değerlendirme süreci olan uygun ve tutarlı bir yaklaşım temelinde olması gerekir. Süreler ve beklenen sonuçlar açıklanmalıdır. Her bir faaliyet için sorumlu bir kişi (bir “sahip”) görevlendirilmelidir ve karmaşık faaliyetler için alternatif senaryolar düşünülmelidir.

Uygulanan herhangi bir kalite yönetimi sürecinde uygulamanın düzenli olarak izlenmesi ve bu uygulama sonucu elde edilen çıktılar değerlendirilmesi gerekir. İzleme ile uygulama sırasında ve değerlendirme sonrasında planlananların (sonuçların ve çıktılarının) düzeltilmesi ve başarılanlar ile bu başarının genel etkisinin kontrol edilmesi mümkün olur. Bunu geliştirmek amacıyla, faaliyetlerin performansının ölçülmesi için yöntemlerin (performans göstergeleri, başarı kriterleri vb.) belirlenmesi gerekmektedir. Kuruluşlar, iyileştirme faaliyetlerinin yönetilmesi için Planla- Uygula- Kontrol Et- Önlem A1 (PUKÖ) döngüsünü kullanabilirler. İyileştirme faaliyetlerinden sonuna kadar yararlanabilmek amacıyla bu faaliyetlerin kuruluşun olağan işleyişiyle bütünleştirilmesi gerekir.

ODÇ modeliyle özdeğerlendirme yapma çerçevesinde, her geçen gün daha fazla ülke tanıma programları düzenlemektedir. ODÇ modeliyle özdeğerlendirme yapma ile Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (*EFQM Mükemmellik Modeli*) tarafından tanınma olanağı elde edilir ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

ODÇ modeliyle eylem planlarının uygulanması, Kurumsal Karne (BSC-Balanced Scorecard), müşteri ve çalışan memnuniyet anketleri, performans yönetim sistemleri gibi yönetim araçlarının daima kullanılmasını sağlar.

#### **2005 Anketi – TKY’ne giriş olarak ODÇ**

Yapılan çalışma kalite yönetimi araçlarının kullanılmasının kullanıcıların ODÇ uygulamadan önce sınırlı sayıda olduğunu göstermiştir. En çok kullanılan araçlar, müşteri ve çalışan memnuniyeti anketleri, iç ve dış denetimler, onaylı ya da onaysız ISO 9000/2000 standartları, proje yönetimi ve BSC idi. Bu araçların ileride daha fazla kullanılmasına yönelik istek oldukça güçlüdür.

## **10. Adım: BİR SONRAKİ ÖZDEĞERLENDİRMEYİ PLANLA**

Eylem Planını yönetmek için PUKÖ döngüsünün kullanılması ODÇ ile yeni bir değerlendirme yapılacağı anlamına gelir.

### **Süreci izleyin ve özdeğerlendirmeyi tekrarlayın**

İyileştirme eylem planı tasarlanıp değişiklikler hayata geçirilmeye başlanınca değişikliklerin etkisinin olumlu olduğundan ve daha önce kuruluşun başarılı olduğu şeyleri olumsuz yönde etkilemediğinden emin olun. Bazı kuruluşlar düzenli özdeğerlendirmeyi iş planlama sürecinin bir parçası olarak yapmakta ve değerlendirmeleri yıllık hedef belirlemesi ve mali kaynakların belirlenmesinden önce tamamlamaktadırlar.

ODÇ’nin değerlendirme tabloları devam eden iyileştirme eylem planını değerlendirirken kullanılacak basit ancak güçlü araçlardır.

#### **2005 Anketi – ODÇ genellikle 2 yılda bir tekrar edilir.**

Kuruluşlar, etkili olmak amacıyla ODÇ’nin bir çok kez uygulanması gerektiğini düşünmektedir. ODÇ’sinin her iki yılda bir tekrarlanması tercih edilmektedir (%44). İyileştirme faaliyetlerinden sonuç elde etmek amacıyla gerekli olan faaliyetler ve zamana yapılan yatırım bu görüşü desteklemektedir.

## **10 Adımda ODC ile kuruluşların iyileştirilmesi**

### *1. Aşama – ODC Yolculuğuna Başlama*

#### **1. Adım: Özdeğerlendireyi nasıl düzenleyip planlayacağınıza karar verin**

- Kuruluşa danışarak yönetimin net kararlar almasını sağlayın
- Özdeğerlendirmenin kapsamını ve yaklaşımını belirleyin
- Kullanılacak puanlama tablosunu seçin
- Bir proje lideri görevlendirin

#### **2. Adım: Özdeğerlendirme projesini açıklayın**

- Bir iletişim planı belirleyin ve uygulayın
- Çalışanların özdeğerlendirmeye katılımlarını teşvik edin
- Farklı aşamalarda tüm paydaşlarla temas kurun

### *2. Aşama – Özdeğerlendirme Süreci*

#### **3. Adım: Bir ya da birkaç tane özdeğerlendirme ekibi oluşturun**

- Kaç Özdeğerlendirme ekibi kuracağınıza karar verin
- İlgili kriterlerle de bağlantılı biçimde kuruluşun tümünü temsil edecek bir özdeğerlendirme ekibi oluşturun
- Ekibin / ekiplerin başkanını belirleyin
- Başkanın bir ekip üyesi olarak rol alıp almayacağına karar verin

#### **4. Adım: Eğitimler düzenleyin**

- Yönetim ekibini bilgilendirin ve yönetim ekibine eğitim verin
- Özdeğerlendirme ekibini bilgilendirin ve ekibe eğitim verin.
- Proje lideri ilgili olan tüm belgelerin yer aldığı bir liste hazırlar ve ilgililere verir.
- Temel paydaşları, verilen hizmetleri, ürünleri ve temel süreçleri belirleyin.

#### **5. Adım: Özdeğerlendirmeyi gerçekleştirin**

- Bireysel özdeğerlendirmeleri gerçekleştirin
- Grupla uzlaşımı gerçekleştirin
- Puanlama yapın

#### **6. Adım: Özdeğerlendirme sonuçlarının açıklandığı bir rapor hazırlayın**

### *3. Aşama – İyileştirme Planı/ Önceliklendirme*

#### **7. Adım: Kabul edilen özdeğerlendirme raporu temelinde bir iyileştirme planı hazırlayın**

- İyileştirme faaliyetlerini öncelik sırasına koyun
- Gerçekçi süre içerisinde faaliyetleri belirleyin
- Eylem planını normal stratejik planlama süreciyle bütünleştirin

#### **8. Adım: İyileştirme planını duyurun**

#### **9. Adım: İyileştirme planını uygulayın**

- Planla-Uygula- Kontrol Et- Önlem Al (PUKÖ) döngüsü çerçevesinde iyileştirme faaliyetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi için tutarlı bir yaklaşım belirleyin
- Her bir faaliyet için sorumlu kişiler görevlendirin
- Uygun olan yönetim araçlarını sürekli olarak uygulayın

#### **10. Adım: Bir sonraki özdeğerlendirmeyi planlayın**

- Yeni bir özdeğerlendirme ile iyileştirme faaliyetlerini değerlendirin

## Form A – Klasik puanlama için özdeğerlendirme formu

<b>Kriter 1. Liderlik</b>
<b>Kriter 1'in değerlendirilmesi</b> Kuruluşun liderinin aşağıda yer alan alt kriterlerin gerçekleştirilmesi için neler yaptığına dikkate alın

<b>Alt Kriter</b>
1.1. Misyon, vizyon ve değerlerin geliştirilmesi yoluyla kuruluşa yön verilmesi
1.2. Kuruluşun, performansının ve değişimin yönetilmesine ilişkin bir sistem geliştirilmesi ve bu sistemin uygulanması için bir sistem geliştirilmesi ve uygulanması
1.3. Kuruluşta çalışanların motive edilip desteklenmesi ve örnek model olma görevinin üstlenilmesi
1.4. Ortak sorumluluğun sağlanması amacıyla politikacılar ve diğer paydaşlarla ilişkilerin yönetilmesi

Alt Kriter	Kuvvetli Yönler	İyileştirmeye Açık Alanlar	Puan ve Doğrulama /100	(İsteğe Bağlı) İyileştirme Faaliyetleri
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
<b>Toplam /400</b>				
<b>100 üzerinden Ortalama</b>				

