

**İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE ISO9001 VERSİYONLARININ SÜREÇ  
YÖNETİMİ YAKLAŞIMI AÇISINDAN İÇERİK ANALİZİ VE TOPSIS  
YÖNTEMİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Erhan ÖNDER**

**Sistem Mühendisliği Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Berna Tektaş SİVRİKAYA**

**TEMMUZ 2017**



**İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE ISO9001 VERSİYONLARININ SÜREÇ  
YÖNETİMİ YAKLAŞIMI AÇISINDAN İÇERİK ANALİZİ VE TOPSIS  
YÖNTEMİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Erhan ÖNDER  
(600115026)**

**Sistem Mühendisliği Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Berna Tektaş SİVRİKAYA**

**TEMMUZ 2017**



İKÇÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 600115026 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Erhan ÖNDER, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE ISO9001 VERSİYONLARININ SÜREÇ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI AÇISINDAN İÇERİK ANALİZİ VE TOPSIS YÖNTEMİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı :**     **Yrd. Doç. Dr. Berna Tektaş SİVRİKAYA** .....  
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

**Jüri Üyeleri :**       **Doç. Dr. Bersam BOLAT** .....  
İstanbul Teknik Üniversitesi

**Doç. Dr. Ayşegül ALAYBEYOĞLU** .....  
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

**Yrd. Doç. Dr. Özkan DALBAY** .....  
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

**Yrd. Doç. Dr. Gürdal ASLAN** .....  
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

**Teslim Tarihi**        **: 23 Haziran 2017**  
**Savunma Tarihi**     **: 24 Temmuz 2017**



## ÖNSÖZ

Bu çalışmayı ortaya çıkarırken harcamış olduğum enerji ve yüksek lisans eğitimine ayırdığım zaman, yıllarımı verdiğim ve parçası olmaktan onur ve gurur duyduğum Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde edindiğim *Kalite* anlayışına farklı bir boyut kazandırmıştır. Bu birikimimin mesleğime daha yararlı olabilmek adına bana değer katacağına inanıyorum.

Bu vesile ile, çalışmamda değerli desteklerini esirgemeyen saygıdeğer hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Berna Tektaş SİVRİKAYA ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Özkan DALBAY'a sonsuz teşekkürlerimi bildiririm. Bu yorucu ve bir o kadar keyifli serüvende bana olan desteğini hep canlı tutan sevgili eşim Özlem ÖNDER'e teşekkür ediyorum. Bu emeğimin biricik kızımız Şeyma ÖNDER'e de örnek olacağına inanıyorum. Ayrıca desteklerini gördüğüm başta ailem, sevdiklerim ve beraber çalıştığım silah arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Temmuz 2017

Erhan ÖNDER  
(TSK Mensubu)





## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xv</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xvii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Literatür Araştırması.....	2
<b>2. SÜREÇ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI</b> .....	<b>5</b>
2.1. Süreç Tanımı.....	5
2.2. Sürecin Özellikleri .....	5
2.3. Sürecin Unsurları .....	6
2.4. Süreç Dönüşümü.....	6
2.5. Süreç Yönetimi Tanımı.....	6
2.6. Süreç Yönetimini Uygulama Nedenleri.....	7
2.6.1. Kuruluş dışı nedenler .....	7
2.6.2. Kuruluş içi nedenler .....	8
2.7. Süreç Yönetiminin Getirileri .....	8
2.8. Süreç Yönetimine Geçme Adımları.....	9
2.9. Süreç Yönetiminin Modellenmesi .....	10
2.9.1. Süreçlerin tanımlanması ve tasarlanması.....	10
2.9.1.1. Bilgi toplama ve hazırlık .....	10
2.9.1.2. Süreç sahibinin belirlenmesi .....	10
2.9.1.3. Süreç haritası ve kullanılan görseller .....	10
2.9.2. Süreçlerin performans ölçümü.....	12
2.9.2.1. Süreç performans göstergelerini belirleme .....	13
2.9.2.2. Kritik süreçleri belirleme .....	13
2.9.3. Süreç analizi.....	13
2.9.4. Süreç iyileştirme ve geliştirme .....	14
2.9.5. Süreç kontrolü .....	14
2.10. Süreç İyileştirme ve Süreç Kontrolünde Kullanılan Araçlar .....	15
2.11. Süreç İyileştirme ve PUKÖ (Deming) Döngüsü .....	16
<b>3. SÜREÇ YÖNETİMİ AÇISINDAN ISO 9001 STANDARTLARI</b> .....	<b>17</b>
3.1. ISO 9001:1994 ve Süreç Yönetimi .....	18
3.2. ISO 9001:2000 ve Süreç Yönetimi .....	23
3.3. ISO 9001:2008 ve Süreç Yönetimi .....	27
3.4. ISO 9001:2015 ve Süreç Yönetimi .....	30
<b>4. SÜREÇ YÖNETİMİ AÇISINDAN EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ</b> .....	<b>39</b>

4.1.	EFQM:1991 ve Süreç Yönetimi .....	41
4.2.	EFQM:2000 ve Süreç Yönetimi .....	44
4.3.	EFQM:2003 ve Süreç Yönetimi .....	48
4.4.	EFQM:2010 ve Süreç Yönetimi .....	51
4.5.	EFQM:2013 ve Süreç Yönetimi .....	55
<b>5.</b>	<b>SÜREÇ YÖNETİMİ AÇISINDAN EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE ISO 9001 VERSİYONLARININ KARŞILAŞTIRILMASI .....</b>	<b>65</b>
5.1.	ISO 9001:1994 ve 1991 EFQM Modeli Karşılaştırması .....	65
5.2.	ISO 9001:2000 ve 2000 EFQM Modeli Karşılaştırması .....	66
5.3.	ISO 9001:2008 ve 2003 EFQM Modeli Karşılaştırması .....	68
5.4.	ISO 9001:2008 ve 2010 EFQM Modeli Karşılaştırması .....	69
5.5.	ISO 9001:2015 ve 2013 EFQM Modeli Karşılaştırması .....	69
<b>6.</b>	<b>UYGULAMA: UZMAN DEĞERLENDİRMESİ .....</b>	<b>73</b>
6.1.	TOPSIS Yöntemi .....	73
6.2.	Önerilen Değerlendirme Yöntemi.....	75
6.3.	Sonuçların Değerlendirilmesi .....	76
<b>7.</b>	<b>SONUÇ.....</b>	<b>79</b>
	<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>83</b>
	<b>EKLER .....</b>	<b>87</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>89</b>

## **KISALTMALAR**

<b>ISO</b>	: International Organization for Standardization
<b>EFQM</b>	: European Foundation for Quality Management
<b>TOPSIS</b>	: Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AQAP</b>	: Müttefikler Kalite Güvencesi Yayınları
<b>CEN</b>	: Avrupa Standartlar Komitesi
<b>EN</b>	: European Norm
<b>MIL-Q</b>	: Military Quality
<b>ANSI</b>	: American National Standards Institute
<b>CSA</b>	: Canadian Standards Association
<b>BS</b>	: British Standart
<b>TS</b>	: Türk Standartları
<b>PUKÖ</b>	: Planla Uygula Kontrol et Önlem al
<b>Kalder</b>	: Kalite Derneği
<b>Kalbir</b>	: Kalite Birliği Derneği



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 3.1 : ISO 9001:2015 kalite yönetim sistemi başlıkları .....	31
Çizelge 3.2 : ISO 9001 versiyonlarının karşılaştırılması. ....	36
Çizelge 4.1 : 1991-2000 Temel kavramlar .....	45
Çizelge 4.2 : 1991-2000 Kriterler .....	46
Çizelge 4.3 : 2000-2003 EFQM Temel kavramlar .....	49
Çizelge 4.4 : 2000-2003 EFQM Kriterler.....	50
Çizelge 4.5 : 2003-2010 EFQM Temel kavramlar .....	52
Çizelge 4.6 : 2003-2010 EFQM Kriterler.....	53
Çizelge 4.7 : 2010-2013 EFQM Temel kavramlar .....	56
Çizelge 4.8 : 2010-2013 EFQM Kriterler.....	58
Çizelge 4.9 : EFQM modeli versiyonlarının karşılaştırılması. ....	61
Çizelge 5.1 : ISO 9001 ve EFQM modeli tarihsel karşılaştırması. ....	65
Çizelge 6.1 : ISO 9001 ve EFQM modellerine verilen uzman puanları.....	77
Çizelge 6.2 : İdeal çözüme görelî yakınlıklar.....	77



## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 : Süreç yapısı .....	5
Şekil 2.2 : Blok şema .....	11
Şekil 2.3 : Süreç haritası .....	11
Şekil 2.4 : Süreç akış şeması .....	12
Şekil 3.1 : Proses tabanlı kalite yönetim sistemi modeli .....	24
Şekil 3.2 : Proses tabanlı kalite yönetim sistemi modeli .....	28
Şekil 3.3 : PUKÖ döngüsü içerisinde standardın yapısı.....	32
Şekil 3.4 : Tek bir prosesin unsurlarının şematik gösterimi .....	33
Şekil 4.1 : Mükemmelliğin temel kavramları .....	40
Şekil 4.2 : EFQM modeli kriterleri.....	41
Şekil 6.1 : TOPSIS yöntemi uygulama basamakları .....	74





# EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE ISO9001 VERSİYONLARININ SÜREÇ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI AÇISINDAN İÇERİK ANALİZİ VE TOPSIS YÖNTEMİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI

## ÖZET

Süreç yönetimi, bir sistemin yapısını oluşturan bütün alt süreçler için sistemin geliştirilmesini sağlayan unsurların planlanması, bu unsurların seçimi ve devamlılık esasına göre uygulanmasıdır. Süreç yönetimi, sürecin oluşturulması ile başlayan, sürekli iyileştirme çalışmaları ile devam eden, iş süreçleri temeline odaklanan bir yönetim anlayışıdır.

İşletmeler, sunulan hizmeti ya da üretilen mamulü kullanan müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için süreçlere gereksinim duymaktadırlar. Süreç yönetimi müşteri beklentilerini aşma hedefinde olan bütün organizasyonların ilgilendiği bir konudur. Müşteri memnuniyetinin karşılanması ya da aşılmasını, arzu edilen hedeflere ulaşmakta en önemli basamak olarak görebilen işletmelerin, kendi süreçlerine ayrıntılı şekilde hakim olabilmesi ve takip edebilmesi gereklidir.

Dünya üzerindeki küreselleşme, kuruluşları birbirine çok yakınlaştırmış ve rekabeti dayanılmaz bir boyuta getirmiştir. Bilim ve teknoloji alanında geline son nokta müşteri beklentilerinin farklılaşmasına ve artışına neden olmuştur. Demokratikleşme yolundaki ilerlemeler, politik ve siyasi alandaki olumlu gelişmeler yine müşteri beklentilerinin değişmesine ve onların daha iyiyi ve kaliteliyi arzu etmelerine yol açmıştır. Öte yandan bütün bunlar işletmelerde yöneticileri, çalışanlarını memnun etmeye ve daha iyi bir organizasyon yapısı oluşturmaya sürüklemiştir.

İş dünyasında başarılı olmak isteyen her türlü kuruluş için süreç yönetimi yaklaşımı, istenilen karlılık düzeyine ulaşmakta, çalışanlarının ve müşterilerinin memnuniyetini artırmakta önemli bir araçtır. Kuruluşlar süreç yönetimi yaklaşımını uluslararası kabul görmüş, kalite ve mükemmelliğin peşinde seçkin birer kalite ve mükemmellik modeli olan ISO9001 ve EFQM modeli çerçevesinde uygulamaya geçirdikleri için, süreç yönetimi yaklaşımının tanıtımı ve ISO9001 standardı ile EFQM modelinin ilk versiyonlarından itibaren nasıl bir değişim gösterdiğinin ve ikisi arasındaki benzerlik ve farklılıkların ne olduğunun ortaya konulması önemlidir.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve EFQM Mükemmellik Modelinin değişik açılardan karşılaştırması, değişik akademik çalışmalarda yer bulmuştur ancak yapılan literatür taramasında süreç yönetimi yaklaşımı açısından iki modelin bir karşılaştırmasına rastlanmamıştır. Bu alanda yapılan çalışmaların yetersizliği iş dünyasındaki firmaların uygulayacakları kalite ve mükemmellik modellerini seçme konusunda kısıtlara neden olmaktadır. Her iki model arasında süreç yönetimi yaklaşımı açısından var olan farklılıkların ortaya konulması, firmaların kendi yapılarına uygun modeli en iyi şekilde seçebilmeleri ve kuruluşlarını büyütürken karlılıklarını artırmaları konusunda yol gösterici olacaktır. Bu farklılıkların bilinmesi, söz konusu kalite standardının ve mükemmellik modelinin yenilenmesini ve geliştirilmesini sağlayan kural koyucularına da kendilerini öz değerlendirme yapma olanağı sunacaktır. Bu bakımdan yapılan bu çalışma literatüre değer katmaktadır.

Bu tezin konusu, süreç ve süreç yönetimi yaklaşımının tanıtımı ile başlayarak ISO9001 standardının 1994 yılından itibaren yayınlanan tüm versiyonlarında süreç yönetimi yaklaşımının nasıl uygulandığı ve 1991 EFQM modelinden başlayarak süreç yönetimi

yaklaşımının nasıl ele alındığı ve alt kriter ve unsurların nasıl tanımlandıklarını ortaya koymaktır. Ayrıca ISO9001 ile EFQM modelinin süreç yönetimi yaklaşımı açısından benzerlik ve farklılıklarının neler olduğunu versiyonlar itibariyle ortaya çıkarmak ve bu şekilde süreç yönetimi yaklaşımının daha iyi anlaşılmasını sağlayarak, ISO9001 standardı ile EFQM modelinin süreç yönetimi yaklaşımı açısından daha etkili şekilde uygulanmasına katkıda bulunmaktadır.

Yapılan bu çalışmada, süreç ve süreç yönetimi yaklaşımının tanıtımı ele alınmış, Avrupa ve uluslararası iş dünyasında kalite ve mükemmellik adına oldukça saygın bir konumda bulunan ISO 9001 ve EFQM modeli versiyonlarının süreç yönetimi yaklaşımı, süreçlerin kontrolü ve iyileştirilmesi açılarından kendi aralarında nasıl bir değişim gösterdiği incelenmiştir. Daha sonra tarihsel olarak bu iki modelin birbiri ile karşılaştırılması ve benzerlikleri ortaya konulmuştur. Son bölümde yüz yüze görüşmeler ve soru formundaki soruların yöneltmesiyle Süreç Yönetimi Yaklaşımı, Süreçlerin Kontrolü, Süreçlerin İyileştirilmesi ve Yenilikçilik açılarından ISO 9001 Kalite Standardının ve EFQM Mükemmellik Modelinin karşılaştırılması için uzmanların görüşleri istenmiştir.

# **COMPARISON OF ISO 9001 AND EFQM EXCELLENCE MODEL VERSIONS IN TERMS OF PROCESS MANAGEMENT APPROACH WITH CONTENT ANALYSIS AND TOPSIS**

## **SUMMARY**

Process management is the planning of the elements that enable the development of the system for all the sub-processes that make up the structure of a system, the selection and continuity of these elements. Process management is a management approach that starts with the creation of the process and focuses on the basis of the business processes, which continue with continuous improvement efforts.

Organizations need processes to be able to meet the needs of the customers who use the service provided or the manufactured product. Process management is an object for all organizations that aim to exceed customer expectations. It is necessary that organizations that can consider customer satisfaction as the most important step in reaching the desired targets should be able to master and follow their own processes in detail.

The globalization of the world has brought organizations closer together and put competition at an unbearable scale. The last point reached in the field of science and technology has led to the differentiation and growth of customer expectations. Progress towards democratization, positive developments in political circles have also led to changes in customer expectations and desire for better and higher quality. On the other hand, all of these have dragged managers in the business to satisfy their employees and to create a better organizational structure.

A process management approach for any organization that wants to be successful in the business world is an important tool to achieve the desired level of profitability and increasing the satisfaction of its employees and customers. As organizations have adopted the process management approach within the framework of the ISO9001 and EFQM models, which are internationally recognized and pursue quality and excellence in the pursuit of quality and excellence, identification of the process management approach, how the ISO9001 standard and the EFQM model have changed since the first versions and what the differences between two model are is important.

This thesis focuses on how the process management approach is implemented in all versions of the ISO9001 standard starting from 1994, identification of the process management approach, and how the process management approach is addressed from the 1991 EFQM model and how subcriteria and elements are defined. It also contributes to the similarities and differences between the ISO9001 and EFQM model in terms of process management approach in view of versions and thus, it enables the process management approach to be understood better and the ISO9001 standard and EFQM model to be implemented more effectively in terms of process management approach.