## Form B – Faaliyet Formu

<b>Faaliyet Programı 1: (öneğin Liderlik)</b>	
<b>Faaliyet 1.1.</b>	Faaliyetin tanımı
<b>Sahip:</b>	Faaliyetin sorumlu olan ve faaliyeti isteyip destekleyen en üst düzey yetkili; son kullanıcı olarak düşünülebilir
<b>Faaliyet Lideri:</b>	Faaliyetin başında olan kişi ya da birim
<b>Faaliyet Ekibi:</b>	Faaliyetin gerçekleşmesinde görevli olarak tanımlanan bireyler; kurum içi ve dışından kişiler olabilir.
<b>Bağlantı Bilgileri:</b>	
Kapsam	
Paydaşlar	
Özdeğerlendirmede belirlenen kuvvetli yönler	
İyileştirmeye açık alanlar	
Diğer seçenekler	
Kısıtlamalar	
İhtiyaç duyulan insan kaynakları (adam gün cinsinden)	
Bütçe	
Beklenen çıktı	
Başlama tarihi	
Tahmini tamamlanma süresi	

# Kıyaslamalı Öğrenme

## 1. Tanım

Kıyaslama yoluyla öğrenme (bench learning) ve/veya kıyaslama (benchmarking) faaliyetlerinin oluşturulmasının **temel amacı kuruluşun performansının genel olarak geliştirilmesi** amacına yönelik işlerin gerçekleştirilmesi için daha iyi yolların bulunmasıdır. Söz konusu yolların bulunması genel olarak diğer kuruluşların elde ettiği başarılı sonuçlar temel alınarak yapılır. En basit tanımıyla kıyaslama bir kuruluşun başka bir kuruluş ile kendi kuruluşunu ve performansını kıyasladığı veya karşılaştırdığı bir süreçtir. Söz konusu teknik, “tekerleğin yeniden icat edilmemesi” ve “başkalarından öğrenme” gibi sağlam temelli ilkeleri kullandığından kurumsal gelişim açısından güçlü ve etkili bir araç olabilir. ODC ve diğer kurumsal değerlendirme araçları bu amaca hizmet etmede kullanılabilir.

Klasik kıyaslamadan farklı olarak, kıyaslamalı öğrenmede kıyaslanabilir kuruluşların araştırılması ve doğrudan karşılaştırmalar için açık ve net göstergelerin kullanılması gerekmez. Kıyaslamalı öğrenme kıyaslama yapmaktan çok başkalarından öğrenme süreci üzerinde durmaktadır. Kıyaslamalı öğrenmenin amacı diğer kuruluşların güçlü yönlerinden öğrenme, bu kuruluşların iyi yaptıkları şeylerin öğrenilmesi, kendi işimizde yeni düşüncelerin aranması, başkalarının yaptığı hataların yapılmamasıdır. Kıyaslamalı öğrenme aktif ve sürekli bir süreç olup, sadece gerçeklerle ölçümlerin karşılaştırılması süreci değildir.

İyi uygulamalar genellikle kıyaslamalı öğrenme ile birbirinden ayrılmaz bir biçimde bağlantılıdır. Seçilen kıyaslamalı öğrenme ortakları, kendi kuruluşunuza uyarlayıp uyguladığınızda performansın iyileşmesini sağlayan iyi uygulamaları kullanan kuruluşlar olmalıdır. Kıyaslamalı öğrenmenin gerçekleştirileceği ortakların aranması sırasında bu arayışın benzer kuruluşlarla kısıtlanmaması gerektiğinin ve aslında yeniliklerin benzer olmayan sektörler arası ortaklardan esinlenilerek gerçekleştirildiğinin altını çizmekte yarar vardır. Kendi kuruluşunuzda kıyaslamalı öğrenme sürecinde öğrendiklerinizi uygulayarak kendi iyi uygulamalarınızı kaçınılmaz olarak oluşturmuş oluyorsunuz.

## 2. ODC ve Kıyaslamalı Öğrenme

**Özdeğerlendirme**, kuruluşun kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemede ve bu doğrultuda bilgi sahibi olmasında yardımcı olduğundan kıyaslamalı öğrenme süreci yönünde atılan başlangıç adımını ve bundan sonra uygulanacak değişiklikleri oluşturmaktadır. Kıyaslamalı öğrenmeyi başlatmadan önce iyileştirme sürecinde temel alınacak alanlar/kriterler üzerinde karar almak amacıyla kuruluşun mevcut performansının net bir biçimde tanımlanması gerekmektedir.

Bu nedenle, ODC kullanarak kıyaslamalı öğrenmenin gerçekleştirilmesi bir kuruluşun aşağıda yer alan dört temel alana ilişkin olarak kendi performansını değerlendirdiği anlamına gelir:

- 1 Kuruluşta çalışanlar
- 2 Müşteriler
- 3 Kuruluşun faaliyet gösterdiği çevre
- 4 Kuruluşun genel performansı

Bu temel alanlardaki sonuçların değerlendirilmesi ile bir kuruluşun neleri başardığı konusunda daha geniş kapsamlı bir bakış açısı kazanmakla birlikte performans verileri ve uygun ölçekler hakkında bilgi ediniriz.

Ancak, kıyaslamalı öğrenme ile elde edilebilecek yararların önerilebilmesi için yönetim ve kuruluşun nasıl yönetildiği hususlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu ise bir kuruluşun, hedeflerin belirlenmesi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, liderliğin işlevi, kaynak yönetimi ve süreçler gibi konulara yaklaşımının belirlendiği ODC modeli girdi kriterlerinde yansıtılmıştır.

Kuruluşun her bir işlevi, süreci ve görevi kıyaslamalı öğrenme konusu olabilir. Kıyaslamalı öğrenme girişimlerinin ODC ile ilişkilendirilmesi fırsatı 9 kriterin ve 28 alt kriterin bulunduğu ODC çerçevesinin

kuruluşun sorunlu alanlarının belirlenmesinde ve söz konusu alanlarda iyi performansla sahip olan ortaklardan uygun olan karşılaştırmalı öğrenmenin gerçekleştirilmesidir.

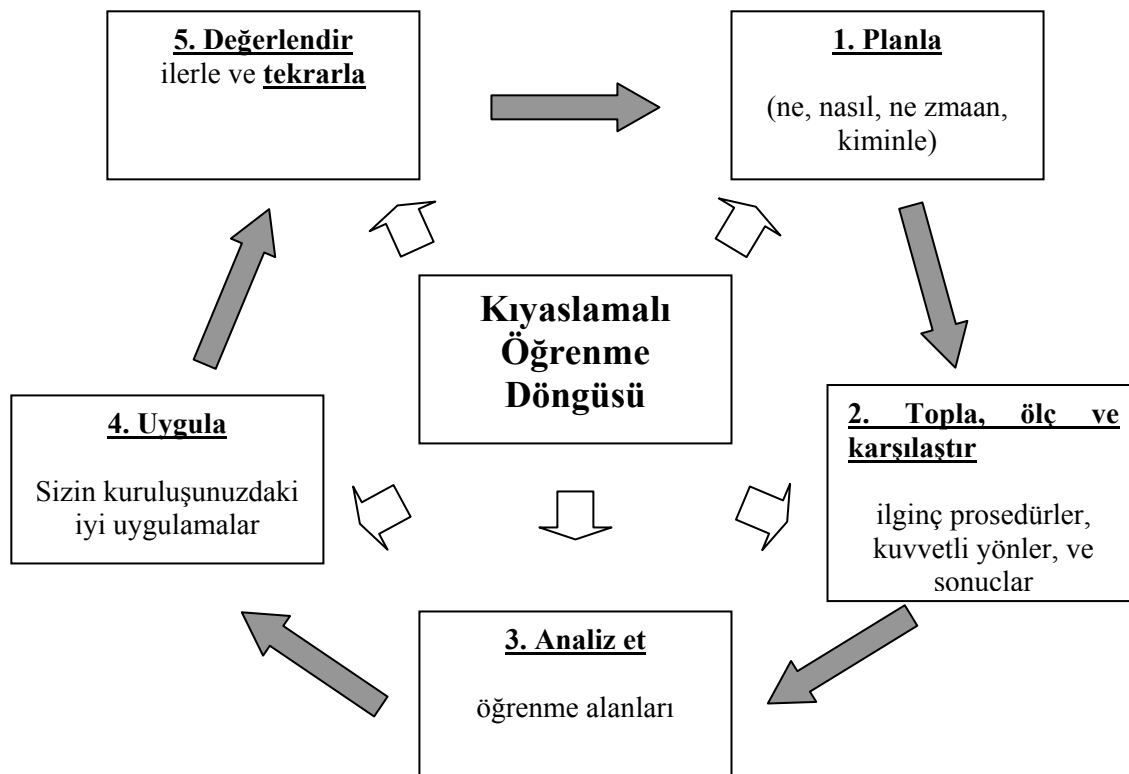
ODÇ ile yapılacak bir özdeğerlendirme **iyileştirmeye açık alanların belirlendiği bir eylem planının** hazırlanmasını sağlar. Diğer kuruluşlarla yapılacak kıyaslamalı öğrenme faaliyeti söz konusu iyileştirme faaliyetlerinin farkedilmesi için sadece bir yöntemdir. Özdeğerlendirmede olduğu gibi kıyaslamalı öğrenme uzun vadede devamlılık ve performans iyileştirilmesini oluşturur.

ODÇ modelinin Avrupa'da giderek yaygın bir şekilde kullanılmasını göz önünde bulundurursak ODÇ ile kıyaslamalı öğrenme ortaklarının bulunması giderek daha da kolaylaşmaktadır. EIPA ODÇ Bilgi Merkezi ulusal sözcülerinin ve kuruluş ağı yardımıyla Avrupa'daki ODÇ kullanıcılarının kaydını tutmakta ve bu kuruluşları EIPA veri tabanına kendi iyi uygulamalarını anlatmaları için çağırmaktadır. Bir kuruluş, Avrupa Kamu Yönetimi Enstitüsü'nün (EIPA) web sitesi olan – [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu) – adrese ODÇ kullanıcısı olarak kaydolurken kuruluşunun ayrıntılarını, kendi ODÇ özdeğerlendirme puanlarını (isteğe bağlı ve gizli) ve iyi uygulamalarına ilişkin bilgileri de kaydedebilir. Temel bilgilerin sunulması ile oluşacak veri tabanı, kamu kesimi kuruluşlarının uygun kıyaslamalı öğrenme ortağının, örneğin, belli bir ülkede, sektörde ya da iyi uygulama alanında ODÇ kullanıcısının araştırılmasını sağlamak için, belirlemesine yardımcı olur.

### 3. Kıyaslamalı öğrenme döngüsü ve projesi

Kıyaslamalı öğrenme 5 adımdan oluşan bir döngü olarak ve aşağıdaki şemadaki gibi sunulabilir:

1. **Planla**
2. **Topla, ölç ve karşılaştı**
3. **Analiz et**
4. **Uyarla**
5. **Değerlendir ve tekrarla**



### **1. Planla**

Kıyaslamalı öğrenme projelerindeki ilk adım olan planlama ayağında uygun ortaklar aranır, belirlenir ve bir yaklaşım benimsenir. Kıyaslamalı öğrenme projeleri iki ya da ikiden fazla kıyaslama ortağıyla oluşturulabilir. Her bir kuruluşta proje yöneticisinin atanması oldukça önemlidir. Proje katılımcılarından bir koordinatör seçilir. Kıyaslama ortakları, çeşitli ortakların rollerini ve katkılarını göz önünde bulundurarak ele alınacak alanlar ve/veya sonuçlar üzerinde anlaşmaya varır. Ortakların tüm katılımcıların da mutlu olacağı ve her birinin kazanacağı, bir şeyler öğreneceği bir durum yaratması için ortakların katkıları ile ortakların elde edeceği yararlar her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Ortakların, belirlenen süreye ve gizlilik kurallarına uyulması, bilginin yönetimi ve güvenliği gibi iş ahlakı kuralları üzerinde uzlaşım sağlaması gerekir.

### **2. Topla, ölç ve karşılaştır**

İkinci aşamada, sorunların belirlenmesi için kullanılacak kıyaslama ortağı kuruluşların ilginç uygulamaları ile önerilerinin ve ilgili alanlarda elde edilen başarılı sonuçların toplanması yer alır. Söz konusu verilerin toplanması iyi hazırlanmış anketler, katılımcı toplantıları veya saha ziyaretleri ile gerçekleştirilebilir. Başarı ile hatalara ilişkin toplanan bilgilerin tümünün karşılaştırılması ve/veya ölçülmesi ve farklılıklar ile başarı için gereken ön koşulların belirlenmesi gerekir.

### **3. Analiz et**

Üçüncü aşama analiz aşamasıdır. Katılımcı kuruluşlardan her bir alanda ortaya çıkan sorunların sebeplerini belirlemeleri istenir. Bu kuruluşların aynı zamanda uygun olan durumlarda sorunların kökeninde yatan nedenleri belirlemeleri ve sorunların giderilmesinde başarılı adımların atılması için nedenlerin belirlenmesinin önemini anlamaları istenir. Sorunların nedenleri bilindiği zaman iyi uygulamaların seçilmesi ya da uyarlanması gerekir veya diğer muhtemel başarılı çözümlerin belirlenmesi gerekir. Proje katılımcılarının bazı usullerin, sonuçların veya yöntemlerin diğerlerinden neden daha başarılı olduğunu belirlemeleri ve elde ettikleri bulguları dokümanete etmeleri önerilir.

### **4. Uyarla**

Dördüncü aşama uygulama aşamasıdır. Bu aşamada iyi fikirlerin, usullerin ve çözümlerin seçilmesi ile bunların kuruluşun günlük faaliyetlerine dahil edilmesi yer almaktadır. Bu aşamada çalışanların tamamen anlaşması ve katılması başarılı bir uygulama için oldukça önemlidir. Ayrıca, çalışanların tüm aşamalarda projenin ilerleyişi hakkında kuruluşun normal iletişim kanalları üzerinden haberdar olması gerekmektedir. İyi uygulama önerilerini, uygulamalarının ve beklenen sonuçların/çıktıların sıralandığı bir listenin yer aldığı nihai bir raporun hazırlanması gerekir.

### **5. Değerlendir ve tekrarla**

Son aşama ise projenin sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasıdır. Kıyaslamalı öğrenme projesinin sonuçlarının bir değerlendirmesi yapılır ve bir sondaki adımda da kararlar alınır. Bu adımlarda yeni öneriler/fikirler dahil olmak üzere mevcut süreçlerin iyileştirilmesi yer alabilir. Buradaki temel düşünce sürekli iyileştirmenin dinamik bir süreç olması ve bu nedenle de tüm paydaşların katılımını etkilemesi ve gerekli kılmasıdır. Sürekli olarak gerçekleştirilen iyileştirmelerin ölçülmesi için ilerlemenin izlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle de kuruluşların ODC modeli temelinde komple özdeğerlendirmeyi tekrarlamaları tavsiye edilir.

#### 4. Potansiyel Tuzaklar

- Kıyaslamalı öğrenme ortaklarının aranmasında kendinizi sadece kendi sektörünüzle kısıtlamak. Farklı sektörlerden de olsa müşteri ya da çalışanların memnuniyetinin ölçülmesi gibi bazı süreçler geneldir ve farklı türden kuruluşlar etkin bir şekilde kıyaslanabilir. Bu tamamen “konu ve sorunlara farklı açılardan bakabilme” ile ilgilidir.
- İyi uygulamayı sağlayan süreçleri ve faaliyetleri göz önünde bulundurmadan sadece performans ölçütlerinin kıyaslanmasına odaklanmak
- Kıyaslamamanın hızlı ve kolay olacağını ummak
- Sürecin sadece bir aşamasına çok fazla zaman ve kaynak ayırmak
- Kuruluşun tüm bileşenlerinin diğer kuruluşlarla kıyaslanabileceği beklentisine sahip olmak
- Diğerleri ile kendi bilgi ve verilerinizi paylaşmaya hazırlıklı olmadan başkalarından bilgi ve veri istemek. Aynı şekilde, deneyimlerimize dayanarak çoğu kuruluşun doğru işbirliklerinin kurulması durumunda bilgilerin çoğunu paylaşmakta rahatsız olmadıklarını söylebilsek de diğer kuruluşların kendileri için ticari açıdan fevkalade değerli olan bilgiyi sizinle açıkça paylaşmalarını beklemek; başkalarına saygı duymak ve işbirliğini doğru çerçevede yerine getirmek başarılı bir kıyaslamalı öğrenme projesi gerçekleştirmek açısından oldukça önemlidir
- Kıyaslamalı öğrenme süresi ne kadar uzarsa eyleme geçilmesi ve nihayetinde uygulanması için teşvikte bulunan kişilerin heyecanını devam ettirmek o kadar güçleşir.

## Sözlük

### Ağ (Network)

Resmi bir alt-üst ilişkisi içinde olmayan kişi ve kuruluşların iletişim kurmasını sağlayan gayriresmi bir organizasyondur. Ağın üyeleri genellikle değerleri ve yararları paylaşır.

### Algılama Ölçümü (Perception Measurement)

Bir bireyin veya bir grup insanın öznel düşüncelerinin ve algılamalarının ölçülmesi. Örneğin, müşterilerin bir ürünün veya hizmetin kalitesinden algıladıklarının ölçülmesi.

### Anket (Survey)

Bireyler ve gruplardan fikirleri, tutumları ve bilgileriyle ilgili veri toplamaktır. Genellikle tüm nüfusun temsili bir kesimin katılımı söz konusudur.