The comparison of the ISO 9001 Quality Management System and the EFQM Excellence Model from different perspectives has been found in various academic studies, but no comparison of the two models has been found in terms of the process management approach in the literature review. The inadequacy of work done in this area causes constraints on the choice of quality and excellence models to be implemented by companies in the business world. The differences between the two

models in terms of process management approach will guide the firms to choose the model that best suits their structure and increase their profitability by enlarging their organization. Knowing these differences will also give them the ability to self-evaluate the quality standard and the rulemakers that enable the renewal and development of the excellence model. This study from this aspect adds value to literature.

In this study, the identification of process and process management approach is addressed. The historical change on the ISO 9001 and EFQM model versions, which are highly respected in terms of quality and excellence in European and international business, have been examined in terms of the process management approach, process control and improvement. Then, historically, these two models are compared and compared with each other. In the last part, the opinions of experts were asked for the comparison of the ISO 9001 Quality Standard and the EFQM Excellence Model in terms of Process Management Approach, Process Control, Process Improvement and Innovation by directing face-to-face interviews and questions on the questionnaire.

## 1. GİRİŞ

İşletmeler, sundukları hizmeti ya da ürettikleri mamulü kullanan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla, süreçlere gereksinim duyarlar. Süreç yönetimi başarıyı hedefleyen ve müşteri beklentilerini aşma amacıyla olan kurum, kuruluş ya da organizasyonların ilgilendiği bir konudur. İş dünyasında ayakta kalabilmenin müşterinin memnuniyetinden geçtiğini idrak edebilmiş işletmeler, üretilen ürünü ya da hizmeti bir sürecin çıktısı olarak görürler. Bu çıktının müşteri beklenti ve taleplerine cevap verir ve aynı zamanda işletmenin maliyet hesaplarını gözetir nitelikte olabilmesi için öncelikle işletmenin kendi süreçlerini ayrıntılı şekilde bilmesi ve takip edebilmesi gereklidir.

Bu öneme haiz süreç yönetimi, EFQM Mükemmellik Modeline ait versiyonların genellikle beşinci kriteri olarak karşımıza çıkarken, ISO 9001:2015 versiyonunda *Kalite Yönetim Sistemi ve Prosesleri* başlığı altında incelenmektedir. Hal böyle olunca, kalite standartları konusunda saygın bir konumda bulunan bu iki organizasyon, işletmelerin süreç yönetimi konusuna yönelmelerine anahtar olmuştur.

Süreç yönetimi süreçlerin bir sistem içinde iyileştirilmesi olarak görüldüğünde süreçlerin yönetimi şeklinde adlandırılabilirdiği gibi, bir yönetim tarzı olarak görüldüğündeyse süreçlerle yönetim şeklinde adlandırılabilir (Süreç Yönetimi Ders2, 2017).

Süreçlerin yönetimi, fonksiyonel ve hiyerarşik yapıdaki sistemlere monte edilebilir ancak, süreçlerle yönetimde örgüt yapısının yanı sıra, birçok klasik yönetim yaklaşımı sorgulanır hale gelir. Süreçlerle yönetim konusunda, kurumdaki geleneksel, fonksiyonel ve hiyerarşik yapı değişmekte, görev paylaşımı ve pozisyonlar süreçlere göre yeniden şekillenmektedir (Süreç Yönetimi Ders2, 2017).

İş dünyasında öne çıkan bazı kuruluşlarda süreçlerin yönetimi anlayışının uygulandığı görülmektedir. Bazı kuruluşlarda ise süreçlerle yönetim anlayışı uygulanmaktadır. Süreçlerle yönetim anlayışının iyi bir şekilde uygulanabilmesinin yolu, kuruluşta süreç yönetimi anlayışının tesis edilmesinden geçmektedir (Bozkurt, 2003).

Süreçlerle yönetim, kuruluş önceliklerine sistemselsel bir yaklaşım kazandırır, farklı işlevler arasındaki ilişkileri geliştirir, müşteri merkezli yönetimi destekler, kaynakların daha etkin kullanımını sağlar, kararları hızlı bir şekilde alabilmeyi sağlar ve sorumlulukları net olarak ortaya koyar (Kalder, 2003a).

Süreç yönetimi yaklaşımı, karlılığını arttırmak isteyen, işlerini daha verimli ve etkin yürütmek isteyen her türlü kuruluş için önemli bir yaklaşım ve araçtır. Kuruluşlar süreç yönetimi yaklaşımını ISO9001 standardı veya EFQM Modeli çerçevesinde uygulamaya geçirdiklerinden, süreç yönetimi yaklaşımının tanıtımı ve ISO9001 standardı ile EFQM Modelinin ilk versiyonlarından itibaren nasıl bir değişim gösterdiğinin ve ikisi arasındaki benzerlik ve farklılıkların ne olduğunun ortaya konulması önemlidir.

Bu alanda yapılan çalışmaların yetersizliği kuruluşların ve iş dünyasında varlık göstermeye çalışan firmaların uygulayacakları kalite ve mükemmellik modellerini seçme konusunda kısıtlara neden olmaktadır. Her iki model arasında var olan farklılıkların ortaya konulması, firmaların kendi yapılarına uygun modeli en iyi şekilde seçebilmeleri ve kuruluşlarını büyüterek karlılıklarını artırmaları konusunda yol gösterici olacaktır. Aynı zamanda bu farklılıkların bilinmesi, söz konusu kalite standardının ve mükemmellik modelinin yenilenmesini ve geliştirilmesini sağlayan kural koyucularına kendilerini öz değerlendirme yapma olanağı sunacaktır.

### **1.1.Literatür Araştırması**

Kamu veya özel sektör kuruluşlarının süreç yönetimi yaklaşımını daha iyi kavrayabilmeleri ve etkili bir şekilde uygulayabilmeleri açısından önem taşımakta olan ISO 9001 kalite yönetim sistemi ile EFQM Mükemmellik Modelinin karşılaştırılması değişik açılardan, değişik akademik çalışmalarda yer bulmuştur.

Balcı (2004), yapmış olduğu çalışmada ISO 9001:2000 modeli ve EFQM Modeli ilişkisini ele almış, bu çalışmada ISO 9001:2000 modelinin EFQM Modelinin bir alt elemanı şeklinde ele alınabileceğini dile getirmektedir (s. 40). Çalışmanın devam eden bölümlerinde bu iki modelin kriterlerini karşılaştırmıştır. Balcı (2004), ISO 9001:2000 standardının (4-8) maddelerine ait alt maddeler ile EFQM modelinin 9 kriterine ait 32 alt kritere atıfta bulunarak bunları birbiriyle karşılaştırmış, özellikle *sonuçlar* kısmına

bakıldığında *müşteri tatmini* yönünden ISO 9001:2000 standardının EFQM modeli uygulamasına temel basamak olarak görülebileceğini ifade etmiştir (s. 41).

*ISO 9000:2000 ve EFQM Modeli: rekabet mi, iş birliği mi?* adlı çalışmasın da Russell (2000), mükemmellik modeli (April 1999) ve özellikle ISO 9001:2000 olmak üzere teklife sunulan ISO 9000 standardına yapılan değişiklikleri incelemiş, aynı zamanda amaç ve detay konusundaki farklılıkları ve ortak paydada buluşulan noktaları tespit etmeye çalışmıştır (s. 657).

Benzer bir çalışmada Serdar ve Çakar (2002), *Kalite Yönetim Sistemleri* adlı makalesinde Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9001:2000 ve EFQM modeli temel kavramlarının karşılaştırmasını ele almıştır (s. 89).

*EFQM ve ISO Kalite Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması: Literatür Araştırması* adlı çalışmalarında Sümer ve Gül (2013), EFQM modelinde yer alan dokuz temel değerlendirme kriterine ilişkin yaklaşımları, finansal yapı, çalışanlar, müşteriler, firma imajı gibi farklı unsurlar bakımından karşılaştırmışlar ve bunun sonucunda elde edilen bulguları ortaya koymuşlardır (s. 4-17).

Kaya ve diğerlerinin (2007) yaptığı anket çalışmasında konfeksiyon sektöründe ISO 9000:2000 ve EFQM modeli karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda, ISO 9000:2000 kalite standardının kalite yolculuğuna yeni başlayan kuruluşlar için mükemmellik serüvenine bir başlangıç zemini olduğu, EFQM Mükemmellik Modeli'nin oluşturulan bu zemin üzerine bina edildiği, sürekli gelişim ve iyileştirme felsefesiyle EFQM Modeli'nin zirveyi hedefleyen şirketlere rehber olduğu, daha büyük kapsamda ve uzun vadede kuruluşları daha verimli kıldığı görülmüştür. Ancak konfeksiyon sektörünün hali hazırdaki yapısından ötürü bu modelin henüz konfeksiyon işletmelerine pek te uygun olmadığı, ISO 9000:2000 kalite yönetim sisteminin daha çok tercih edilir olduğu sonucuna ulaşmışlardır (s. 273).

Amacı, firmalar tarafından en çok kullanılan kalite yaklaşımları, ISO 9000 ve EFQM'i, yenileşimci iş pratiklerini benimsemeleri bakımından farklılıklarını analiz etmek olan çalışmada Moriones ve diğerleri (2010), en az 20 çalışanı olan üretim inşaat ve hizmet sektöründen 665 organizasyon üzerinde araştırma yapmışlar, EFQM'in yenileşimci iş pratiklerine yönelik ISO 9000'in ilerisinde olduğu sonucuna varmışlardır (s. 33).

Saizarbitoria ve diğerlerinin (2011) yaptığı bir başka çalışmada, ISO 9000 standardı ve Avrupa'da en çok kullanılan kalite yönetim modeli olan EFQM Öz Değerlendirme

Modelinin etkileri değerlendirilmiştir (s. 197). Bu iki modelden elde edilen sonuçları karşılaştırmak için aynı metodoloji kullanılarak iki model aynı çerçevede ancak bağımsız kalite yönetim modeli temsilcilerinin kullanıldığı yeni bir yöntemle analiz edilmiş, elde edilen sonuçların ISO 9000 ve EFQM modelinin uygulamalarındaki organizasyonların farklı motivasyonları ile ilişkili olduğu görülmüştür (Saizarbitoria ve diğerleri, 2011, s. 197).

Yukarıda verilen ve benzeri çalışmalar her iki modeli farklı açılardan karşılaştırmıştır. Ancak yapılan literatür araştırmasında bu iki modelin süreç yönetimi yaklaşımı, süreçlerin kontrolü ve iyileştirilmesi bakımından tarihsel bir karşılaştırılmasına rastlanamamıştır. Bu tez, süreç yönetimi yaklaşımının kapsamı ile başlayarak ISO9001 standardının 1994 yılından itibaren yayınlanan tüm versiyonlarında süreç yönetimi yaklaşımının nasıl uygulandığını ve 1991 EFQM Modelinden başlayarak süreç yönetimi yaklaşımının nasıl ele alındığını ve alt kriter ve unsurların nasıl tanımlandıklarını konu etmektedir. Ayrıca ISO9001 ile EFQM Modelinin süreç yönetimi yaklaşımı açısından benzerlik ve farklılıklarının neler olduğunu versiyonlar itibarıyla ortaya çıkarmak ve bu şekilde süreç yönetimi yaklaşımının daha iyi anlaşılmasını sağlayarak, ISO9001 standardı ile EFQM Modelinin süreç yönetimi yaklaşımı açısından daha etkili şekilde uygulanmasına katkıda bulunmak amacındadır.

Tezin ilk bölümünde süreç ve süreç yönetimi yaklaşımının tanımı özellikleri ve uygulama nedenleri gibi konular verilmiştir. Takip eden bölümlerde süreç yönetimi yaklaşımı, süreçlerin kontrolü ve iyileştirilmesi açılarından sırasıyla ISO 9001 ve EFQM modeli versiyonları kendi içlerinde tarihsel olarak karşılaştırılmış, son olarak aynı prensipler dikkate alınarak her iki modelin bir biri ile karşılaştırılması yapılmıştır.

Son olarak, ISO9001 (2008, 2015) ve EFQM (2010,2013) modellerine ait son iki versiyonun karşılaştırılması amacıyla yüz yüze görüşmeler ve soru formundaki soruların yöneltmesiyle Süreç Yönetimi Yaklaşımı, Süreçlerin Kontrolü, Süreçlerin İyileştirilmesi ve Yenilikçilik açılarından ISO 9001 Kalite Standardının ve EFQM Modelinin karşılaştırılması için iş dünyasındaki uygulayıcı ve kullanıcı firmalara danışmanlık yapan Toplam Kalite Yönetimi profesörlerinden oluşan uzmanların görüşleri istenmiştir.

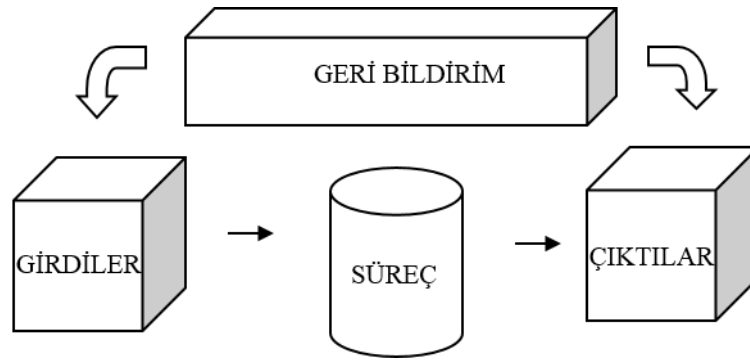


## 2. SÜREÇ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

### 2.1.Süreç Tanımı

Sözlük anlamıyla süreç, “ortak bir ilişki içinde olan ve belirli bir düzen çerçevesinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay-proses veya hareketler dizisidir.”

Bir kuruluş etkin çalışabilmesi için birbirinden farklı faaliyetler belirlemeli ve bu faaliyetleri yönetmelidir. Kaynak kullanarak girdilerin çıktılara dönüşmesini sağlamak için yönetilen bir faaliyet yada faaliyetler grubu proses olarak görülebilir. Bir prosesin çıktısı bir sonraki proses için girdi ortaya çıkarabilir (ISO, 2008, s. 5).



Şekil 2.1 : Süreç yapısı.

“Ham şekliyle bulunan bir girdiyi işleyerek ya da bir takım değerler ekleyerek ihtiyaç sahibi müşterilerin amacına uygun farklı bir hale getirmek için gerçekleştirilen faaliyetlerin bütününe verilen ad” olarak ta tanımlanabilir. Şekil 2.1’de örnek süreç yapısı verilmiştir.

### 2.2.Sürecin Özellikleri

Bir süreç aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır:

- Tanımlanabilir
- Ölçülebilir

- Kontrol edilebilir
- Katma değer oluřturabilir
- Tekrarlanabilir

### **2.3.Sürecin Unsurları**

Pritchett'e göre (2002), *girdi* ve *çıktının* yanında, girdiyi temin eden *tedarikçi*, çıktıyı talep eden ve kullanan *müşteri*, *müşterinin ihtiyaç ve beklentileri*, ihtiyaç ve beklentilerin etkinliğinin sürekli ölçüldüğü *performans ölçütleri* ve *süreç aktiviteleri* sürecin unsurları arasında yer alır (s. 4).

### **2.4.Süreç Dönüşümü**

Süreç içerisindeki girdilerin değer katılmış süreç çıktılarına dönüşümü için gerekli faaliyetlerdir. Süreç içerisinde girdiler genel itibariyle *fiziksel*, *konumsal*, *değersel* ve *bilgisel dönüşüm* olmak üzere dört çeşit dönüşüme uğrayabilirler (Selek, 2006, s. 20).

### **2.5.Süreç Yönetimi Tanımı**

Süreç yönetimi, "süreçlerin devamlı ve düzenli şekilde izlenmesi ve iyileştirilmesini amaçlayan faaliyetlerin tümüne birden verilen addır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin daha iyi şekilde karşılanabilmesi amacıyla süreçlerin tasarlanması ve sürdürülmesi için sürekli değerlendirme, analiz ve iyileştirme faaliyetlerini kapsayan bir dizidir" (Süreç Yönetimi Ders2, 2017).

Smith ve Fingar'ın yaptığı tanıma göre (2003), süreç yönetimi; "süreçlerin tanımlandıktan sonra sahiplerinin belirlenmesi, tedarikçi ve müşterilerinin ve bu müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi, uygun aşamalarda ölçümlerin yapılarak sürecin performansının izlenmesi ve buna yönelik iyileştirmelerin sağlanmasını kapsayan işlemlerin hepsidir" (s. 41).

En sade tanımıyla süreç yönetimi; "süreçlerin sistematik bir şekilde yönetilmesi olarak nitelendirilebilir." Bir organizasyonda yürütülen işlerin süreç yönetimi ile tanımlanıp, müşterinin beklentileri doğrultusunda işletilmesi ve güncelleştirilerek süreklilik temelinde iyileştirilmesi gerekir.