### Aşağıdan Yukarıya (Bottom-up)

Örneğin bilginin ya da kararların kuruluşun daha alt düzeylerinden üst düzeylerine doğru akışının yönüdür. Karşıtı yukarıdan aşağıya (top-down) akıştır.

### Beyin Fırtınası (Brainstorming)

Kısa sürede, kısıtlama olmaksızın fikir oluşturmak için yapılan bir ekip çalışması aracıdır. En önemli kural, fikir üretimi aşaması süresince herhangi bir eleştiriden kaçınmaktır.

### Bilgi Birikiminin Yönetimi (Knowledge Management)

Bilgi Birikiminin Yönetimi, önemli bilgilerin ve bu bilgilerin süreçleri, düzenlenmesi, dağıtılması, kullanımı ve işletilmesinin sistematik ve açık bir şekilde yönetimidir.

Burada bilginin hem zımni bilgiyi (insanların zihnindeki) hem de açık bilgiyi (veritabanlarında ve belgelerde kaydedilmiş ve açıklanmış bilgiler) kapsadığının altını çizmek gerekir. İyi bir bilgi programı bilginin geliştirilmesi ve yukarıda bahsedilen her iki şekilde aktarımını sağlayan süreçleri kapsar. Çoğu kuruluşta en önemli bilgiler genellikle Müşteri Bilgisi, Süreç Bilgisi, Ürün ve Hizmet Bilgisi, kullanıcı ihtiyaçlarına ilişkin bilgi, Toplum Bilgisi, Kurumsal Hafıza, geçmişte yaşananlardan veya kuruluştaki olaylardan edinilen dersler, ilişkiler hakkında bilgi, fikri sermayeyi ölçen ve yöneten Varlık Bilgisi ile ilgilidir. Bilgi yönetiminde birçok uygulama ve süreç kullanılır. Daha fazla yaygın olanlar ise Yaratıcılık ve Keşif, Paylaşım ve Öğrenim (uygulama topluluklarını), Düzenleme ve Yönetimdir.

### Çalışanlar (People)

Tam zamanlı, yarı zamanlı ya da dönemsel olarak kuruluş tarafından istihdam edilen tüm bireylerdir.

### Çalışma İlkeleri (Code of Conduct)

Bireyler, profesyonel gruplar, ekipler ya da kuruluşlar için davranış standartlarının belirlendiği kurallar ve tavsiyelerdir. Çalışma İlkeleri, aynı zamanda denetim ve kıyaslama gibi özel faaliyetlere de uygulanabileceği gibi bazen de etik standartlar olarak adlandırılmaktadır.

### Çeşitlilik

Çeşitlilik **farklılıklarla** ilişkilidir. Bir grup içerisindeki gruplar veya bireyler arasındaki değerler, tutumlar, kültür, felsefe veya dini inançlar, bilgi, beceri, deneyim ve yaşam tarzı olarak düşünülür. Cinsiyet, uyruk veya etnik köken, engellilik ve yaş vb unsurlar açısından da çeşitlilik söz konusu olabilir.

Kamu idarelerinde çeşitlilik içeren bir kuruluşun hizmet ettiği toplumu yansıtan bir kuruluş olarak düşünülebilir.

### **Çıkar Çatışması (Conflict of Interest)**

Kamu sektöründe ortaya çıkabilecek bir “çıkar çatışması”, bir kamu görevlisinin şahsi çıkarlarının, uygun olmayan bir biçimde resmi olarak yerine getirmesi gereken işleri etkilemesi durumunun ortaya çıkmasına neden olacak biçimde, kamu görevlisinin kamu görevleri ile şahsi çıkarlarının çatışmasıdır. Uygun olmayan faaliyetlere ilişkin bir kanıt olmasa da, ortaya çıkabilecek bir çıkar çatışması söz konusu görevlinin uygun bir biçimde davranıp davranamayacağına ilişkin olarak güvenin azalmasına yol açacak bir uygunsuzluk durumu yaratabilir.

### **Çıktı (Output)**

Üretimin, mallar veya hizmetler şeklinde olabilen mevcut sonucudur. Ara çıktılar ve nihai çıktılar arasında bir ayrım vardır: İlki kuruluşun bir biriminden diğer birimine teslim edilen ürünlerdir, ikincisi de kuruluş dışından birine teslim edilen ürünlerdir.

### **Değer (Value)**

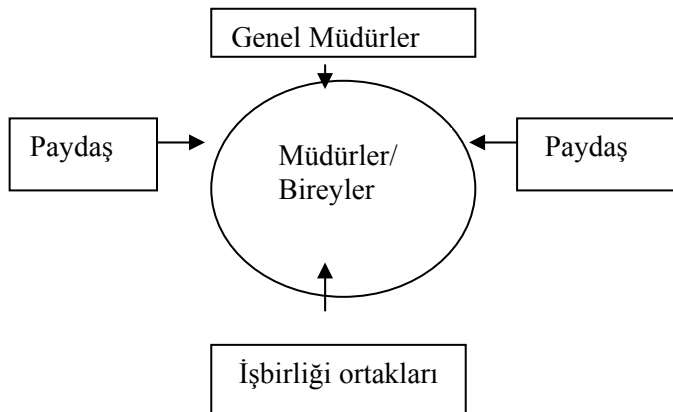
Değer, parasal, refahla ilgili, kültürel ve ahlaki değerler anlamına gelir. Kültürel değerler ülkeler arasında olduğu gibi kuruluşlar arasında değişiklik gösterirken ahlaki değerler dünya genelinde aşağı yukarı aynıdır. Bir kuruluşdaki kültürel değerler, aktarılıp uygulanmalı ve kuruluşun misyonuna ilişkin olmalıdır. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve özel kuruluşlar için değerler birbirinden oldukça farklı olabilir.

### **Değerleme / Performans Değerlendirmesi (Appraisal / Performance Appraisal)**

“Performans değerlemesi”nin yönetim bağlamında düşünülmesi gerekmektedir. Genel olarak bir kuruluşun yönetim sisteminde çalışan bireylerin iş performanslarının değerlendirilmesi uygulaması yer alır. Bu uygulama, kuruluş içerisindeki farklı yönetim kademelerinde bireysel performansların toplamı alınarak bölüm ve kuruluşun tümünün performansının izlenmesine yardımcı olur. Tek bir çalışan ile bağlı olduğu müdürü arasında yapılan kişisel değerlendirme görüşmesi gerçekleştirilecek en yaygın değerlendirme yöntemidir. Görüşme sırasında, performansın değerlendirilmesi dışında eğitim ihtiyaçlarının belirlenebileceği iş bilgisi ve yetkinliği gibi bireyin çalışmasına ilişkin diğer konular da ele alınabilir. TKY yaklaşımında, sürekli iyileştirme temelinde PUKÖ bireysel düzeyde kullanılır: Bir sonraki sene için işi PLANLA, işi gerçekleştir (UYGULA), performans değerlendirme görüşmesi sırasında işin uygulanmasını KONTROL ET ve bir sonraki yıl için gerekiyorsa hedefleri, araçları ve yetkinlikleri uyarla (ÖNLEM AL).

Performans değerlendirmede nesnellığın sağlanması için farklı yöntemler vardır:

- Yöneticilerin doğrudan kendilerine rapor veren çalışanlar tarafından değerlendirildiği yukarıya doğru değerlendirme.
- Yöneticilerin genel müdürer, rakipleri, işbirliği ortakları ve müşteriler gibi çok farklı unsurlar tarafından değerlendirildiği 360 derecelik değerlendirme.
- 



### Değişim Yönetimi (Change Management)

Değişim yönetimi, hem bir kuruluştaki gereksinim duyulan değişiklikleri oluşturmayı ve ardından modernizasyon ve ıslah edilme konularını ele almayı hem de değişimi düzenleyerek, uygulayarak ve destekleyerek değişim dinamiklerine hakim olmayı kapsar.

### Değerlendirme (Evaluation)

Üstlenilen faaliyetlerin istenilen etkileri verip vermediğini ve diğer faaliyetlerin daha düşük maliyetle daha iyi bir sonuca ulaşmış olup olmadığını incelemektir.

### Denetim (Audit)

Denetim, kuruluşun faaliyetlerinin ve bu faaliyetlerin sonuçlarının incelenip değerlendirilmesine ilişkin bağımsız değerlendirme işlevidir. En yaygın denetimler şunlardır: mali denetim, operasyonel denetim, BİT (Bilgi ve İletişim Teknolojileri) denetimi, uygunluk denetimi ve idari denetim. Denetim faaliyeti üç aşamaya ayrılabilir:

- Yönetim tarafından yapılan iç denetim
- Kuruluşun bağımsız bir birimi tarafından yapılan bağımsız denetim. Uygunluk/düzenleme faaliyetlerinin yanı sıra, kuruluşun iç yönetiminin etkinliğinin kontrol edilmesi
- Kuruluş dışından bağımsız bir yapı tarafından gerçekleştirilen dış denetim

### Ekonomi (Economy)

Ekonomi ve idareli harcama, çıktıları ve amaçların kalitesini etkilemeden paranın tasarrufu ve daha ucuz satınalm ile maliyetin düşürülmesi dahil olmak üzere etkili mali yönetimi ifade eder.