Süreç yönetimi “sistem içindeki tüm süreçler için standart sistem geliştirme araçlarının planlanması, bu araçların seçimi ve devamlılık içerisinde uygulamaya konulmasıdır.” Süreç yönetimi, “sürecin oluşturulması ile başlayan ve sürekli iyileştirme çalışmaları ile devam eden ve iş süreçleri temeline odaklanan bir yönetim anlayışıdır.”

Süreç yönetimine ait prensipler,

- Süreçler içerdikleri her türlü unsurla, işletmenin kabiliyetlerine göre iyi yada kötü çıktılar üretebilir,
- Müşteri beklentilerini karşılamayan çıktıların iyileştirilmesi için, süreçlere ait işleyiş şekilleri sorgulanmalı ve gerektiğinde değiştirilmelidir,
- Süreç iyileştirilmedikçe insan, tek başına çıktıları iyileştiremez,
- Süreçler, sorumluları tarafından değiştirilmedikçe değişmezler şeklinde sıralanabilir (Süreç Yönetimi Ders2, 2017).

## **2.6.Süreç Yönetimini Uygulama Nedenleri**

Organizasyonlar yaşayan organizmalara benzetilecek olursa, gelişmeleri için sürekli olarak değişirler. Bu değişim yönetim anlayışında da gerçekleşmektedir. Bu değişim sürecini başlatan kuruluşlar geleceği hedefleyen, müşteri merkezli, kalite ve performanslarını arttırarak maliyetlerini düşürmek isteyen kuruluşlardır. Bu değişimi gerektiren sebepler kuruluş içi ve dışı nedenlerdir (Okay, 1998).

### **2.6.1. Kuruluş dışı nedenler**

İşletmelerin süreç yönetimini uygulamalarındaki kuruluş dışı nedenler;

- Küreselleşme
- Demokratikleşme süreci
- Bilim ve teknolojinin hızlı ilerleyişi
- Globalleşmenin yarattığı acımasız rekabet ortamı
- Siyasi gelişmeler
- Ekonomide alınan kararların oluşturduğu değişim
- Müşteri ihtiyaç ve beklentilerindeki değişiklikler
- Ürün/hizmet üretim ve sunum şeklindeki değişiklikler

- Yönetim anlayışındaki gelişmeler şeklinde sıralanabilir (Süreç Yönetimi Ders2, 2017).

### **2.6.2. Kuruluş içi nedenler**

İşletmelerin süreç yönetimini uygulamalarındaki kuruluş içi nedenler;

- Geleceğe hazırlıklı olmak için kuruluşun hedef ve politikalarındaki değişiklikler
- Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanamaması
- Müşteri şikâyetlerinin artışı
- Mali bir takım göstergelerdeki bozulmalar
- Üretilen mamulün yaşam süresinin kısalığı
- Düşük ürün/hizmet kalitesi
- Kuruluş performansındaki bozulmalar
- Gelenekçi, fonksiyonel ve hiyerarşiye dayalı hantal, ağır aksak ve bürokrasi zengini organizasyonel yapı
- Artan kalite maliyetleri
- Çalışanların istek ve beklentilerindeki artış
- Moral ve motivasyondaki düşüklük şeklinde sıralanabilir (Süreç Yönetimi Ders2, 2017).

### **2.7.Süreç Yönetiminin Getirileri**

Sürecin ne şekilde ilerleyeceğini müşterinin ihtiyaç ve beklentileri belirler. Bu yüzden, süreç yönetimi müşteriye odaklanmayı sağlar (Soydan, 2006, s. 11). Örgütlerdeki süreç yönetiminin uygulanmasıyla örgütün daha etkin ve verimli çalışması ve iyileştirme hedeflenmektedir (Selek, 2006, s. 28).

Süreç yönetiminin temelinde yapılan her şeyin müşterinin beğenisi için yapıldığı ve örgütteki tüm çalışanların maaşlarının müşteriler tarafından ödendiği felsefesi yatmaktadır (Champy ve Hammer, 1996, s. 64).

Özetle süreç yönetimi, yeni iletişim modellerinin yaratılmasını, bilginin dikey ekseninde değil, sistemin yatay ekseninde hareket ederek sınırları aşmasını sağlar. İşletmelerdeki tekrar eden, hatalı yada her hangi bir katma değer üretmeyen işler, çevrim veya işlem

zamanının uzaması ve hatalı çıktılar gibi genel süreç sorunları hem maliyeti, hem de müşteri memnuniyetsizliğini arttırır. Müşterinin memnuniyetsizliğiyle azalan pazar payı, gelir ve kâr olarak kendini gösterir. Bu noktada süreç yönetimi, bu sorunlarla başetmek için kullanılır.

Bu bağlamda süreç yönetiminin faydaları;

- İşletme itibarının artması,
- Doğru kaynağın etkili kullanımı,
- Performans sonuçlarıyla süreçlerin sürekli iyileştirilmesi,
- Pazar payı arttırmada, daha rahat hareket etme olanağı,
- Süreçler arası kopuklukların giderilmesi,
- Kuruluş kaynaklarının katma değer olan süreçler üzerinde kullanılması,
- Süreçlerin istenen şekilde çalışmasını sağlaması, şeklinde sıralanabilir (Kontzer, 2002, s. 33).

Süreçleri iyi bir şekilde yönetmek, süreçlerin temelindeki sorunların yarattığı aksaklıkları önlemeye yardımcı olur. Çünkü amaç süreçlerin düşük maliyet, etkinlik ve verimlilik çerçevesinde çalışmasını sağlamaktır. Ayrıca, çalışanların fikir ve önerileri, süreçlerin işleyişi açısından önemli olduğu için buna değer verilmesini ve bu yolla çalışan motivasyonunun artmasını sağlar. Böylece çalışanlar daha istekli, daha verimli ve yüksek aidiyet duygusuyla çalışarak yaptığı işi en iyi şekilde yapmak için yeni fikirler ve öneriler üretmeye çalışacaktır.

## **2.8.Süreç Yönetimine Geçme Adımları**

Süreç yönetimine geçişte ilk önce yöneticilerin bu konuya gerekli duyarlılığı göstermeleri gerekir. Süreçlerle yönetimin önemi üst düzey yönetimden başlayarak tüm organizasyona yayılmalıdır (Margerison ve McCann, 1995).

Süreç yönetiminde ilk olarak işletmenin uzun vadede kendini nerede görmek istediğine dair vizyon ve hedefleri belirlenir. Sonra gerekli kaynaklar sağlanarak iyileştirme faaliyetlerini yürütecek ekipler belirlenir. Bu ekipler süreçleri belirleyerek dokümante eder. Oluşturulan süreçlerin sahipleri ve kritik süreçler belirlenir.

## **2.9.Süreç Yönetiminin Modellenmesi**

İş süreçleri, kurumun en önemli unsurudur. Müşteri için ürün veya hizmete katılan değer, yani gerçek işin kendisidir. İşletmelerin kurumsal yapıları farklılık gösterebilmektedir. Yine de bu kurumsal yapı içerisindeki süreçler genel itibariyle belli bir sırayı takip etmektedir.

### **2.9.1. Süreçlerin tanımlanması ve tasarlanması**

Tanımlanabilirlik, sürece ait temel değerlerin ve vazgeçilmezlerin belirlenebilmesidir. Süreç yönetimine başlarken öncelikle bu temel değerlerin ve vazgeçilmezlerin tespit edilmesi ve bunların süreç yapısına dizayn edilmesi gerekir.

Bir sürecin nerede başladığı ve nerede bittiği, karar aşamaları, diğer süreçlerle olan etkileşimleri, girdi ve çıktıları, sorumluları ve adımları belirlenmeden tanımlanmış sayılmaz ve tanımlanamadığında ise kontrol edilemez ve ölçülemez (Url-2).

#### **2.9.1.1.Bilgi toplama ve hazırlık**

Yapılacak süreç geliştirme çalışmasının amacı ve organizasyona getirisi hazırlık aşamasında belirlenir. Süreci meydana getiren tüm öğelerin tanımlanması, sürecin ana hatlarının ortaya konmuş olması bakımından önemlidir (Aras, 2005, s. 46-48).

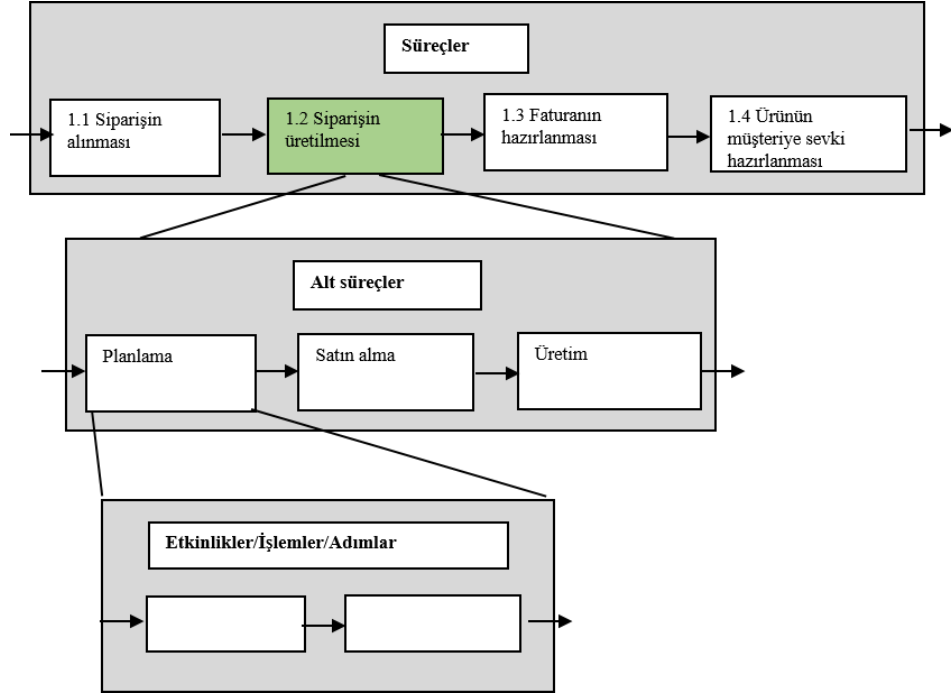
Bu noktada hem yönetime, hem de süreçte çalışan ekibe, süreç yönetimi ile ilgili bilgilendirmelerin yapılması ve seminer ve eğitimlerin verilmesi sürecin algılanışı, sürece yönelik soru işaretlerinin temizlenmesi ve sağlıklı analiz yapılabilmesi açısından olumlu sonuçlar gösterir.

#### **2.9.1.2.Süreç sahibinin belirlenmesi**

Süreç sahibi sürecin başından sonuna kadar doğru şekilde yürütülmesinden sorumlu olan kişidir. Süreç içerisinde aktif rol alabildiği gibi, bir kişiyi ekibin lideri olarak belirleyebilir ya da kendisi süreci yönetebilir. Önemli olan süreç sahibinin sürecin işleyişi konusunda bilgilendirilmesidir (Bozkurt, 2003, s, 42).

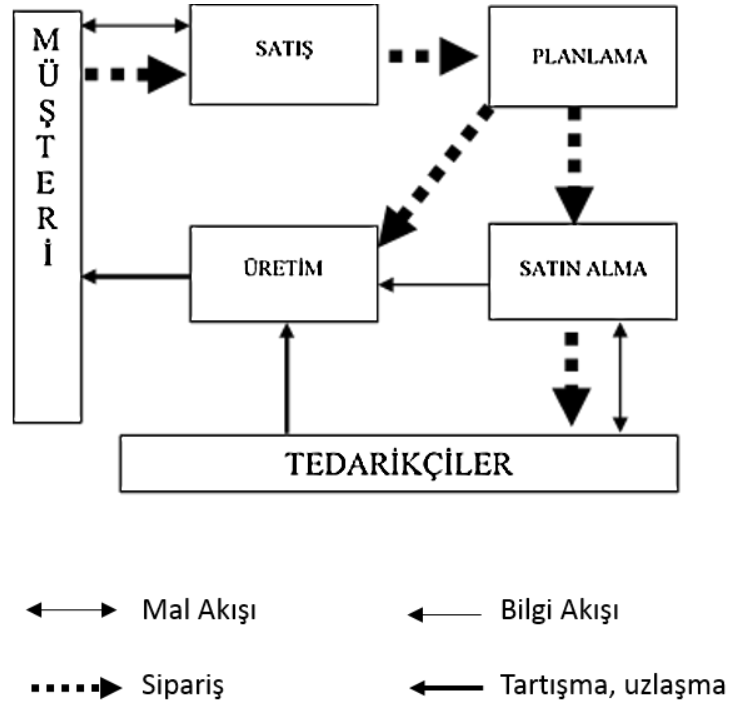
#### **2.9.1.3.Süreç haritası ve kullanılan görseller**

**Blok Şema:** Süreç belirlemeye ilk defa başlanıyorsa yapılacak şey blok şema (şekil 2.2), sonra süreç haritaları ve en son iş akış şemalarını tamamlamaktır.





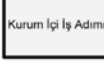

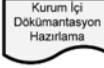






Şekil 2.2 : Blok şema (Eyüpoğlu, 2012).

Süreç haritası bir süreçte gerçekleştirilen faaliyetlerin ve iş akışının kolaylıkla anlaşılabilmesini sağlar. Sürece dâhil olanlar arasındaki ilişkileri grafiksel bir dille ifade ederek sürecin bir bütün olarak görülebilmesini sağlar ve sürecin hangi aşamalarında değişiklik yapılması gerektiği belirlenebilir. Örnek süreç haritası şekil 2.3'te verilmiştir.



Şekil 2.3 : Süreç haritası (Soin, 1998, s. 67).

**Süreç Akış Şeması:** Mevcut iş süreçlerinde devamlılık gerektiren bütün işlem basamaklarının grafiksel olarak ifadesidir. Süreçlerdeki detayların açıkça belirlenebilmesi için ilk önce işin akış şemasının çizilmesi gereklidir. Akış şeması, yapılan işi tam olarak anlatabilmelidir (Url-2). Örnek Akış Şeması şekil 2.4’te gösterilmiştir.

SİMGE	MANASI VE NEREDE KULLANILACĞI	PROGRAMDAKİ YERİ
	Sürece başlanıldığı gösterir.	Akış Çizelgeleri- BPMN Temel Şekilleri
	Sürecin tamamlandığını gösterir.	Akış Çizelgeleri- BPMN Temel Şekilleri
	Kurum içinde gerçekleştirilen iş adımlarını gösterir	Akış Çizelgesi-Temel Akış Çizelgeleri
	Kurum dışında gerçekleştirilen iş adımlarını gösterir	Akış Çizelgesi-Temel Akış Çizelgeleri
	Kurum içinde hazırlanan dokümanları gösterir	Akış Çizelgesi-Temel Akış Çizelgeleri
	Kurum dışında hazırlanan dokümanları gösterir	Akış Çizelgesi-Temel Akış Çizelgeleri
	Süreç içerisindeki karar noktalarını gösterir	Akış Çizelgesi-Temel Akış Çizelgeleri
	İş adımları ile ilgili ek notları gösterir.	Temel Şekiller - Kare
	İş adımlarına dair kontrolleri gösterir.	Temel Şekiller - Çember
	İş adımlarına ait riskleri gösterir.	Temel Şekiller - Üçgen
	Sürece birbirini izleyen adımları işlem kutuları/ simgeler arasında konularak gösterir.	Akış Çizelgesi- IDEFO Diyagram Şekilleri

Şekil 2.4 : Süreç akış şeması (Url-2).

## 2.9.2. Süreçlerin performans ölçümü

Sürecin işleyişine yönelik performansın ölçülmesiyle, hangi tür kaynakların planlanması gerektiği, süreçte uygulanacak kriterler, mevcut ya da oluşabilecek gereksinimler, çalışma koşullarındaki ihtiyaç ve eksiklikler, süreç çıktılarının müşteri



ihtiyaç ve beklentilerini ne kadar karşıladığı ve arada ne kadar bir fark olduğu belirlenir. Bu yolla geri dönüt sağlanmış olur.

### **2.9.2.1.Süreç performans göstergelerini belirleme**

Süreç performans ölçütlerinin belirlenmesi, süreç performansının ne seviyede olduğu ve ne kadar iyileştirme gereksinimi bulunduğu dair bir cevap olacaktır. Yani hata oranlarını belirlemek için kullanıldığı gibi çıktının ihtiyaç ve beklentileri karşılama derecesinin tespiti için de kullanılmaktadır. Kıyaslamaların yapılmasından sonra müşterilerce belirlenen kriterler ve süreç iç performansı için hedeflenen değerler belirlenerek bu değerler doğrultusunda yeni süreç tasarımları yapılabilecektir (Aras, 2005, s. 48).

### **2.9.2.2.Kritik süreçleri belirleme**

Kritik süreç ya da süreçler, sürecin değerlendirilmesinde hangi nokta üzerinde durulduğuna, hangi amaç için çalışıldığına veya stratejik hedeflerin ne olduğuna göre değişiklik gösterebilir. Kriterler belirlenirken süreçleri geliştirmek adına iyileştirmeye konu olan noktalar ve tekrar eden sorunlar üzerinde durulmalıdır. Bu yüzden kritik süreç belirleme aşamasında süreçlerin mevcut ve arzu edilen durumları karşılaştırılmalı, iyileştirmenin hangi yönde yapılacağı tespit edilmelidir.

Kritik süreçler başarı üzerinde en fazla paya sahip ve iyileştirme gereksinimi en fazla olan süreçler olduğundan ilk önce ele alınmalı ve iyileştirmesi sağlanmalıdır. Gerekli görüldüğünde iyileştirme süreci sağlandıktan sonra kritik süreç kavramından çıkarılabilir.

### **2.9.3. Süreç analizi**

Süreç analizi, süreç yönetiminde en önemli aşamalardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirlenen ve tanımlanan süreçler gözden geçirildikten sonra ihtiyaç duyulan iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri için iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekir. Sürekli değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre süreçlerin güncel tutulması, bu beklentilerin karşılanması ve sürecin etkinliği bakımından süreç analizi önemlidir.

Süreçlerin analiz edilerek geliştirilmesi, müşterinin ihtiyaç ve beklentileri ile sürecin performansının çok iyi bilinip takip edilmesi ile mümkün olur. Bu ikisi arasındaki fark ne kadar büyükse, iyileştirme ve geliştirme ihtiyacı olan sorun da o kadar büyüktür,

demektir. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin bilinebilmesi için anketler, müşterilerle toplantılar ve görüşmeler yapılabilir. Bire bir müşteri görüşmeleri en çok tercih edilen yöntemlerden birisidir.

#### **2.9.4. Süreç iyileştirme ve geliştirme**

Süreç yönetiminde bir önemli aşama da süreç iyileştirme ve geliştirmedir. Müşteri beklentileri ve sürecin performansından elde edilen bilgilerin analizi tamamlandıktan sonra gerekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerine karar verilir.

Süreç iyileştirme, sürecin performans düzeyini artırmak için yapılan yeniliklerdir. Süreç iyileştirildikçe organizasyon içi eksikler giderildiği için maliyet düşürülecek, birim zamanda üretilen hizmet ya da ürün sayısı yükselecek, müşteri beğenisi artacak ve karlılık büyüyecektir.

Süreç iyileştirmede en alt kademeden en üst kademeye kadar inanmışlık gerekir. Yönetimsel anlamda üst seviyede olanlar yani yöneticiler, bu konuda örnek yaklaşım içinde bulunmalı ve anlayışı genele yaymak için etkin olmalıdır.

Küçük adımlarla iyileştirme süreçlerin iyileştirilmesinde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde süreç iyileştirme ekipleri ve sahipleri önemli unsurlardır. Özellikle süreç sahipleri sorumlu oldukları süreci sürekli takip etmeli ve hedeflerden sapma ve müşteri beklentilerinin değişmesi durumunda hemen iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına başlamalıdır (Ökmen ve Dönmez, 2005, s. 161).

#### **2.9.5. Süreç kontrolü**

İyileştirme ve geliştirme aşamasında alınan kararlar ve uygulamaların kontrol edilmesi, bunların kalıcı kılınması ve sürekliliği bakımından önemlidir. Süreç kontrolünde, yapılan değişiklikler ve iyileştirmeler ile elde edilen sonuçları değerlendirmek ve elde edilen kazançların devamlılığı ve arttırılması için gerekenleri belirlemek amaçlanmaktadır. Bu yolla süreç kontrolü yeni ve farklı metotların keşfedilmesine de olanak sağlayabilmektedir.

İyileştirme ve geliştirme arasında azımsanmayacak bir fark mevcuttur. İyileştirmeden bahsedildiğinde, mevcut işleyişin eksikliklerinin olduğu ve hataların bulunduğu kabul edilir. Bu aksaklıkların ve eksikliklerin düzeltilmesi yoluna gidilir. Geliştirmede ise mevcut işleyiş doğru kabul edilmekte ve süreç bu yolda ilerlemektedir. Yani geliştirmede alınan yolun yanlış olduğu anlaşıldığında çok geç olabilir. Bu yüzden her

ikisinde de sürece nasıl yön verilmesi gerektiğine karar verebilmek için sürecin sürekli kontrol edilmesi gereklidir.

## **2.10. Süreç İyileştirme ve Süreç Kontrolünde Kullanılan Araçlar**

Organizasyonlar birbirinden farklı yapıda süreçleri kullandıkları için, süreçleri iyileştirme yöntemleri de farklılık göstermektedir. Süreç iyileştirme yöntemleri; süreçte karşılaşılabilecek hataların önceden tespit edilmesine ve çözümlenmesine yardımcı olan, süreci daha kolay hale getiren, gerekli sistemsel verileri sağlayan ve bu verileri değerlendiren yöntemlerdir. Bu sebeplerle problem çözme tekniklerinin var olmaya başladığı zamandan bu yana geliştirilen çeşitli süreç iyileştirme teknikleri aşağıda verilmiştir.

- Beyin Fırtınası
- Nominal Grup Tekniği
- Sebep-Sonuç Diyagramı (Balık Kılçığı)
- Çetele
- Histogram
- Pareto Analizi
- Serpilme (Dağılma) Diyagramı
- Kontrol Grafiği
- Akış Seması
- Ağaç Diyagramı
- Poke-Yoke (Hatadan Sakınma) Analizi
- Ok Diyagramı
- Kıyaslama (Benchmarking)
- Kuvvet/Güç Alanı Analizi
- Gruplandırma
- Hata Yoğunluk Diyagramı
- Fayda-Maliyet Analizi

- Dağılım Korelasyonu

## 2.11. Süreç İyileştirme ve PUKÖ (Deming) Döngüsü

Süreç iyileştirme de kullanılan araçlardan birisi de PUKÖ döngüsüdür. Modern kalite yönetiminin babası olarak bilinen, İstatistikçi Edwards Deming tarafından ortaya atılan teorem, zamanla süreç iyileştirmenin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir.

**Planlama**, süreç iyileştirme çalışmalarında problemin tespit edildiği ve çözüm için neyin yapılacağına dair kararın verildiği aşamadır.

**Uygulama**, süreç performansının ölçümü ile görülen problemin çözümü için verilen kararın hayata geçirilmesidir.

**Kontrol etme**, problem çözümünün hayata geçirilmesi ile çözüme yönelik sonuçların alınıp alınmadığının değerlendirilmesidir. Bu aşamada amaçtan uzaklaşıp uzaklaşmadığı ve uygulamaların amacın gerçekleştirilmesine ne kadar hizmet ettiği görülür.

**Önlem alma**, planlamanın ve uygulamanın tekrar gözden geçirilip, sonucu etkileyen hataların giderilerek uygulamanın yeniden başlatılmasıdır. Sonuçlar değerlendirildikten sonra, amaçtan sapma tespit edilirse gerekli önlemler için tekrar planlama yapılması gerekir.

### 3. SÜREÇ YÖNETİMİ AÇISINDAN ISO 9001 STANDARTLARI

İlk bölümde süreç yönetimi yaklaşımı, süreçlerin kontrolü ve iyileştirilmesi konularından bahsedilmiştir. Bu bölümde ISO 9001 standartlarının tarihsel gelişimi anlatıldıktan sonra bu standarda ait versiyonlar süreç yönetimi yaklaşımı, süreçlerin kontrolü ve iyileştirilmesi açılarından incelenecektir.

Üretici firmaların kalite kontrolünü benimsemelerinde ve üretim süreçlerinde kaliteye önem vermelerinde, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılarken kaliteye değer vermeleri ve daha kaliteliyi aramaları önemli rol oynamıştır. Ürün hatalarını azaltmak ve engellemek için kullanılan yöntemler maliyetleri arttırıcı yönde bir etki oluşturmuş ve özellikle II. Dünya Savaşında hatasız ürün ihtiyacının doğmasıyla kalite güvence sistemlerinin oluşturulması ve bu sistemlerin benimsenmesi sağlanmıştır. Bütün bu gelişmeler zaman içerisinde değişik aşamalar kaydetmiştir.

Kalite güvence standartları'nın temeli, 1963'te A.B.D.'de savunma sanayiindeki MIL-Q-9858 standardına dayanır. 1968'de MIL-Q-9858 yerini, AQAP standartlarına bırakmıştır. 1970'lerin sonunda İngiltere'de BS 5750 kalite sistemleri standardı oluşturulmuştur. Yaklaşık aynı dönemlerde kalite sistemi standartlarına geçiş Kanada'da 1978-1979'da CSA Z.299.1-4 ile A.B.D.'de 1979'da ANSI Z.-1.15 (taslak) ile gerçekleştirilmiştir (Şimşek, 2004, s. 357-358).

ISO, 1947 yılında kurulmuş olan Uluslararası Standartlar Organizasyonu'nun kısa adıdır. 164 üye ülke ve standartların geliştirilmesinden sorumlu 3911 teknik gruba sahip, merkezi İsviçre'nin Cenova kentinde bulunan bir organizasyondur (Url-1). 1987 yılına kadar sadece ürünler için standart yayımlanırken, bu yıldan itibaren ISO-9000 Kalite Güvence ve Yönetim Sistemi Standartları yayımlanmaya başlamıştır. Bu seri daha sonra CEN tarafından 1988 yılında EN 29000 olarak yayımlanmıştır (Şimşek, 2004, s. 358).

Takip eden süreçte bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler doğrultusunda yaşanan standartlaşma şu şekilde gelişmiştir.

- 1988'de TS 6000 Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlandı

- 1991’de TS-EN-ISO 9000
- 1994’de ISO tarafından revize edildi (9001/9002/9003:1994)
- 1996’da EN 29000 serisi EN-ISO 9000 olarak yayımlandı
- 2000’de ISO tarafından revize edildi ve 9001:2000 olarak yayımlandı (Aslan, 2007, s. 13).

Daha sonra,

- 2008’de ISO tarafından revize edildi ve 9001:2008 olarak yayımlandı.
- 2015’te ISO tarafından revize edildi ve 9001:2015 olarak yayımlandı.

ISO 9000, ISO 9001 ve ilişkili ISO Kalite Yönetim Standartları;

- “Müşteri Odaklılık
- Liderlik
- Personelin Bağlılığı
- Süreç Yaklaşımı
- İyileştirme
- Kanıt Esaslı Karar Alma
- İlişki Yönetimi”

şeklinde yedi Kalite Yönetim Prensibine dayanmaktadır (ISO, 2015, s. vi).

### **3.1. ISO 9001:1994 ve Süreç Yönetimi**

ISO 9001 (1994), bu standartların genel olduğunu ve özel herhangi bir endüstri veya ekonomik sektöre bağımlı olmadığını belirtmektedir (s. 1). ISO 9001 (1994) “Kalite sisteminin tasarımı ve uygulanması, organizasyonun çeşitli ihtiyaçlarından, özel hedeflerinden, sunduğu ürünler ve hizmetlerden, prosesler ve özel iş deneyimlerinden etkilenir” diyerek, kalite anlayışına genel bir bakış açısıyla bakmaktadır (s. 1). Kalite sisteminin tasarımı ve sahadaki uygulamasının, organizasyonun yapısına, amacına, ihtiyaçlarına ve süreçlerin uygulanış şekline göre değişiklik gösterebileceği vurgulanmaktadır.

ISO 9001 (1994) *ürün* tanımını, “faaliyetlerin veya proseslerin sonucudur” şeklinde ifade etmektedir (s. 2). ISO 9001:1994’te ürün olarak tanımlanan üretilmiş mamul, bir dizi faaliyetin sonucu olarak görülmekte ve istenilen çıktıyı elde edebilmek için birbiri ile ilişki içerisinde işleyen süreçlere ihtiyaç duyulduğu vurgulanmaktadır. ISO 9000:1994 baskısında *kuruluş* terimi, *tedarikçi* terimi yerine geçmektedir ve bu standardın uygulandığı birime atıf yapar (ISO, 2000, s. 1). Bu versiyonda geçen *tedarikçi* teriminden *kuruluş* ifadesinin anlaşılması gerekmektedir.

Süreç iyileştirme ve geliştirme için dikey ekseninde her çalışanın sorumluluğunun bulunduğu bir önceki bölümde işaret edilmişti. ISO 9001’de (1994), bu politikanın, tedarikçinin kuruluşla ilgili hedeflerine ve müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması gerektiğinden bahsedilmekte olup, tedarikçinin kuruluştaki her kademedeki kalite politikasının uygulandığından ve devamından emin olması gerektiğine atıf yapılmaktadır (s. 2). Bu nedenle ISO 9001:1994’teki, tedarikçinin kalite politikasındaki sorumluluğu, süreç iyileştirme ve geliştirme anlayışında var olan değerler ile benzerlik göstermektedir.

Ürün, proses ve kalite sistemiyle ilgili bir uygunsuzluğu engellemek için,

- a) Faaliyetlerin başlaması,
- b) Problemlerin tanımlanması ve kaydedilmesi,
- c) Belirlenmiş yollarla gereken faaliyetlerin başlatılması,
- d) Çözümlerin hayata geçirildiğinden emin olunması,
- e) Uygun olmayan ürünün işlenmesini kontrol altında bulundurma, konularında personelin sorumluluk ve karşılıklı ilişkilerinin tanımlanması ve dokümante edilmesi gerektiğinden bahsedilmiştir (ISO, 1994, s. 2).

Burada, süreç yönetimi yaklaşımının modellenmesinde anlatılan, sürecin tanımlanması ve süreç sahibinin belirlenmesi basamağının tipik bir uygulamasını görmek mümkündür. Süreç yönetiminin değişik süreçlerden oluşabildiğine değinilmişti. Dolayısıyla ISO 9001:1994, yukarıdaki her bir basamağı, bir süreç olarak ele almış ve sorumlu olan personelin ve yetkilerinin tanımlanması gerektiğine vurgu yapmıştır.

ISO 9001 (1994), yönetim temsilcisinin sorumlulukları için; uygun kalite sisteminin kurulması, uygulanması ve bu sistemin iyileştirilmesi için performans konusunda

yönetime rapor verilmesinden söz etmektedir (s. 3). Bir işletmede tesis edilen kalite sistemini, ISO 9001:1994 bir süreç olarak görmekte, hayata geçirilmesi, idamesi, iyileştirilmesi ve performansının değerlendirilerek rapor edilmesi konularında yönetim temsilcisine görevler yüklemektedir.

Süreç olarak görülen kalite sisteminin sürekliliği ve kalite hedeflerini karşılamaındaki başarısının belirli aralıklarla kontrol edilerek performans ölçümlerinin yapılması gerektiğine dikkat çekilmiştir (ISO, 1994, s. 3).

Ürünler, projeler veya sözleşmeler için gerekli şartları yerine getirirken, tedarikçiye, istenilen kaliteyi sağlayabilmekte gerekli olabilecek tüm kontrol ve proseslerin sağlanması ve birbirine uyumlu üretim, tasarım prosesi ve uygulanabilir dokümantasyonun sağlanması konularını dikkate almasını tavsiye etmektedir (ISO, 1994, s. 3). Bu açıdan ISO 9001:1994, Kalite Sistemi planlamasını süreç yönetimi refleksleri ile yerine getirmektedir.

ISO 9001(1994),

- Kuruluşun sözleşmenin gözden geçirilmesi faaliyetlerinin koordinasyonu (s. 4),
- Tasarımın her aşamasında, yetkili personel tarafından geliştirilmesi, girdi ve çıktılarının gözden geçirilmesi, doğrulanması, dokümanite edilmesi ve gerektiğinde onaylanması (s. 4),
- Tedarikçinin, bu standarttaki şartlarla ilgili, tüm şartların, verilerin ve dokümanların kontrolü (s. 6),
- Satın alınan ürünün uygun şartlarla uyumunun sağlanması (s. 6),
- Diğer girdilerle birleştirmek veya ilgili faaliyetleri için müşterinin temin ettiği ürünün doğrulanması, depolanması ve bakımının kontrolü (s. 7),
- Alımdan başlayarak tedarikçinin her aşamasında uygun yollarla ürünü tanımlamak için (s. 7),

dokümanite edilmiş prosedürleri oluşturmasını ve sürekliliğini sağlamasını önermekte ve bu maddeleri süreç yaklaşımı disiplini ile değerlendirmektedir.