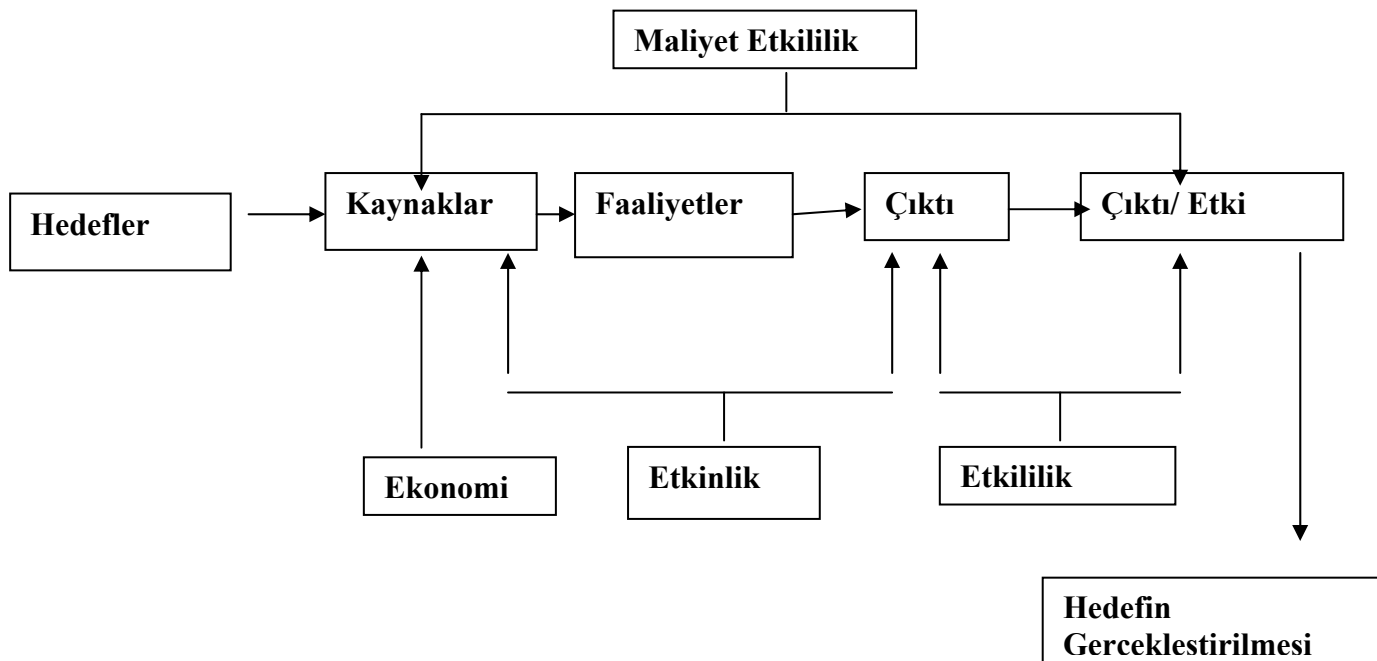
### Etkililik (Effectiveness)

Etkililik, belirlenen hedef ve etki veya elde edilen sonuç arasındaki ilişkidir.

### Etkinlik (Efficiency)

Girdi ve maliyetlere ilişkin çıktılarıdır. Verimlilik ve Etkinliğin aynı şey olduğu düşünülebilir. Verimlilik, ya tüm üretim faktörlerinin girdisini (toplam faktör verimliliğini) ya da özel faktörü (iş verimliliği veya sermaye verimliliğini) kapsayacak yöntemlerle ölçülebilir.

### Etkinlik – Etkililik- Ekonomi



### **e-Devlet (e-Government)**

Bilgi ve İletişim Teknolojisinin (BİT) kamu idarelerinde kullanılmasıdır. Kurumsal değişim ve becerilerle birlikte kamu hizmetlerinin ve demokratik süreçlerin iyileştirilmesine yardımcı olduğu gibi aynı zamanda kamu politikalarının desteklenmesini güçlendirmektedir. E- devlet daha iyi ve daha etkin bir idarenin gerçekleştirilmesi için bir girdi olarak görülür. E-devlet ile kamu politikalarının gelişimi ve iyileştirilmesi sağlanır ve kamu sektörünün daha az kaynaklarla daha fazla ve daha iyi hizmet sunulması taleplerinde meydana gelebilecek potansiyel çatışmalarla başa çıkmasına yardımcı olunur.

### **Etik (Ethics)**

Kamu Hizmetlerinde Etik, devlet memurlarının görevlerini yerine getirirken uymaları gereken bazı genel değerler ve normlar olarak tanımlanabilir. Beyan edilen veya ima edilen bu değerlerin / normların ahlaki yapısı, doğru, yanlış, iyi veya kötü olarak değerlendirilebilir. Değerler ahlaki ilkeler olarak adlandırılırken normlar belli bir durumda yasal olarak ve ahlaki açıdan doğru olanı göstermeye yarar.

### **En İyi / İyi Uygulama (Best/ Good practice)**

Müstesna başarılarla götüren yüksek performans, yöntemler ve yaklaşımlardır. En İyi Uygulama, göreceli bir terimdir ve bazen kıyaslama yoluyla belirlenen yenilikçi ya da ilginç iş uygulamalarını ifade eder. Bazen, daha iyi olan bir başkasının varlığından emin olunamayacağından, kıyaslama için iyi uygulama” teriminin kullanılması tercih edilir.

### **Eylem Planı (Action Plan)**

Görevlerin, sorumlulukların dağıtılması, projenin hedeflerinin gerçekleştirilmesi (örneğin, hedefler/süre) ve gerek duyulan kaynaklar gibi unsurların planlandığı bir dokümandır.

### **Girdi (Input)**

Üretim için kullanılan bilgi, malzeme ve diğer kaynaklardır.

### **Göstergeler (Indicators)**

Bir faaliyetin sonuçlarını gösteren ölçüdür.

#### **- Performans Göstergeleri**

Bu göstergeler bize,

- izleme
- anlama
- tahmin etme ve
- iyileştirme

amacıyla yardımcı olan kamu idaresinde kullanılan operasyonel ölçülerdir ve kuruluşumuzun nasıl işlediğini ve işleri nasıl gerçekleştirdiğimizi gösteren ölçülerdir.

Kurumsal performansı ölçmek için birçok terim kullanılmaktadır: çıktılar, ölçüler, göstergeler, parametreler. Ancak, ölçüm terminolojisi daha az öneme sahiptir. Bu nedenle kendimizi rahat hissettiğimiz ve bildiğimiz terimleri kullanmamız gerekir. Pareto ilkesinden hareket edersek yaptıklarımızın %20'sinin çıktılarının %80'ini ortaya çıkardığını görürüz. Bu nedenle, istenilen sonuçlara ulaşmada gerekli olan süreçlerin performansını ölçmemiz gerekir.

#### **- Temel Performans Göstergeleri**

En önemli olan ve ODC kriterleri 4 ve 5'te yer alan ve temel performans sonuçlarının etkinliğini ve etkililiğini etkileyen temel süreçlerin performansını ölçen göstergelerdir.

Müşteri memnuniyetine verilebilecek iyi bir örnek müşteri/vatandaş ürünleri ile hizmetlerini sunacağımız süreçlerin performansının müşteri/vatandaş sonuçlarının ölçülmesi olabilir.

### **Hesap Verebilirlik (Accountability)**

Hesap verebilirlik, atanan ve kabul edilen sorumluluklar çerçevesinde açıklama yapabilme ve verilen kaynakların kullanımı ve yönetimine ilişkin rapor verme yükümlülüğüdür. Hesap verebilirliği kabul eden kişiler soruları yanıtlamakla ve denetimleri altında olan kaynaklara ve işleyişe ilişkin olarak hesap verilebilirliği tutan kişilere rapor vermekle sorumludur. Bu nedenle her iki tarafın da sorumlulukları vardır.

### **Hedefler (Objectives (goals/ aims/ targets))**

Kuruluşun misyonunda tanımlanan istenen sonuçların veya etkilerin belirlendiği istenen durumun oluşturulmasıdır.