ISO 9001 (1994), tedarikçinin kaliteyi doğrudan etkileyen üretim, tesis ve servis proseslerini belirlemesini ve bu proseslerin kontrollü bir şekilde yürütmesini istemekte ve kuruluşun kaliteyi elde etme serüveninde her bir faaliyeti bir süreç olarak



gördüğünü açıkça ifade etmektedir (s. 7). Adı geçen kontrollü şartlar, her bir sürecin farklı farklı kriterler ile kontrol edildiğini göstermektedir.

Proses hatalarının ürün kullanımından sonra farkedildiği durumlarda, belirlenen şartların karşılanmasını sağlamak için, prosesin nitelikli operatörler tarafından yürütülmesi ve/veya proses parametrelerinin sürekli izlenmesi ve kontrol edilmesini tavsiye etmekte, ilgili teçhizat ve personel de dâhil olmak üzere proses işlemlerinin yeterliliği için gerekli olan şartların belirlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (ISO, 1994, s. 7).

ISO 9001 (1994) tedarikçiden, ürün için gerekli şartların yerine getirildiğini doğrulamak için, muayene, deney ve tutulacak kayıtları kalite planında veya dokümante edilmiş prosedürlerde detaylandırarak, muayene ve deney faaliyetleri için bu prosedürleri oluşturmasını ve sürekliliğini sağlamasını ve ürünün, uygun şartları sağlayıncaya kadar kullanılmamasını beklediği için süreç kontrol disiplini işlettiği söylenebilir (s. 7-8).

ISO 9001 (1994) aynı zamanda “hiç bir ürün, kalite planı veya dokümante edilmiş prosedür, gerekler yerine getirilmeden, dokümanlar hazır olup izinler alınmadan, sevk edilmemelidir” diyerek süreç iyileştirme ve geliştirme için kullanılan araçlara ve bir sistematığe ihtiyaç duyulduğuna işaret etmektedir (s. 8).

Tedarikçinin, ürünün uygun olup olmadığını göstermek için kullandığı ölçme ve deney teçhizatının kontrolü ve bakımı için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturması gerektiğini ve bu teçhizatları, ölçüm belirsizliğinin bilindiğinden ve bu belirsizliğin istenilen ölçüm yeteneği ile tutarlılığından emin olunacak şekilde kullanması gerektiğini ifade ederek süreç performans ölçümüne verdiği önemi ortaya koymaktadır (ISO, 1994, s. 9).

Süreç performans ölçümüne verdiği önem, bir sonraki kontrol prosedürü gereklerini dokuz maddede toplayarak detaylandırmasından da anlaşılabilir.

Ürünün yapılan muayeneye uygun olup olmadığını gösterecek şekilde uygun araçlarla tanımlanması ve bütün üretim ve servis aşamalarında yalnızca muayeneden geçen ürünün sevk edildiğinden emin olmak amacıyla muayenenin tanımı ve statüsünün, kalite planında ve/veya dokümante edilmiş prosedürlerde idame ettirilmesi gerektiği işaret edilmektedir (ISO, 1994, s. 9-10).

Performans ölçümüne verilen önem, tedarikçinin, uygunsuz ürünün yanlışlıkla kullanımının önlenmesini sağlayacak olan dokümente edilmiş prosedürleri oluşturması ve sürekliliğini sağlaması gerektiğine yapılan vurgulamadan da anlaşılabilir (ISO, 1994, s. 10).

ISO 9001 (1994), tedarikçiden, bu faaliyetleri işletmek için dokümente edilmiş prosedürleri oluşturarak sürekliliğini sağlamasını ve yine bu faaliyetlerden kaynaklanan ve adı geçen prosedürlerde yer alan değişiklikleri uygulamasını ve kaydetmesini istemektedir (s. 10). Bu madde ve düzeltici ve önleyici faaliyetlerin ayrı ayrı detaylandırıldığı alt maddeler, süreç iyileştirme ve geliştirme eylemi olarak görülebilecek niteliktedir.

Taşıma, depolama, ambalajlama, muhafaza ve sevkiyat işlemlerine ait faaliyetleri ve kalite kayıtlarının kontrolü işlemlerini ayrı birer süreç olarak görmekte ve tedarikçiden, ürünün taşınmasından sevkiyatına, kalite kayıtlarının tanımlanmasından bakımı ve elden çıkarılmasına kadar ilgili dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmasını ve sürekliliğini sağlaması istenmektedir (ISO, 1994, s. 11).

ISO 9001 (1994), kalitenin tesisine oldukça önem vermekte ve tedarikçiden, kalite ile ilgili faaliyetlerin uygunluğunu doğrulamak için kuruluş içi kalite tetkiklerinin yerine getirilmesi ile ilgili dokümente edilmiş prosedürlerin oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanmasını istemektedir (s. 12). Yapılacak denetimin, denetlenen faaliyetten sorumluluğu olmayan tarafsız personel tarafından yapılması gerektiğine vurgu yapılarak gerçekçi sonuçlara ulaşmak hedeflenmektedir (ISO, 1994, s. 12).

ISO 9001 (1994), eğitim, servis ve istatistik tekniklerini de ayrı birer süreç olarak görmekte ve tedarikçiden, işletmedeki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekli olan eğitimlerle ilgili kayıtların uygun tutulması, servisin uygun şekilde yerine getirilmesi, doğrulanması ve rapor edilmesini istemektedir. Proses yeterliliğinin ve ürün karakteristiklerinin tespit edilmesi, kontrol edilmesi, ihtiyaç duyulan istatistik tekniklerinin belirlenerek uygulanması ve kontrol edilmesi için dokümente edilmiş prosedürleri oluşturması ve sürekliliğinin sağlanması beklenmektedir (s. 12).

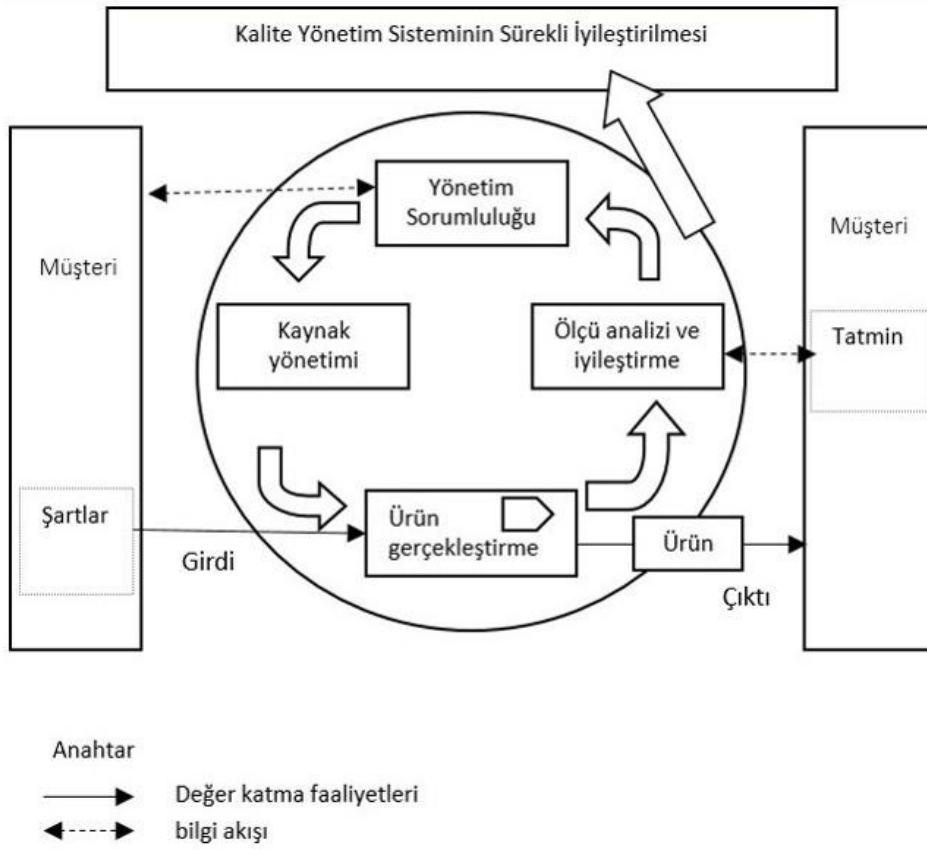
Sonuç olarak ISO 9001:1994 versiyonunda, her hangi bir faaliyet ile ilgili dokümente edilmiş prosedürlerin oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanmasının gerekliliği sıkça tekrarlanmıştır. Bu gereklilikler bu versiyonda adı geçen faaliyetlere bir süreç gözüyle bakıldığını göstermektedir. Yirmi maddeden oluşan şartlar bölümünde dokuzuncu

madde *Proses Kontrol*'e ayrılmış, süreç yönetiminin adı tam olarak konulmasa da, bu maddede kuruluş içerisindeki üretimi ilgilendiren her türlü faaliyetin ve ürün kontrolünün süreç olarak ele alındığını göstermektedir. Bu versiyonda sistematik bir anlayışın var olduğunu söylemek mümkündür ancak süreç yönetimi anlayışının tam olarak olgunlaştığı söylenemez. Tedarikçinin kalite politikasındaki sorumluluğu, süreç iyileştirme ve geliştirme anlayışında var olan her kademede herkesin sorumluluk sahibi olması ve katılımının sağlanması değerleri ile benzerlik göstermektedir. Süreç iyileştirme anlamında ISO 9001:1994 versiyonunun gereken dikkati çektiği ve bu konunun üzerinde durduğu söylenebilir. Üretilen ürünün ve üretimde kullanılan teçhizatların muayenesi ve kontrolü için *muayene ve deney, muayene, ölçme ve deney teçhizatının kontrolü, muayene ve deney durumu ve düzeltici ve önleyici faaliyetler* bölümlerinde gerekli tavsiyeler yapılmıştır. Bu tavsiyeler süreç kontrolü ve süreç iyileştirmesi olarak ele alınabilmektedir.

### **3.2. ISO 9001:2000 ve Süreç Yönetimi**

Süreç yönetimi yaklaşımı, süreçlerin kontrolü ve iyileştirilmesi, ISO 9001'de (2000) *proses yaklaşımı* adı altında bir başlık olarak ele alınmıştır (s. giriş). Giriş bölümünde bu yaklaşımın tanımı, “kuruluş içinde prosesler sisteminin uygulanması, bu proseslerin tanımlanması, etkileşimleri ve proseslerin yönetilmesi” şeklinde yapılmış (s. giriş), önemi ve avantajları açıklayıcı bilgilerle anlatılarak, müşteri beklentilerinin karşılanmasında ve tatmininin artırılmasında, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi ve etkinliğinin iyileştirilmesinde bu yaklaşımın benimsenmesi teşvik edilmiştir (s. giriş). ISO 9001'e göre (2000), “kaynakları kullanan ve girdilerin, çıktılara dönüşümünün sağlanması için yönetilen faaliyet, süreç” olarak değerlendirilmiş, “genellikle, bir prosese ait çıktının, bir sonrakine doğrudan girdi oluşturduğu” ifade edilmiştir (s. giriş).

2000 versiyonu ISO 9001 standartları arasında PUKÖ döngüsünün adının geçtiği ilk model olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu versiyonda, literatürdeki bilinen adıyla (PUKÖ) olmasa da, planla - yap – kontrol – önlem al (PYKÖ) olarak adlandırılan döngünün, süreç iyileştirme faaliyetindeki önemi belirtilmekle kalmayıp, bu döngünün standart içinde yer alan bütün proseslere uygulanabileceği ifade edilmektedir. ISO 9001'e göre (2000), proses tabanlı kalite yönetim sistemi modeli şekil 3.1'de gösterilmiştir.



**Şekil 3.1 :** Proses tabanlı kalite yönetim sistemi modeli (ISO, 2000, s. giriş).

ISO 9001’de (2000) *tedarikçi* terimi için, *kuruluş* terimi kullanılmaktadır (s. 1).

Keşkek (2006), 2000 versiyonunu bir önceki versiyona göre “yapılan değişikliklerin başında, üst yönetimin taahhüdüne daha fazla önem verilmesi, organizasyonda süreç yaklaşımı üzerine vurgu yapılması, müşteri ve diğer ilgili tarafların memnuniyeti ile birlikte sürekli iyileştirmenin sağlanmasının vurgulanmasıdır [vurgulanması gelmektedir]” şeklinde değerlendirmiştir (s. 28).

ISO 9001 (2000), kuruluşun bu standardın öngördüğü şartlara uygun olarak bir kalite yönetim sistemi uygulaması, sürekliliğini sağlaması ve etkinliğini sürekli iyileştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır (s. 2).

Kuruluş için;

- Kalite yönetim sisteminin gerektirdiği faaliyetlerle ilgili prosesleri ve uygulamalarını tanımlamanın,
- Proseslerin sırasını ve birbirleriyle etkileşimini tayin etmenin,
- Proseslerin çalıştırılmasını ve kontrolünü sağlamak için gerekli yolları tayin etmenin,

- d) Proseslerin çalıştırılması ve izlenmesi için gereken bilginin hazır bulundurulmasının,
- e) Prosesleri ölçmenin, analiz etmenin,
- f) Prosesleri sürekli iyileştirmek ve istenen çıktıları elde etmek için gerekenleri uygulamanın önemli olduğu ifade edilmektedir (ISO, 2000, s. 2).

Ayrıca bu bölümde ISO 9001 (2000), kuruluşun, ürünün şartlara uygunluğunu etkileyecek bir prosesi dış kaynaklı temin etmesi durumunda bu proseslerin kontrolünün, kalite yönetim sistemi içinde tanımlanması gerektiğini ifade etmektedir (s. 2). Burada ISO 9001 standartları içerisinde post-modern yönetim anlayışının kavramlarından biri olan *dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing)* ile ilk defa karşılaştığı görülmektedir.

Dolayısıyla ISO 9001:2000'de, post-modern yönetim anlayışının izlerini ve tezin ilk bölümünde bahsedilen süreç yönetimi aşamalarının daha etkin bir şekilde uygulanmaya başlandığını görmek mümkündür.

ISO 9001 (2000), kalite yönetim sistemi dokümantasyonunun;

- Kalite politikasının ve hedeflerinin dokümante edilmiş beyanlarını,
- Kalite kitapçığını,
- Standartta istenen dokümante edilmiş prosedürleri,
- Proseslerin etkili plânlama ve kontrolünü sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan dokümanları,
- Standardın gerektirdiği kayıtlara sahip olması gerektiğini belirtmektedir (s. 2).

Standart bununla, süreçlerin etkin bir şekilde plânlanmasını, yürütülmesini ve kontrolünü sağlamak amacıyla kuruluşun ihtiyacı olan dokümanları kullanarak, işin yapılma şeklindeki kalite standardını bulmayı ve bunun sürekliliğini sağlamayı hedeflemektedir.

ISO 9001 (2000), yönetim üyesine kalite yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan proseslerin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama, kalite yönetim sisteminin performansı ve iyileştirme ihtiyacı olup olmadığı konusunda üst yönetime rapor verme sorumlulukları yüklemektedir (s. 4). Kalite yönetim sistemini süreçlerden oluşan bir

sistem olarak görmekte ve performans kontrolü yoluyla iyileştirilmesi gerektiğinin altını çizmektedir.

ISO 9001 (2000), proses performansı ve ürün uygunluğunun gözden geçirilmesi ve kalite yönetim sisteminin ve bu sistemin altındaki proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi konularında üst yönetime sorumluluklar yüklemekte, süreç kontrol ve süreç iyileştirme faaliyetlerini uyguladığı görülmektedir (s. 4).

ISO 9001 (2000), kuruluşun kalite yönetim sistemini uygulamak ve etkinliğini sürekli iyileştirmek ve müşteri beklentilerinin yerine getirilmesi yoluyla müşteri memnuniyetini artırmak için, gerekli olan kaynakları sağlaması gerektiğini vurgulamaktadır (s. 5). Süreç ve süreçlerden oluşan bir kalite yönetim sisteminin tesisini hedefleyen versiyon, sürekli iyileştirme için süreç yönetimi anlayışını uygulamaktadır.

Kuruluşun, ürünün gerçekleştirilmesi için gerekli prosesleri plânlamasından ve geliştirmesinden bahsederken ürün gerçekleştirme plânlamasıyla kalite yönetim sistemine ait diğer proseslerin şartlarının uyumlu olması gerektiğine vurgu yapmaktadır (ISO, 2000, s. 5). ISO 9001:2000 burada kalite yönetim sistemine, farklı farklı süreçlerin uyum içinde işlediği süreç yönetimi penceresinden bakmakta ve ürün gerçekleştirmeyi;

- Plânlama,
- Müşteriyle ilgili prosesler,
- Tasarım ve geliştirme,
- Satın alma,
- Üretim ve hizmetin sağlanması,
- İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü

gibi altı farklı alt süreçten oluşan bir süreç olarak görmektedir (ISO, 2000, s. 5). İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü için ayrı bir süreç oluşturmuş olması, süreç performans ölçümüne verdiği önemi göstermektedir. Ayrıca ürün gerçekleştirme plânlaması için kuruluşun,

- “Ürün için kalite hedefleri ve şartları,
- Proseslerin ve ürüne özgü kaynakların sağlanmasını,

- Ürüne özgü doğrulama, izleme, muayene ve deney faaliyetleri ve kabulü için kriterleri,
- Prosesler sonucunda meydana gelen ürünün beklentileri karşıladığından emin olmak için gereken kayıtları belirlemesi gerektiğini ifade ederek süreç yaklaşımını yinelemektedir (ISO, 2000, s. 5).

ISO 9001'in (2000) kuruluşun, ürünün uygunluğu için, kalite yönetim sistemini tesis etmek ve etkinliğini iyileştirmek için gerekli olan izleme, ölçme, kontrol, veri analizi ve iyileştirme süreçlerini plânlamasını ve uygulamasını istediği görülmektedir (s. 9-10). Ayrıca gerektiğinde kalite yönetim sistemi proseslerinin ölçümü ve izlenmesi için uygun metotları uygulamasını, sonuçların başarısız olduğu durumda, ürünün uygunluğunu sağlamak için düzeltici faaliyetlerin yapılmasını istemesi, ISO 9001:2000 versiyonunun süreç yönetimine ait süreç performans ölçümü, süreç kontrolü, süreç analizi ve süreç iyileştirilmesi gibi önemli unsurları ne kadar önemseydiğini göstermektedir (s. 9-10).

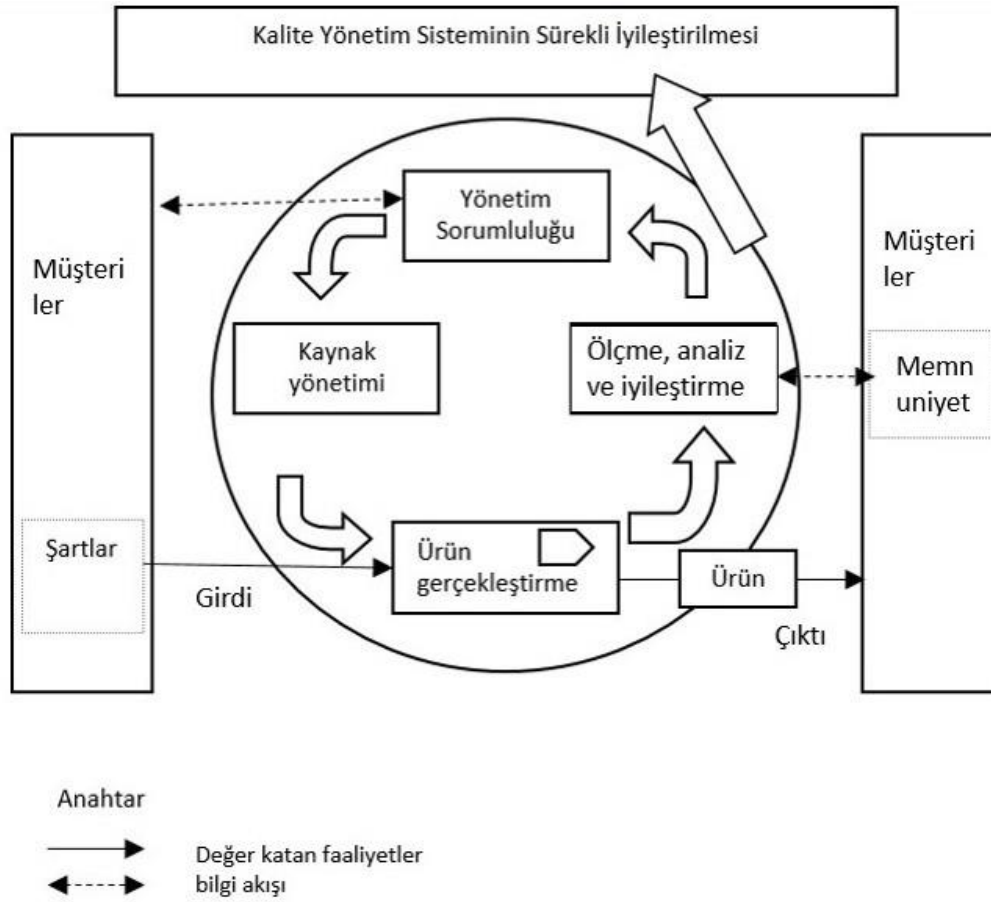
Sonuç olarak, 1994 versiyonu ile 2000 versiyonu arasındaki en belirgin fark, 2000 versiyonunda Deming döngüsünün (PUKÖ) temel prensip olarak yerleştirilmiş olması ve post-modern yönetim anlayışına ait *dış kaynaklardan yararlanma* gibi terimlerin kullanılmış olmasıdır. Süreç yönetimi, süreç göstergelerinin izlenmesi ve sürekli iyileştirme kavramlarının ISO 9001:2000 versiyonunda daha fazla kuvvetlendiği görülmektedir. Kalite yönetim sisteminin uygulanması ve tesisi için gerekli her bir faaliyet süreç olarak değerlendirilmiş, bu süreçler süreç yönetimi yaklaşımının tanımlama, sorumluları belirleme, ölçme, analiz, sürekli iyileştirme ve kontrol basamakları ile uygulanmış ve PUKÖ döngüsü işletilmeye çalışılmıştır. Bu versiyon ayrıca bu döngünün uygulanmaya başlandığı ilk versiyon olmuştur.

### **3.3. ISO 9001:2008 ve Süreç Yönetimi**

ISO 9001:2000 modeli ile 2008 modeli arasında süreç yönetimi yaklaşımı, süreçlerin kontrolü ve iyileştirilmesi bakımından önemli olarak görülebilecek nitelikte bir fark bulunmamaktadır. İçerik başlıkları ISO 9001:2000 ve 2008 modellerinde aynı tutulmuş, bu içeriklerde var olan bir takım kelime hataları düzeltilmiş ve daha anlaşılır bir çeviri kullanılarak anlam genişletilmeye çalışılmıştır.

ISO 9001’de (2008), *proses yaklaşımı* tanımı genişletilerek “istenen çıktının elde edilmesi için, kuruluş içinde, proseslerin tanımlanarak etkileşimleriyle birlikte bir prosesler sisteminin tesis edilmesi ve bunların bir bütün olarak yönetilmesi” olarak adlandırılmıştır (s. giriş). Giriş bölümünde bu yaklaşımın tanımı, önemi ve avantajları açıklayıcı bilgilerle anlatılarak, 2000 versiyonunda olduğu gibi, müşteri beklentilerinin karşılanmasında ve tatmininin artırılmasında, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi ve etkinliğinin iyileştirilmesinde bu yaklaşımın benimsenmesi teşvik edilmiştir (ISO, 2008, s. giriş). Süreç yönetimi yaklaşımının bu versiyonda daha da olgunlaştığı söylenebilir.

2000 versiyonunda PYKÖ şeklinde anılan döngünün ismi, ISO 9001’de (2008), literatürdeki bilinen adıyla PUKÖ döngüsü şeklinde ifade edilmektedir (s. giriş). Planla – uygula - kontrol - önlem al şeklinde belirtilen döngünün, süreç iyileştirme faaliyetlerindeki önemi vurgulanmakta, bu döngünün standarttaki bütün proseslere uygulanabileceği ifade edilmektedir (ISO, 2008, s. giriş). ISO 9001’e (2008) göre proses tabanlı kalite yönetim sistemi modeli şekil 3.2’de gösterilmiştir (s. giriş).



Şekil 3.2 : Proses tabanlı kalite yönetim sistemi modeli (ISO, 2008, s. giriş).



ISO 9001 (2008), kuruluşun, bu standarttaki şartlara uygun olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturması, uygulaması, sürekliliğini sağlaması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi konusundaki gerekliliği yinelemiş, altı maddede sıraladığı süreç yönetimi aşamalarına, 2000 versiyonunda yer almayan *sürecin izlenmesini* de ilave etmiştir (s. 2). Böylece süreç yönetimi yaklaşımında var olan bir başka değer ISO 9001:2008 versiyonunda yer bulmuştur.

ISO 9001 (2008), proses performansı ve ürün uygunluğunu kontrol etmek ve kalite yönetim sisteminin ve proseslerin iyileştirilmesi konularında üst yönetime 2000 versiyonunda verdiği sorumlulukları tekrarlamış, süreç kontrol ve süreç iyileştirme faaliyetlerini uyguladığını göstermiştir (s. 4).

Kuruluşun belirlemesi gerekenler arasında “c” maddesine *ölçme* faaliyeti de eklenmiş, *ürüne özgü olarak gereken doğrulama, geçerli kılma, izleme, ölçme, muayene ve deney faaliyetleri ile ürünün kabul kriterleri* şeklinde değiştirilmiştir (ISO, 2008, s. 5). Buradan 2008 versiyonunun ürün gerçekleştirme aşamasına ölçme işlemi ile genişlik kazandırdığı görülmektedir.

ISO 9001’in (2008) kuruluşun, ürünün uygunluğunu göstermek, kalite yönetim sistemini tesis etmek ve etkinliğini sürekli iyileştirmek için gerekli olan izleme, ölçme, kontrol, veri analizi ve iyileştirme süreçlerini plânlamasını ve uygulamasını istemesi (s. 9-11), süreç yönetimine ait süreç performans ölçümü, süreç kontrolü, süreç analizi ve süreç iyileştirilmesi gibi önemli unsurları ne kadar önemseydiğini göstermektedir.

Sonuç olarak 2008 versiyonu genel itibarıyla 2000 versiyonu ile aynı başlıklar altında toplanmış olmasına rağmen, süreç yönetimi açısından daha anlaşılır ve kapsamı daha geniş tutulmuş bir model olarak tasvir edilebilir. PUKÖ döngüsünün literatürdeki adıyla anılıyor olması ve daha anlaşılır bir çeviri kullanılması standarda genişlik kazandıran diğer unsurlar olarak sayılabilmektedir. *Proses yaklaşımı* tanımı genişletilerek “istenen çıktının elde edilmesi için, kuruluş içinde, proseslerin tanımlanarak etkileşimleriyle birlikte bir prosesler sisteminin tesis edilmesi ve bunların bir bütün olarak yönetilmesi” olarak adlandırılmıştır (ISO, 2008, s. giriş). Versiyon kuruluşun, bu standardın öngördüğü şartlara uygun olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturması, dokümanete etmesi, uygulaması, sürekliliğini sağlaması ve bunun etkinliğini sürekli iyileştirmesi konusunda gerekliliği yinelemiş, altı maddede sıraladığı süreç yönetimindeki sürecin ölçülmesi ve analiz edilmesi aşamalarına,

sürecin izlenmesini de ilave etmiştir. Ayrıca ürün gerçekleştirme plânlaması için, kuruluşun belirlemesi gerekenler arasında ölçme faaliyetinin de eklenmiş olması süreç yönetimi yaklaşımının ISO 9001:2008 versiyonunda daha da olgunlaştığını göstermektedir.

### **3.4. ISO 9001:2015 ve Süreç Yönetimi**

Süreç Yaklaşımı prensibine göre; faaliyetler, uyumlu şekilde işleyen ve birbiriyle ilişkili süreçler olarak görüldüğünde istikrarlı ve öngörülebilir sonuçlar elde edilebilir (Url-1).

Kalite Yönetim Sistemi birbiriyle ilişkili süreçlerden meydana gelir. Kalite Yönetim Sistemiyle sonuçların nasıl alınabildiğini anlamak, organizasyona sistemi ve kendi performansını en iyi şekilde kullanma imkânı sağlar (Url-1).

Başlıca faydaları;

- İyileştirme için kilit süreçler ve fırsatlar üzerinde daha çok durabilme kabiliyeti,
- Kurulu süreçler üzerinden istikrarlı ve öngörülebilir sonuçlar,
- Etkili süreç yönetimi, kaynakların etkin kullanımı ve daha az çapraz fonksiyonel engel,
- Etkinlik, verimlilik ve istikrar konusunda kuruluşun işbirlikçilerine güven sağlama gücü şeklinde sayılabilir (Url-1).

Yukarıdaki bilgilere göre 2015 versiyonunda yer verilmese de ISO'nun kurumsal olarak kritik süreçlerin önemine yönelik bir anlayış içine girdiği söylenebilmektedir.

Bunun için kuruluş;

- Sistemin amaçlanan hedeflere erişmek için gerekli süreçleri belirlemeli,
- Süreç Yönetimi için yetki ve sorumluluğu tesis etmeli,
- Kendi kapasitesini anlamalı ve harekete geçmeden önce kaynak kısıtlarını belirlemeli,
- Süreç bağlılığını belirlemeli ve sistem üzerindeki her bir sürecin yenilenmesinin etkilerini bir bütün olarak analiz etmeli,

- Kalite hedeflerine etkin bir şekilde ulaşmak için bir sistem olarak süreçleri ve süreçler arası ilişkileri yönetmeli,
- Gerekli bilgilerin süreçleri işletmek ve geliştirmek ve sistemin genel performansını değerlendirmek, analiz etmek ve gözlemlemek için hazır olduğundan emin olmalı,
- Süreçlerin çıktılarını ve Kalite Yönetim Sisteminin sonuçlarını etkileyecek riskleri yönetmelidir (Url-1).

ISO 9001:2015 versiyonu incelendiğinde göze ilk çarpan, içerik yönünden başlık sayısında artışın olmasıdır. 2008 modeli sekiz başlık altında toplanmış iken, 2015 versiyonunda on başlık göze çarpmaktadır. İki versiyon arasında ilk üç başlık aynı kalmış, 2008 versiyonundaki geri kalan beş başlık değiştirilerek, 2015 versiyonunda yerini yedi yeni başlığa bırakmıştır. Bu başlıklar çizelge 3.1’de sunulmuş ve kalın olarak gösterilmiştir.

**Çizelge 3.1** : ISO 9001:2015 kalite yönetim sistemi başlıkları (ISO, 2015, s. iii,iv).

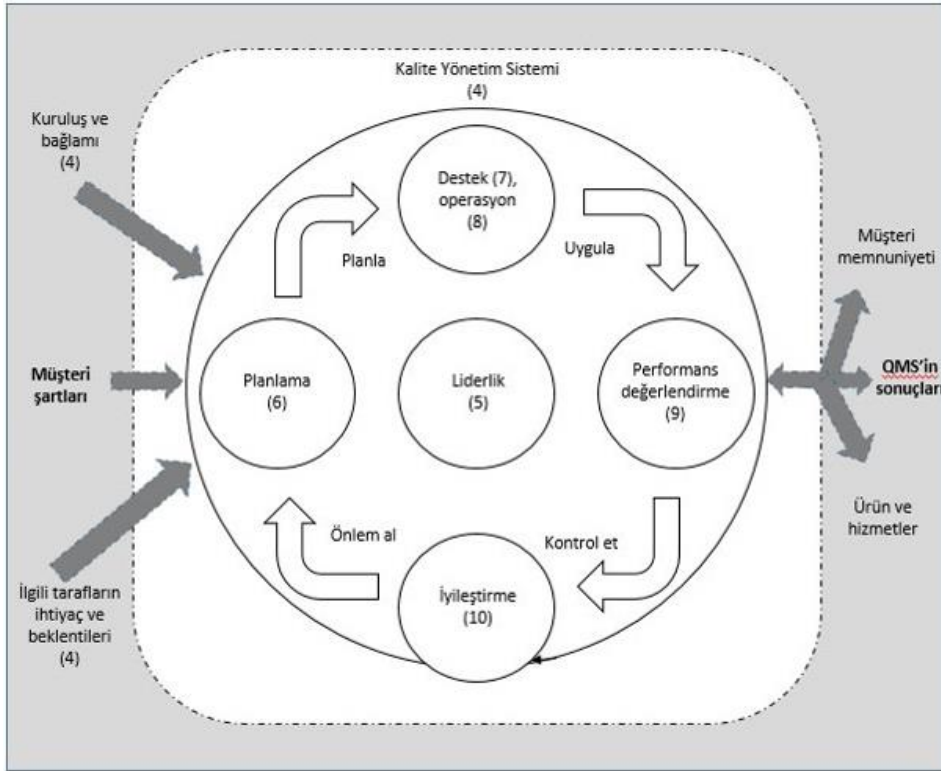
ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Kapsam	Kapsam
Atıf Yapılan Standart ve Dökümanlar	Atıf Yapılan Standart ve Dökümanlar
Terimler ve Tarifler	Terimler ve Tarifler
Kalite Yönetim Sistemi	<b>Kuruluşun Bağlamı</b>
Yönetim Sorumluluğu	<b>Liderlik</b>
Kaynak Yönetimi	<b>Planlama</b>
Ürün Gerçekleştirme	<b>Destek</b>
Ölçme, Analiz ve İyileştirme	<b>Operasyon</b>
	<b>Performans Değerlendirme</b>
	<b>İyileştirme</b>

ISO 9001’de (2015) PUKÖ döngüsü ve proses yaklaşımının kuruluşu sağladığı yararlar açıklanmış, proses yaklaşımının kapsamı genişletilerek risk temelli proses yaklaşımı benimsenmiştir (s. vi). Bu yaklaşım, ISO 9001’de (2015) PUKÖ’nün planla aşaması tanımlanırken *risk ve fırsatların tanımlanması* ifadesiyle desteklenmiştir (s. vi). Ayrıca, etkin bir kalite yönetim sistemi için risk temelli düşünmenin esas olduğu ve bu kavramın, potansiyel uygunsuzlukları gidermek için önleyici faaliyetlerin

gerçekleşmesi, oluşan uygunsuzluğun analizi ve uygunsuzluğa göre doğru faaliyetleri gerçekleştirerek tekrar meydana gelmesini engellemek anlamına geldiği belirtilmiştir (ISO, 2015, s. vi).