#### **- Stratejik Hedefler (Strategic Objectives)**

Orta ve uzun vadeli genel hedefler kuruluşun ilerlemek istediği genel doğrultuyu gösterir. Kuruluşun devam ettirmek istediği nihai sonuçlar veya etkilerdir (çıktılar).

#### **- Operasyonel Hedefler (Operational Objectives )**

Birim düzeyinde stratejik hedeflerin somut olarak belirlenmesidir. Operasyonel hedefler bir dizi faaliyete ve görevlere hemen dönüştürülebilir.

### **ISO**

ISO (Uluslararası Standardizasyon Kurumu) iş dünyası, devletler ve toplum tarafından istenen uluslararası standartları belirleyen, söz konusu tarafları bu standartların kullanacağı sektörlerle işbirlikleri kurmasını sağlayan, ulusal girdiler temelinde şeffaf usullerle uyarlayan ve bu standartların dünya çapında kullanılmasını sağlayan küresel bir ağıdır.

ISO Standartları en son teknoloji ürünleri, hizmetleri, süreçleri, malzemeleri ve sistemleri ile uygunluk değerlendirmesi, yönetim ve kurum uygulamaları için gerekleri belirler.

### **İşbirlikleri**

İki ya da daha fazla taraf arasında, müşteri/paydaş için ve kuruluş için katma değer yaratan ortak bir amaca ulaşmak amacıyla ticari ve ticari olmayan temelde yaratılan birlikteliktir.

### **İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması (Business Process Re-engineering (BPR))**

Küçük uyarlamalar yaparak mevcut süreci her zaman daha da iyileştirebiliriz (Kaizen yaklaşımı). Bazı durumlarda, bu yaklaşım gerekli olan hedeflerin gerçekleştirilmesi için daha fazla uygun olmayabilir ve tüm süreci yeniden tasarlamak gerekebilir. Bu yaklaşıma İş Sürecinin Yeniden Yapılandırılması (Business Process Re-engineering) denir. İSY' nin temel mantığı ileriye doğru büyük adımların atılmasını ve çok önemli bir başarıya imza atılmasını sağlayacak şekilde sürecin tamamen yeniden tasarlanmasıdır. Söz konusu yeni süreç uygulandığında, süreci en uygun seviyede devam ettirmek için sürekli iyileştirme yollarını arama sürecine girilir.

### **İnsan Kaynakları Yönetimi (Human Resources Management)**

Politika ve iş planlamasını desteklemek, süreçlerin etkili işlenmesini sağlamak amacıyla kuruluş çalışanlarının bilgisini, becerisini ve tüm potansiyelini yönetmek, geliştirmek ve onlardan faydalanmaktır.

### **İzleme (Follow-up)**

Özdeğerlendirme sürecinin ve kuruluşteki değişimlerin ardından yapılacak izleme faaliyeti. Belirlenen hedefler doğrultusunda hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülmesini amaçlar. Bu temelde yapılacak analizler sonucunda yeni girişimlerde bulunulabilir ve yeni koşullar çerçevesinde stratejiler düzenlenir ve yeniden planlama yapılır.

### **Kalite (Quality)**

Kamu sektöründe kalitenin temin edilmesi siyasi ve mali çerçevede tüm paydaşlar için ürünlerin ve hizmetlerin değerinin artırılmasıdır. TKY, kaliteyi yükseltmede yardımcı olduğu düşünülen prosedür ve süreçler üzerinde odaklanır.

#### - **Kalite Kontrol (Quality Control)**

Kuruluşun sunduğu ve verdiği hizmetlerin kalitesinde profesyonelliğin oluşturulması kapasitesinin sistematik olarak kontrol edilmesidir. Sonuçlar, planlanmış ve bir amaca yönelik çabaların sonucunda ortaya çıktığından sistematiktir. Bazı kuruluşlar, kalite el kitabı ya da süreç el kitapları temelinde bir kalite kontrol sistemi benimserler. Kalite kontrol sistemleri genellikle kalite kontrollerini uygulamada gerçekleştirebilmek için ve kalitenin nasıl geliştirilip ölçüleceğinin belirlendiği bir dizi kılavuz ilkeleri içerir.

#### - **Kalite Yönetimi (Quality Management )**

Bir ürünün ya da hizmetin tasarlanması, geliştirilmesi ve uygulanması için gerekli olan tüm faaliyetlerin sistem çerçevesinde ve performansa göre etkili ve yeterli olup olmadığının belirlendiği bir yöntemdir.

#### - **Kalite Yönetim Sistemi (Quality Management System)**

Daha iyi bir performans sağlayacak süreçlerin iyileştirilmesi, kontrol edilmesi ve bütünleştirilmesi için gerekli olan politika ve prosedürlerin belirlendiği bir sistemdir.

### **Kaynaklar (Resources)**

Kaynaklar, bir kuruluşun işlerini yerine getirmek için kullandığı bilgiyi, iş gücünü, sermayeyi, binaları veya teknolojiyi kapsar.

### **Kamu Kuruluşu/ Kamu Yönetimi (Public Service Organisation / Public Administration)**

Kamu kuruluşu, siyasi yönetim altından seçilmiş bir idare tarafından (ulusal, federal, bölgesel ya da yerel) kontrol edilen bir kurum, hizmet kuruluşu veya sistemdir. Politika geliştirme ve kanun çıkarma kuruluşları gibi doğrudan hizmet veren kuruluşlar olarak değerlendirilemeyecek kuruluşları da kapsar.

### **Kamu Politikası (Public Policy)**

Devlet kurumları ve görevlileri tarafından bir sorunun çözümü ve kamu çıkarı konusunu ele alırken uyguladıkları amaçlı bir dizi faaliyettir. Devlet faaliyetleri, devletin faaliyette bulunmaması, karar alma ve karar almamayı kapsar ve farklı seçenekler arasında seçim yapmayı ima eder.

### **Kanıt (Evidence)**

Bir beyanı ya da olguyu destekleyen bilgidir. Kanıt, kati bir sonucun veya yargının oluşturulması için gereklidir.

### **Kıyaslama (Benchmarking)**

Kıyaslamının birçok tanımı vardır. Ancak kıyaslama ile birlikte kullanılan temel sözcükler “başkalarıyla karşılaştırma yapmak”tır.

Kıyaslama başka kuruluşlarla kıyaslama yapmak ve bu karşılaştırma sonucunda kendimize ders çıkarmaktır. ". (Kaynak: Avrupa Kıyaslama Davranış Normu)

Uygulamada kıyaslama genellikle şunları kapsar:

- İyi uygulamalara sahip olan kuruluşlarla performansın çeşitli yönlerinin (işlevler veya süreçlerin) karşılaştırılması. Bazen referans olarak sınıfında iyi olan kuruluşun seçilmesi düşünülür. Ancak en iyinin kim olduğundan kimse emin olamayacağından iyi terimi seçilmiştir.
- Performanstaki boşlukların belirlenmesi
- Performansın iyileştirilmesi için yeni yaklaşımların aranması
- İyileştirmelerin gerçekleştirilmesi ve izlenmesi
- İlerlemenin izlenmesi ve faydaların gözden geçirilmesi ile izlenmesi

Avrupa Kamu İdarelerinde Kıyaslama genellikle öğrenme unsuru üzerinde durmaktadır. Ancak günümüzde bilginin, deneyimin ve bazen kaynakların paylaşılması ile nasıl iyileştirme yapılacağını öğrenme kurumsal değişimi gerçekleştirmek için etkili bir yöntem olarak görüldüğünden kıyaslama yerine “**kıyaslamalı öğrenme (bench learning)**” terimi kullanılmaya başlanmıştır.

#### - **Stratejik Kıyaslama (Strategic Benchmarking)**

Stratejik Kıyaslama, yüksek performans sergileyenleri başarıya götüren kuruluşların uzun dönemli stratejilerini ve genel yaklaşımlarını inceleyerek kuruluşlarının genel performansını iyileştirmeye çalışmalarıdır. Temel yetkinlikler, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, faaliyetler dengesinde değişim ve sistem dışı değişimlerle başedebilmek için gerekli becerilerin geliştirilmesi gibi konularda karşılaştırmalar içerir.

#### **Kıyas Ölçütü (Benchmark)**

Ölçülen (“sınıfta en iyi” olarak kabul edilen, aşağıda yer alan Kıyaslama tanımına bakınız), karşılaştırma amacıyla başkaları tarafından referans ya da ölçüt olarak kullanılan durum ya da düzeydir veya belli bir süreç için mükemmellik standardı olarak görülen performans düzeyidir.

#### **Kritik Başarı Faktörü (Critical Success Factor )**

Planlanan stratejik hedefin başarıya ulaşması için yerine getirilmesi gereken ön koşuldur. Bir kuruluşun başarıya ulaşması için tatmin edici bir performansın çok önemli olduğu temel faaliyetler veya sonuçlardır.