“Birbiriyle ilişkili prosesleri bir sistem içerisinde anlamanın ve yönetmenin, kuruluşun istenen sonuçlara erişmesi için etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayacağı vurgulanmış, bu yaklaşımın kuruluşun, bir sistemin prosesleri arasındaki ilişkileri ve birbirine olan bağılıklarını kontrol edebilmesini sağlayacağı, böylece kuruluşun tüm performansının artırılacağı belirtilmiştir (ISO, 2015, s. vii).

ISO 9001’de (2015), “proses yaklaşımı kuruluşun kalite politikası ve stratejik yönüne göre istenen sonuçlara erişmek için proseslerin sistematik tanımlanması, yönetimi ve birbiriyle etkileşimi” şeklinde tanımlanmıştır (s. vii). Proseslerin ve sistemin bir bütün olarak yönetilmesine, fırsatları avantaja dönüştürmeyi ve istenmeyen sonuçları önlemeyi amaçlayan, risk esaslı düşünmenin bütüncül bir odağı olan PUKÖ döngüsünün kullanılmasıyla erişilebileceği ve bu döngünün bütün proseslere ve kalite yönetim sistemine uygulanabileceği vurgulanmıştır (ISO, 2015, s. vii). PUKÖ döngüsü içerisinde bu standardın yapısının gösterimi şekil 3.3’te gösterilmiştir.



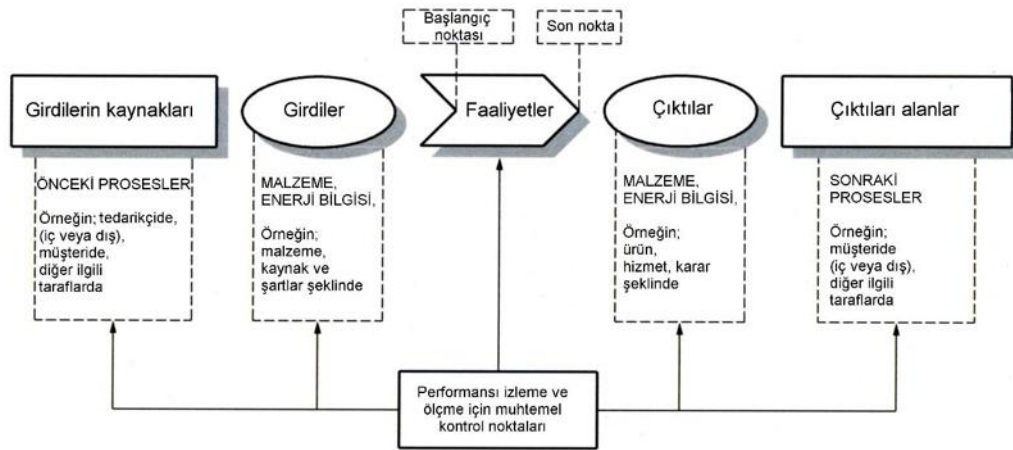
Not – parantez içindeki rakamlar bu standarttaki madde numaralarını gösterir

Şekil 3.3 : PUKÖ döngüsü içerisinde standardın yapısı (ISO, 2015, s. vii).

Kalite yönetim sisteminde proses yaklaşımını uygulamanın,

- Şartların sağlanmasının anlaşılması ve sürdürülmesini,
- Proseslerin değer katma açısından dikkate alınmasını,
- Etkin proses performansına erişimi,
- Veri ve bilgilerin değerlendirilmesini esas alan proseslerin iyileştirilmesini sağlayacağı belirtilmiştir (ISO, 2015, s. vii).

Kontrol için gerekli izleme ölçme ve kontrol noktalarının her bir processe özel olduğu ve ilgili risklere göre değişebildiği ifade edilmiştir (ISO, 2015, s. vii). ISO 9001'e göre (2015), bir processe ait unsurların şematik gösterimi şekil 3.4'te gösterilmiştir.



**Şekil 3.4 :** Tek bir prosesin unsurlarının şematik gösterimi (s. vii).

ISO 9001 (2015), kuruluşun, bu standarttaki şartlara uygun olarak, ihtiyaç duyulan prosesler ve bunların birbiriyle etkileşimi dâhil, bir kalite yönetim sistemi kurması, sürekliliğini sağlaması ve sürekli iyileştirmesi gerektiğini belirtmektedir (s. 2). Burada ISO 9001:2015 süreci ve süreçlerin birbiri ile etkileşim içinde olduğu sistemi bir süreç yönetimi olarak değerlendirmektedir. Süreç yönetimi, sürecin oluşturulması ile başlayan ve sürekli iyileştirme çalışmaları ile devam eden ve iş süreçleri temeline odaklanan bir yönetim anlayışı olduğu önceki bölümlerde ifade edilmişti. Bu yüzden sürekli iyileştirme, istenen ve planlanan hedeflere ulaşabilmek için süreç yönetiminin önemli bir unsurudur ve bu standartta yerini aldığı görülmektedir.

ISO 9001 (2015), kuruluşun kalite yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan prosesleri kuruluşun tamamında tayin etmesi gerektiğini ve bu proseslerin:

- a) İstenen girdileriyle beklenen çıktılarını,
- b) Sırası ve birbirleriyle etkileşimini,
- c) Etkili işletim ve kontrol için ihtiyaç duyulan kriter ve yöntemleri,
- d) İhtiyaç duyulan kaynakları,
- e) Yetki ve sorumlulukları,
- f) Tayin edilmiş risk ve fırsatları,
- g) İstenen sonuçlar için gerekli değişiklikleri belirlemesi ve
- h) Prosesleri ve kalite yönetim sistemini iyileştirmesi gerektiğini,
- i) Gerektiği ölçüde bu proseslerin işletimi için dokümente edilmiş bilgiyi muhafaza etmesini,
- j) Planlanan şekilde yürütüldüğünden emin olmak için, dokümente edilmiş bilgiyi sürdürmesi gerektiğini vurgulamıştır (ISO, 2015, s. 2).

ISO 9001'de (2015), kalite yönetim sisteminin, kuruluşun iş prosesleriyle entegre olması ve proses yaklaşımı ve risk temelli düşünmenin kullanımının ve iyileştirmenin teşvik edilmesiyle kalite yönetim sistemi için liderlik ve taahhüt göstermesi gerektiği, kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini taahhüt eden bir kalite politikası oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanması gerektiği yönetime tavsiye edilmiştir (s. 3).

Kuruluşun, ayrı ayrı süreçlerden oluşan kalite yönetim sisteminin oluşturulması, sürekliliğinin sağlanması ve sürekli iyileştirilmesi için gerekli kaynakları tayin etmesini ve sağlamasını istemiştir (ISO, 2015, s. 5).

ISO (2015), ürün ve hizmet sunmak için şartları karşılamak ve planlama faaliyetlerini gerçekleştirmek için kuruluşun;

- a) Ürün ve hizmetler için şartları belirleme,
- b) Prosesler, ürün ve hizmet kabulü için kriter oluşturma,
- c) Ürün ve hizmetin uygunluğu sağlamak için gerekli kaynakları belirleme,
- d) Kriterlere göre proseslere kontrol uygulama,

e) Proseslerin planlanan şekilde işletilmesini, ürün ve hizmetlerin uygunluğunu sağlamak için gerekli olan kapsamda, dokümente edilmiş bilgiyi belirleme ve sürekliliğini sağlama yoluyla ihtiyaç duyulan prosesleri uygulamasını ve kontrol etmesini istemiştir (s. 8).

Kuruluştan, ürün ve hizmetlerin daha sonraki sunumu için bir tasarım ve geliştirme prosesi uygulaması ve sürekliliğini sağlaması beklenmektedir (ISO, 2015, s. 10). Kuruluşun, dış tedarikçilerin proses, ürün ve hizmetleri sağlama yetenekleri temelinde, şartlara göre, seçmek, performanslarını izlemek ve yeniden değerlendirmek için kriterler uygulaması gerektiğini, bu faaliyet ve değerlendirmeler sonucunda ihtiyaç duyulan faaliyetlerle ilgili dokümente edilmiş bilgileri muhafaza etmesi gerektiği ifade edilmiştir (ISO, 2015, s. 11).

Kuruluşun,

- a) Tasarım ve geliştirme girdileri, çıktıları değişiklik yetkisi,
- b) Olumsuz etkileri önlemek için yapılan faaliyetler,
- c) Sunulacak ürün ve hizmetin veya gerçekleştirilecek faaliyetlerin karakteristikleri,
- d) Erişilmesi amaçlanan sonuçlar,
- e) Herhangi bir müşteri veya dış tedarikçiye ait mülkiyetin zarar görmesi,
- f) Uygun olmayan çıktının kontrolü için uygunsuzluğunun, yapılan faaliyetlerin, herhangi bir şartlı kabulün, uygunsuzlukla ilgili işleme karar veren yetkilinin tanımlanmasıyla ilgili dokümente edilmiş bilgiyi muhafaza etmesi gerektiği belirtilmektedir (ISO, 2015, s. 11-13).

ISO 9001 (2015) kuruluşu, müşteri memnuniyeti, iç tetkik ve yönetimin gözden geçirmesi konularında ölçme, analiz ve değerlendirme faaliyetleri için bir proses oluşturması ve dokümente edilmiş bilgiyi muhafaza etmesi konusunda tavsiyede bulunmaktadır (s. 14-15). Bu yüzden standardın, performans ölçümünün önemli olduğu süreç yönetimi anlayışını tam olarak sergilediğini, müşterinin sesini dikkate alan ve bunun için, kalite yönetim sisteminin amaçlarına uygunluğu, yeterliliği ve etkinliğini sürdürmesini ve organizasyonun stratejik yönüyle uyumluluğunu sağlamaya çalıştığını söylemek mümkündür.

ISO 9001 (2015), müşterinin şartlarını karşılamak ve bununla beraber gelecek ihtiyaç ve beklentilerini de belirleyerek ürün ve hizmetleri daha iyi hale getirmek, istenmeyen

etkilerin önüne geçmek, kalite yönetim sisteminin etkinliğini artırmak için kuruluşun fırsatları belirlemesi gerektiğini ifade etmektedir (s. 16). Müşteri beklentilerini karşılamak ve memnuniyetini artırmak için gerekli faaliyetleri uygulaması ve kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmesi gerektiği belirtilmektedir (ISO, 2015, s. 16). İyileştirme için bu versiyonda; düzeltme, düzeltici faaliyet, sürekli iyileştirme, önemli değişiklik, inovasyon ve organizasyon değişikliği gibi ifadeler kullanılmış inovasyon ifadesi ilk defa ISO 9001 versiyonlarına dâhil edilmiştir.

Sonuç olarak, ISO 9001:2015 versiyonunda müşteri memnuniyetini hedefleyen süreç yönetimi anlayışı son şeklini almış, risk temelli süreç yönetimi yaklaşımı benimsenmiş ve proseslerin ve sistemin bir bütün olarak yönetilmesine, fırsatları avantaja dönüştüren ve istenmeyen sonuçları önlemeyi amaçlayan, risk temelli düşünmenin odağı olan PUKÖ döngüsünün kullanılmasıyla erişilebileceği vurgulanmıştır. Kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesine verdiği önemden dolayı süreç yönetiminin önemli unsurları olan performans değerlendirme ve iyileştirme ayrı başlıklar olarak versiyonda yerini almıştır. ISO 9001:2015'te yer almasa da ISO'nun resmi internet adresine göre "Kalite Yönetim Sistemi ile sonuçların nasıl alınabildiğini anlamanın süreç iyileştirmesi için kilit süreçler ve fırsatlar üzerinde daha çok durabilme kabiliyeti kazandırdığı" hatırlatılmakta ve kilit süreçlerin önemine vurgu yapılmaktadır (Url-1).

Kalite yönetim sisteminin uygulanması, sürekliliğinin sağlanması ve sürekli iyileştirilmesi için ihtiyaç duyulan ne varsa, bunların dokümante edilmiş süreçlerin oluşturulması yoluyla belirlenmesi ve sonuçlarının da sürekli iyileştirme faaliyetlerine temel olacak şekilde kayıt altına alınması önemsenmiştir. İyileştirme faaliyetlerine verilen örneklerde "inovasyon" dikkat çekmekte ve ilk defa ISO 9001 versiyonlarında kullanıldığı gözlenmektedir.

ISO 9001 versiyonlarının süreç yönetimi, süreçlerin kontrolü ve iyileştirilmesi açılarından kendi içinde karşılaştırılması çizelge 3.2'de özetlenmiştir.

**Çizelge 3.2 : ISO 9001 versiyonlarının karşılaştırılması.**

ISO 9001 Versiyonlarının Süreç Yönetimi, Süreçlerin Kontrolü ve İyileştirilmesi Açısından Karşılaştırılması	
1994	Her hangi bir faaliyet ile ilgili dokümante edilmiş prosedürlerin oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanması gerekliliği sıkça tekrarlanmıştır. Bu gereklilikler adı geçen faaliyetlere bir süreç gözüyle bakıldığını göstermektedir. Yirmi maddeden oluşan şartlar bölümünde dokuzuncu madde <i>Proses Kontrol'e</i> ayrılmış, süreç yönetiminin adı tam olarak



	<p>konulmasa da, bu maddede kuruluş içerisindeki üretimi ilgilendiren her türlü faaliyetin ve ürün kontrolünün süreç olarak ele alındığını göstermektedir. Sistemik bir anlayışın var olduğunu söylemek mümkündür ancak süreç yönetimi anlayışının tam olarak uygulandığı söylenemez. Tedarikçinin kalite politikasındaki sorumluluğu, süreç iyileştirme ve geliştirme anlayışında var olan her kademede herkesin sorumluluk sahibi olması ve katılımının sağlanması değerleri ile benzerlik göstermektedir. Süreç iyileştirme anlamında versiyonun gereken dikkati çektiği ve bu konunun üzerinde durduğu söylenebilir. Üretilen ürünün ve üretimde kullanılan teçhizatların muayenesi ve kontrolü için <i>muayene ve deney, muayene, ölçme ve deney teçhizatının kontrolü, muayene ve deney durumu ve düzeltici ve önleyici faaliyetler</i> bölümlerinde gerekli tavsiyeler yapılmıştır. Bu tavsiyeler süreç kontrolü ve süreç iyileştirme olarak ele alınabilmektedir.</p>
2000	<p>Proses yaklaşımı giriş bölümünde bir başlık olarak yer almıştır. Deming döngüsünün (PUKÖ) temel prensip olarak yerleştirilmiş olması ve Post-modern yönetim anlayışına ait <i>dış kaynaklardan yararlanma</i> gibi terimlerin kullanılmış olması versiyonun süreç yönetimi yaklaşımı açısından en belirgin özelliklerindedir. Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması ve tesisi için gerekli her bir faaliyet süreç olarak değerlendirilmiş, bu süreçler süreç yönetimi yaklaşımının tanımlama, sorumluları belirleme, ölçme, analiz, sürekli iyileştirme ve kontrol basamakları ile uygulanmış ve PUKÖ döngüsü işletilmeye çalışılmıştır. Bu versiyon ayrıca bu döngünün uygulanmaya başladığı ilk versiyon olmuştur.</p>
2008	<p>Süreç yönetimi açısından daha anlaşılır ve genişletilmiş bir model olarak tasvir edilebilir. PUKÖ döngüsünün literatürdeki adıyla anılıyor olması ve daha anlaşılır bir çeviri kullanılması standarda genişlik kazandıran diğer unsurlar olarak sayılabilmektedir. <i>Proses yaklaşımı</i> tanımı genişletilerek “istenen çıktının elde edilmesi için, kuruluş içinde, proseslerin tanımlanarak etkileşimleriyle birlikte bir prosesler sisteminin tesis edilmesi ve bunların bir bütün olarak yönetilmesi” olarak adlandırılmıştır (ISO, 2008, s. giriş). Kuruluşun, bu standarttaki şartlara uygun olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturması, dokümanete etmesi, uygulaması, sürekliliğini sağlaması ve bunun etkinliğini sürekli iyileştirmesi konusunda gerekliliği yinelenmiş, altı maddede sıralanan süreç yönetimindeki sürecin ölçülmesi ve analiz edilmesi aşamalarına, sürecin izlenmesi de ilave edilmiştir. Ayrıca ürün gerçekleştirme plânlaması için, kuruluşun belirlemesi gerekenler arasına ölçme faaliyetinin de eklenmiş olması süreç yönetimi yaklaşımının bu versiyonda daha da olgunlaştığını göstermektedir.</p>
2015	<p>Müşteri memnuniyetini hedefleyen süreç yönetimi anlayışı son şeklini almış, risk temelli süreç yönetimi yaklaşımı benimsenmiş ve proseslerin ve sistemin bir bütün olarak yönetilmesine, risk temelli düşünmenin odağı olan PUKÖ döngüsünün kullanılmasıyla erişilebileceği vurgulanmıştır. Kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesine verdiği önemden dolayı süreç yönetiminin önemli unsurları olan performans değerlendirme ve iyileştirme ayrı başlıklar olarak versiyonda yerini almıştır. Versiyonda yer almasa da ISO'nun resmi internet adresine göre Kalite Yönetim Sistemi ile sonuçların nasıl alınabildiğini anlamının süreç iyileştirme için kilit süreçler ve fırsatlar üzerinde daha çok durabilme kabiliyeti kazandırdığı hatırlatılmakta ve kilit süreçlerin önemi vurgulanmaktadır. Kalite yönetim sisteminin uygulanması, sürekliliğinin sağlanması ve sürekli iyileştirilmesi için ihtiyaç</p>