#### **Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)**

Kurumsal Karne (BSC) göstergeler kullanarak bir kuruluşu çeşitli stratejik bakış açılarından değerlendirme aracıdır. Model, kısa-uzun vadeli hedefler, istikrar ve değişim ile iç süreçler ve dış paydaşlar gibi söz konusu dört boyutu arasında bir denge sağlanmasının önemini vurgular.

Kurumsal karne (BSC) üç unsurdan oluşur:

- Kuruluşun stratejilerini gösteren ve birleştiren, stratejik temel alanların tanımlandığı bir strateji haritası
- Söz konusu temele stratejik alanlara ilişkin olarak kaydedilen ilerlemenin gösterildiği stratejik göstergeler
- İstenilen sonuçları elde etmek amacıyla önceliklendirilen stratejik girdiler

Kurumsal Karne Avrupa’da kamu sektöründe giderek yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Kurumsal Karnenin ODC değerlendirmede kullanılabileceğinin altını çizmekte yarar var.

#### **Kurumsal Kültür (Organisational Culture)**

Kuruluş çalışanları tarafından aktarılan, uygulanan ve pekiştirilen davranışların, etik kuralların ve değerlerin toplamıdır. Sosyo-siyasi ve yasal gelenekler ile sistemlerden etkilenebilir.

#### **Kurumsal Yapı (Organisational Structure)**

Bir kuruluşun yapılanma şeklidir. Örneğin, iş alanlarının veya işlevlerinin bölünmesi, yönetim ile çalışanlar arasındaki resmi iletişim zincirleri, görevlerin ve sorumlulukların kuruluş içerisinde dağılımı gibi.

#### **Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Corporate Social Responsibility)**

Kuruluşun sosyal sorumluluğu, kamu ve özel sektör kuruluşlarının, yaşam kalitesini artırmak amacıyla çalışanlarla, çalışanların aileleriyle, yerel topluluklarla ve genelde tüm toplumla birlikte çalışarak sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunma taahhütleridir. Sosyal sorumluluğun amacı, hem kuruluş hem de topluma yarar sağlamaktır.

### **Liderler (Leaders)**

Lider terimini genel olarak Bakanlar, Kıdemli Devlet Memurları, Ekip Liderleri, Proje Müdürleri ve Bölüm Müdürleri olarak algılarız. Tüm çalışanların liderlik niteliklerine sahip olabileceğini ve yenilik getirip değişime öncülük edebileceklerini unutmamak gerekir.

### **Liderlik (Leadership)**

Liderlerin kuruluşun misyonunu ve vizyonunu geliştirip gerçekleştirdikleri yöntemdir. Liderlik, liderlerin uzun vadeli başarı için gerekli olan değerleri geliştirme ve uygun faaliyet ve davranışlarla uygulama yöntemleridir. Liderlerin yönetim sisteminin geliştirilmesine, uygulanmasına ve gözden geçirilmesine ve kuruluşların sürekli olarak değişime ve yeniliğe odaklanmalarına bireysel olarak nasıl katkıda bulduklarını gösterir.

### **Maliyet Etkililiği (Cost Effectiveness)**

Kuruluşun hedeflerinin ifade ettiği etkiler ile bu hedefleri elde etmenin maliyetleri (olanaklar dahilinde tüm sosyal maliyet de dahil olmak üzere) arasındaki ilişkidir. Aynı zamanda bakınız : etkililik

### **Misyon (Mission)**

Bir kuruluşun paydaşları için neler yapması gerektiğinin tanımıdır. Kamu kuruluşunun misyonu kamu politikası ve/veya tüzük gerekleri sonucu ortaya çıkar.

Kuruluşun amacını ya da varoluş nedenini (“raison d’être”) açıklaya ifadedir.

Kuruluşun nihai hedefleri misyonu çerçevesinde başarılmak üzere ve vizyon çerçevesinde belirlenir.

### **Mükemmellik (Excellence)**

EFQM tarafından oluşturulan Toplam Kalite Yönetimi anlayışında yer alan Mükemmelliğin Temel Kavramları çerçevesinde bir kuruluşun yönetilmesi ve sonuçların başarıyla elde edilmesine ilişkin kavramdır. Kuruluşun yönetilmesi kapsamında sonuçlara yönlendime, müşteri odaklılık, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli iyileştirme ve yenilikçilik, karşılıklı yarar sağlayan işbirlikleri ve kurumsal sosyal sorumluluğun temel alındığı bir uygulamadır.

### **Öğrenme (Learning)**

İyileştirmeyi ya da değişimi sağlayan bilginin elde edilmesi ve anlaşılmasıdır. Kurumsal öğrenme faaliyetlerine örnek olarak kıyaslamaları / kıyaslamalı öğrenmeyi, kuruluş içi ya da kuruluş dışı değerlendirmeleri ve/veya denetimleri ve iyi uygulama çalışamalarını verebiliriz. Bireysel öğrenmeye örnek olarak ise eğitim ve mesleki gelişmeyi verebiliriz.

#### **- Öğrenme Ortamı (Learning Environment)**

Öğrenmenin becerilerin geliştirilmesi, bilginin, deneyimlerin paylaşılması, iyi uygulamaların görüşülmesi şeklinde gerçekleştiği çalışma ortamıdır.

#### **- Öğrenmenin Düzenlenmesi (Learning Organisation)**

İnsanların istenilen sonuçları elde etmek amacıyla sürekli olarak kapasitelerini genişlettikleri, yeni ve kapsamlı düşünme kalıplarının güçlendirildiği, toplu isteğin serbest bırakıldığı, kuruluşun bütününde insanların sürekli olarak öğrendiği bir düzenlemedir.

### **Örnek Model (Role Model)**

Taklit edip öğrenecek olan diğer kişiler için belli bir davranış ve sosyal rol çerçevesinde bir örnek model teşkil eden kişiler ya da kuruluşlardır.

### **Paydaşlar (Stakeholders)**

Paydaşlar, siyasi karar alıcılar, vatandaşlar/müşteriler, çalışanlar, toplum, denetleme kurumları, basın, ortaklar vb. gibi kuruluşun faaliyetlerinde mali veya mali olmayan çıkar veya ilgiye sahip unsurlardır. Devlet kurumları da paydaştır.

### **Performans (Performance)**

Bir bireyin, ekibin kuruluşun veya sürecin elde ettiği başarının ölçüsüdür.

### **PUKÖ Döngüsü**

Deming tarafından tanımlandığı üzere sürekli iyileştirmenin gerçekleştirilmesi için izlenecek dört aşamalı bir döngüdür:

- Planla (proje aşaması)
- Uygula (gerçekleştirme aşaması)
- Kontrol et (kontrol aşaması)
- Önlem al (faaliyet-, uyarılma- ve düzeltme aşaması)

İyileştirme programlarının dikatli planlama ile başlayıp etkin bir faaliyetle sonlandırılmasını ve kontrol edilerek nihayetinde uyarlanmasını, ardından tekrar sürekli bir döngü içersinden tekrar planlamaya geçilmesini vurgular.

### **SMART Hedefler (SMART Objectives)**

Hedefler, bir kuruluşun başarmak istediklerinin belirlenmesidir. Hedeflerin SMART olması tavsiye edilir:

- Specific – Özel- Başarmak istediğiniz konuyu kesin çizgilerle belirleyin
- Measurable – Ölçülebilir- nicel hedefler
- Achievable - Başarılabilir
- Realistic – Gerçekçi- Gerekli kaynaklar mevcut mu?
- Timed – Zamanla ilişkili - yönetilebilir bir zaman içerisinde

### **Sonuç (Outcome)**

Çıktıların dış paydaşlar ile toplum üzerindeki toplu etkisidir.

Çıktı ve Sonuca Örnek: Ateşli silah sahibi olmak için ciddi koşulların olması daha az ruhsat verilmesine yol açar. Bunun sonucu ise daha az verilen ruhsatlardır. Nihai çıktı ise toplumda dönen daha az ateşli silahın bulunmasıdır. Bu çıktılar emniyetin yüksek düzeyde olması ve emniyet hissinin oluşturulması sonucunu getirir.

### **Strateji (Strategy)**

Bir kuruluşun amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmeye yönelik hazırladığı bir dizi öncelikli faaliyetin yer aldığı uzun vadeli plandır.

### **Süreç (Process)**

Süreç, bir dizi faaliyet olarak tanımlanır. Kamu hizmeti kuruluşlarında süreçler, politikaların geliştirilmesinin desteklenmesi veya ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesi gibi oldukça soyut faaliyetlerden hizmet tedariki gibi çok somut faaliyetlere kadar değişebilir.

Aşağıdaki ayrıntıları vurgulamakta yarar olabilir:

- Önemli süreçler ürün ve hizmetlerin sunulmasında önemlidir.
- Destekleyici süreçler gerekli olan kaynakları temin eder.
- Yönetim süreçleri, kuruluş ile destek süreçlerini yürütür.
- Temel süreçler, kuruluş için en önemli olan süreçlerdir.

### **Süreç Haritası (Process Map)**

Süreçler arasında meydana gelen bir dizi faaliyetin grafiklerle gösterilmesidir.

### **Süreç Sahibi (Process Owner)**

Süreçlerin tasarlanmasından, iyileştirilmesinden ve uygulanmasından, koordinasyonundan ve kuruluş içersine dahil edilmesinden sorumlu olan kişidir. Süreç sahibinin sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Sürecin anlaşılması: Uygulamada nasıl gerçekleştirildi?
- Sürecin hedeflenmesi: Süreç nasıl daha geniş bir vizyona yönelik olur? Kuruluş içi ve kuruluş dışı paydaşlar kimlerdir ve bu paydaşların beklentileri gerçekleştirildi mi? Süreç diğer süreçlerle nasıl ilişkilendirildi?
- Sürecin kuruluş içi ve kuruluş dışı paydaşlara açıklanması
- Sürecin izlenmesi ve ölçülmesi: Süreç ne derecede etkin ve etkili oldu?
- Sürecin kıyaslanması: Diğer kuruluşlar nasıl uyguluyor ve bu kuruluşlardan neler öğrenebiliriz?
- Sürecin öngörülmesi: Sürecin uzun vadeli vizyonu nedir ve bu vizyonu gerçekleştirmek için neler yapmalıyız?
- Sürecin raporlanması: Neler iyileştirilebilir? Zayıf yönler nelerdir ve nasıl bir hedef belirlemeliyiz?

Süreç sahibi, bu adımları izleyerek sürecini sürekli olarak iyileştirmek için fırsatlar yaratır.

### **Süreç Şeması (Process Diagram)**

Bir süreç içerisinde yer alan bir dizi faaliyetin grafiklerle gösterilmesidir.

### **Sürekli İyileştirme Süreci (Continuous Improvement Process)**

Kalite, ekonomi ve döngü süresi ile ilgili iş süreçlerinin sürekli olarak iyileştirilmesidir. Bu sürecin ön koşulu kuruluşun tüm paydaşlarının bu süreç içerisinde yer almasıdır.

### **SWOT Analizi (SWOT Analysis)**

Bir kuruluşun, Güçlü, Zayıf Yönleri ile birlikte fırsatlarının (potansiyel avantajlarının) ve karşısındaki Tehditlerin (potansiyel zorlukların) analizidir.

### **Süre (Term)**

Sonuçların elde edilmesi için gereken süredir.

- Kısa vadeli süre  
Genellikle bir yıldan daha az bir süredir
- Orta vadeli süre  
Genellikle bir ila beş yıllık bir süredir
- Uzun vadeli süre  
Genellikle beş yılı aşan süredir.

### **Şeffaflık (Transparency)**

Şeffaflık, açık olmayı, iletişimi ve hesap verebilirliği ima eder. Doğa bilimlerinde kullanılan anlamın mecazi uzantısıdır: “Şeffaf” bir nesne bir taraftan bakıldığında diğer tarafın görüldüğü nesnedir. Şeffaf prosedürler, açık kapı toplantıları, mali beyannameler, bilgi serbestliği, bütçenin gözden geçirilmesini ve denetimleri kapsar.

### **Temel Performans Sonuçları**

Bir kuruluşun farklı paydaşların ihtiyaçlarına ve taleplerine bağlı olarak geliştirdiği stratejisi ve plalamasına istinaden elde ettiği sonuçlar (dış sonuçlar) ile bir kuruluşun yönetim ve iyileştirme faaliyetlerine başlı olarak elde ettiği sonuçlardır (iç sonuçlar).

### **TKY (Toplam Kalite Yönetimi), (TQM (Total Quality Management))**

Analitik araçları ve tüm çalışanları içeren ekip çalışmasını kullanarak iş süreçlerini sürekli iyileştirmeye çalışan müşteri odaklı yönetim felsefesidir. Birçok TKY modeli vardır: EFQM, ODC, Malcolm Baldrige (ABD), ISO 9004 en çok kullanılanlardır.

### **Usül (Procedure)**

Faaliyetlerin nasıl uygulanacağını ayrıntılı bir biçimde tanımlayan bir kavramdır.

### **Uzlaşım (Consensus )**

Kelimenin kendisinden de anlaşılacağı üzere, bir özdeğerlendirme ardından değerlendiricilerin bir araya gelip bireysel değerlendirmelerini ve bireysel puanlarını karşılaştırıp tartışarak anlaşmaya varmalarındır. Süreç genellikle toplam puanlar ile kuruluşun değerlendirmesiyle birlikte bireysel değerlendiricilerin anlaşmaya varması ile son bulur.

### **Uzlaşım veya Özdeğerlendirme Raporu (Consensus or Self-assessment report)**

Özdeğerlendirme sonuçlarını gösteren bir rapordur. Bu rapor kuruluşun kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarını kapsmalıdır. Bu raporda ayrıca bazı temel projelerle iyileştirme yapılması önerileri de bulunabilir (isteğe bağlı).

### **Vatandaş/ Müşteri (Citizen/ Customer)**

Vatandaş/ Müşteri terimi, bir tarafta kamu yönetimi ile kamu hizmeti kullanıcıları ve diğer tarafta da vatandaşlar ve vergi mükellefleri olarak kuruluşların hizmetleri ve ürünlerinde çıkarı olan tüm bireyler arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır.

### **Vizyon (Vision)**

Bir kuruluşun ne yapmak ve nereye gitmek istediğine dair ulaşılabilen hayallerdir. Bu isteğin ve hayallerin bağlamı kuruluşun misyonuna göre belirlenir.

### **Yenilikçilik (Innovation)**

Yenilikçilik, iyi düşüncelerin yeni hizmetlere, süreçlere, araçlara, sistemlere ve toplumsal ilişkilere dönüştürülmesi sürecidir. Bir kuruluş iş alanında yeni olan bir yöntemle mevcut bir işi gerçekleştirdiği zaman veya internet aracılığıyla self-service gibi müşterilerine bir hizmeti farklı bir yolla sunduğu zaman yenilikçi olarak adlandırılabilir.

### **Yetkendirme (Empowerment)**

Bir bireye ya da gruba karar alma sürecinde daha fazla yetki verildiği bir süreçtir. Bir bireyin / grubun katılımını sağlayarak ve hareket alanlarını / kararlarını genişleterek belli bir özerklik verilerek vatandaşlara ve çalışanlara da uygulanabilir.

### **Yetkinlik (Competence)**

Yetkinlik bir bireyin işinde / görevinde uygulamada kullandığı bilgi, beceri ve davranışlarını kapsar. Bir birey bir görevi başarıyla yerine getirdiğinde yetkinlik düzeyine ulaşmış olarak görülür.

### **Yönetişim (Governance)**

İyi kamu yönetişiminin temel unsurları bir kuruluşta belirlenen yetki ve kontroller ile belirlenir. Yönetişim, hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğine dair raporlama sorumluluğunu, faaliyetlerin ve karar verme sürecinin paydaşlara karşı şeffaflığını, etkinlik ve etkililiği, toplumun ihtiyaçlarına yanıt verebilmeyi, sorunların ve eğilimlerin tahmin edilmesini, kanun ve kurallara uymayı kapsar.

### **Yukarıdan Aşağıya (Top-down)**

Kuruluşta bilgi ve kararların üst düzeylerden alt düzeylere akışıdır. Karşıtı aşağıdan yukarıya akıştır.

Ortak Değerlendirme ereevsi (OD), Kamu Yönetimlerinden sorumlu AB Bakanları'nın işbirliğinin bir sonucudur.

OD, Avrupa'daki kamu kuruluşlarına, kamu yönetiminde kalite yönetimi tekniklerini kullanmak için yardım etmek üzere bir araç olarak sunulmaktadır. OD, kamu sektörü kuruluşlarından özdeğerlendirmeye uygun olan sade, kullanımı kolay bir çerçeve sağlamaktadır.

OD Bilgi Merkezi

European Institute of Public Administration

P.O.Box 1229

NL-6201 BE Maastricht

Tel: + 31 43 3296 317; Faks: + 31 43 3296 296

E-posta: [caf@eipa.eu](mailto:caf@eipa.eu)

Web sitesi : [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)

OD (CAF) 2006 İngilizce ve Türkçe versiyonları aşağıdaki belirtilen danışmanlar tarafından gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Bill GORMLEY

Celal SEÇKİN

Vera Silke SAATWEBER