	<p>duyulan ne varsa, bunların dokümante edilmiş, süreçlerin oluşturulması yoluyla belirlenmesi ve sonuçlarının da sürekli iyileştirme faaliyetlerine temel olacak şekilde kayıt altına alınmasının önemine vurgu yapılmıştır. Ayrıca ISO 9001 versiyonlarında ilk defa kullanıldığı görülen “inovasyon” ifadesi süreçlerin iyileştirilmesi açısından dikkat çekmektedir.</p>
--	--

#### 4. SÜREÇ YÖNETİMİ AÇISINDAN EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

EFQM Modeli ilk defa 1953 yılında Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinde ve 1996 yılında gözden geçirilen Avrupa Sosyal Şartında açıklanan Avrupa Konseyi'nin 47 üye devleti tarafından onaylanmış ve ilkeleri ulusal mevzuata dâhil edilmiş bir yönetim şeklidir (Kalder, 2013, s. 4).

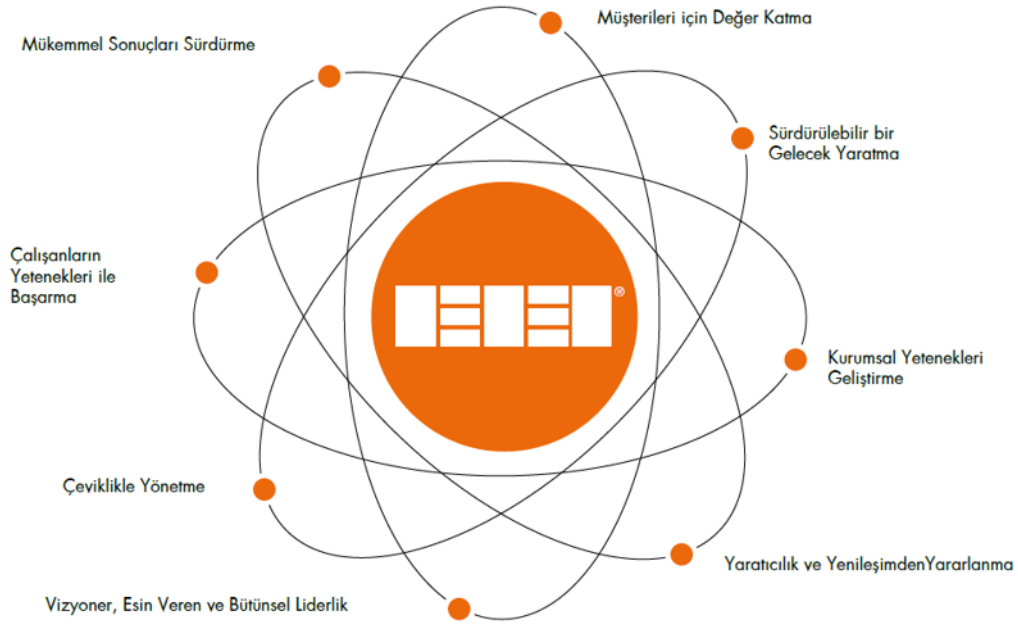
Kısaca EFQM olarak ifade edilen Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation for Quality Management) 1988 yılında Avrupa'nın seçkin 14 şirketi tarafından *Avrupa'da mükemmelliğin lokomotifini olma* misyonu ve *Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya* vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayalı ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur (Kalder, 2003b, s. 2).

EFQM Modeli, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından sanayi ve akademisyenlerden oluşan bir grup ile geliştirilerek 1991 yılında tüm dünyaya duyurulmuş olan bir yönetim modelidir (Url-3).

EFQM, başarının takdiri, tanıtılması ve sürdürülebilir başarıya ulaşmak isteyen kuruluşlara rehber olmak için kurulmuştur. Bu amaç birbiri ile bütünleşik olan ve EFQM Modelini de kapsayan unsurlarla gerçekleştirilir (Kalder, 2013, s. 4).

**Mükemmelliğin Temel Kavramları:** Herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmasının temelinde yatan ilkelere dir. Bu kavramlar üst yönetimin ortak dilini oluşturan, mükemmel kurumsal bir kültür için gerekli faktörlerin temeli olarak kullanılabilir (Kalder, 2013, s. 5).

Mükemmelliğin temel kavramları EFQM Modelinin tüm versiyonlarında sekiz ana başlıkta toplanmıştır. Son versiyon olan 2013 EFQM modelinde temel kavramlar şekil 4.1'de verilmiştir.

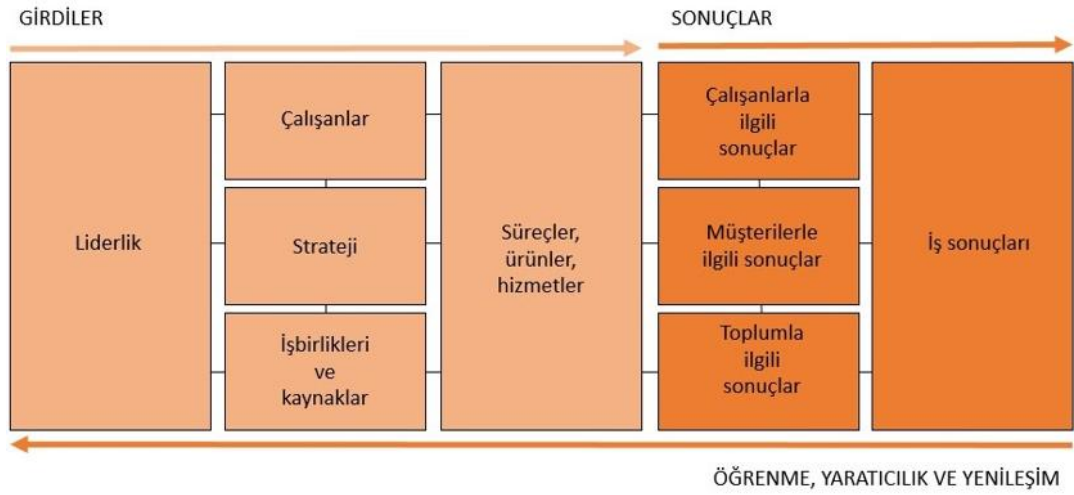


**Şekil 4.1 :** Mükemmelliğin temel kavramları (Kalder, 2016, s. 26).

1991 versiyonunda temel kavramlar arasında yer alan *süreçler ve verilerle yönetim*, 2000 ve 2003 versiyonunda aynı kalmış, 2010 versiyonunda *süreçlerle yönetim* olarak değiştirilmiş, 2013 versiyonunda da temel kavramlar arasından çıkartılmıştır. İhtiva ettiği prensipler ağırlıklı olarak *çeviklikle yönetim* altında toplanmıştır.

**EFQM Modeli (Kriterleri):** Yönetici ve liderlerin, sahip olduğu kuruluşların ne yaptığına ve ne çeşit sonuçlar elde ettiğine yönelik neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlar (Kalder, 2013, s. 5).

Tüm versiyonlarda dokuz maddeden oluşan EFQM Modeli kriterlerinin ilk beş kriteri girdiler, diğer dört kriteri sonuçlar şeklinde dizayn edilmiştir. 2013 EFQM modelindeki kriterler şekil 4-2’de gösterilmiştir.



Şekil 4.2 : EFQM modeli kriterleri (Kalder, 2013, s. 5).

#### 4.1. EFQM:1991 ve Süreç Yönetimi

EFQM Modeli ilk olarak 1991 yılında yayınlanmıştır. Ancak çok eski bir versiyon olduğu ve temin edilemediğinden dolayı bu versiyona yer veren akademik yayınlardan yardım alınarak değerlendirme yapılacaktır. Bu versiyonda yer alan temel kavramlar;

- Sonuçlara Yönlendirme
- Müşteri Odaklılık
- Liderlik ve Amacın Tutarlılığı
- Süreçler ve Verilerle Yönetim
- Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı
- Tedarikçi Ortaklığı
- Sürekli İyileştirme ve Yaratıcılık
- Toplumsal Sorumluluk şeklinde sıralanmıştır (Özlü, 1999, s. 69).

Özlü'ye göre (1999), 1991 EFQM Modelinde faaliyetlerin tamamı sistematik olarak süreç yapısıyla sürdürülmekte ve süreçler anlaşılmalı ve sahipleri belirlenmiş görülmektedir. Önleme esaslı iyileştirme faaliyetleri bütün çalışanların gündelik hayatlarına tatbik edilmiştir. Yönetim sisteminin temelinde veriler, ölçüm ve bilgi sistemi vardır (s. 70). Bu versiyonda süreçlere ve süreç yönetimine bağlı bir yönetim anlayışı ve günlük yaşama entegre edilmiş iyileştirme faaliyetleri göze çarpmaktadır.

İyileştirme, süreç ve süreç yönetiminin modellenmesinde var olan unsurlardan birisidir. Süreç yönetiminin sağlıklı bir şekilde işletilebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için performans göstergelerinin iyi şekilde belirlenmesi, bu göstergelerin analizinin iyi yapılması ve analiz sonuçlarına göre uygun iyileştirme adımlarının atılması gereklidir. EFQM Modelinin 1991 versiyonunda temel kavramlar arasında yer alan *sürekli iyileştirme ve yaratıcılık* süreç yönetimi açısından anlam kazanmaktadır. Özlü'ye göre (1999), bu versiyonda sürekli iyileştirme ve öğrenme kültürü yerleşmiş, orijinal fikirler ve yaratıcılık özendirilmiş, yaratıcılığı ve iyileştirmeyi desteklemek için kıyaslama yapılmıştır (s. 71).

Versiyonun dokuz kriteri;

- Liderlik
- Politika ve Strateji
- Çalışanların Yönetimi
- Kaynaklar
- Süreçler
- Müşteri Tatmini
- Çalışanların Tatmini
- Toplum Üzerindeki Etki
- İş Sonuçları şeklinde sıralanmaktadır (Özlü, 1999, s. 61).

Süzer'e göre (1997), 1991 EFQM Modeli politika ve strateji kriterinde, işletmenin tüm süreç seviyelerinde politika ve stratejinin nasıl uygulandığını, işletmenin hedeflerini saptamasında politika ve stratejinin nasıl temel alındığını, işletmenin politika ve stratejisinde iş planlarının önceliklerinin saptanmasından iyileştirilmesi ve uyumun sağlanmasına kadar bütün konuların nasıl ele alındığını sorgulamaktadır (s. 29).

1991 versiyonu her süreç seviyesinde izlenecek politika ve stratejinin ve uygulanacak faaliyetlerin planlanmasına önem verdiği görülmektedir.

EFQM Modelinin 1991 versiyonunda çalışanlar kriteri, çalışanların iyileştirme çalışmalarına katkılarının teşvik edilmesi için şirket içi toplantı ve kutlamaların düzenlenmesi, çalışanların işçi sağlığı, iş güvenliği ve çevre konularındaki duyarlılığının artırılması, grupların ve bireylerin iyileştirme çalışmalarına

katılımlarının sağlanması konularının nasıl gerçekleştirildiğini sorgulamaktadır (Süzer, 1997, s. 37).

Model, çalışanların iyileştirme çalışmalarına katılmaları konusunda onları cesaretlendirmekte ve iyileştirmede her kademedeki çalışanın katkısının olması gerektiğini belirtmektedir.

Süzer (1997), bu versiyonda sürekli iyileştirmenin sıklıkla dile getirildiğini, işletme politika ve stratejisini destekleyecek şekilde, kaynakların nasıl kullanıldığının ve sürekli iyileştirmenin nasıl sağlandığının gösterilmesi gerektiğini ifade etmiştir (s. 39). Kuruluş, işlerinde sürekli iyileştirmeye olanak sağlamak üzere süreçler tanımlamakta, gözden geçirmekte ve gerekli hallerde değiştirmektedir. Süreçler, istenen çıktıyı elde edebilmek amacıyla kullanılan çeşitli girdiler üzerinde katma değer oluşturan faaliyetlerdir (s. 45).

Süreç yönetiminde performans ölçümünün önemli bir parçasını oluşturan ve kuruluşun başarılı olmasında etkisi büyük olan kritik süreçlerin tanımlanması için, süreçler kriteri altında ayrı bir alt kriter başlığı oluşturulmuştur. Süzer (1997), kriterin, kritik süreçlerin tanımlanıp tanımlanmadığını, tanımlanma yönteminin olup olmadığını, süreçler arası ilişkilerin çözümlenip çözümlenmediğini ve süreçlerin iş üzerindeki etkilerinin değerlendirilip değerlendirilmediğini sorgulamaktadır (s. 46).

1991 EFQM Modelinde, süreçlerin sistematik olarak yönetilmesi için alt kriterde başlık oluşturan versiyon, süreç sahiplerinin belirlenmesi ve süreç yönetim sisteminin oluşturulması, çalışma standartlarının belirlenmesi ve gözden geçirilmesi, süreç yönetiminde performans sonuçlarının göz önünde tutulması, kalite, çevre yönetim, işçi sağlığı ve iş güvenliği sistemleri gibi sistem standartlarının süreç yönetiminde kullanılması konuları sorgulanmaktadır (Süzer, 1997, s. 47). Süreç yönetiminin modellenmesinde ilk basamak olarak anlatılan süreç sahiplerinin belirlenmesi, 1991 versiyonunda yer bulmuştur. Bu nedenle süreç yönetimi anlayışına ait prensiplerin uygulanmaya çalışıldığı söylenebilmektedir.

1991 EFQM Modelinin süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirme hedeflerinin belirlenmesine alt kriterde yer vermiştir.

1991 EFQM Modeli, kademeli ve sıçramalı iyileştirme yöntemlerinin belirlenmesi, paydaşlardan elde edilen bilgilerin, iyileştirme hedeflerinde ve çalışma standartlarında kullanılması konularını sorgulamaktadır. Halen kullanılan performans ölçütleri ve

iyileştirme hedeflerinin belirlenmesinde geçmiş sonuçların dikkate alınması ve görüş birliği oluşturulması konularına yer vermektedir (Süzer, 1997, s. 48).

Ayrıca EFQM 1991, çalışanların kademeli ve sıçramalı iyileştirmeye yönelik yaratıcı girişimlerini özendirecek sistemlerin geliştirilmesi, yeni tasarım yöntemleri, teknoloji ve çalışma yöntemlerinin keşfedilmesi ve kullanılması, yenilikçi atılım ve yaratıcılığı özendirecek yapısal değişimlerin yapılması ve işletme içinde her çalışanın sürekli öğrenmesinin nasıl cesaretlendirileceği konularını sorgulamaktadır (Süzer, 1997, s. 49-50).

Süreç değişikliklerinin uygulamaya konması ve sonuçlarının değerlendirilmesi 1991 versiyonunda süreç ve süreç yönetimi konusunda ayrılan bir başka alt kriter olmuştur. Süzer'e göre (1997), bu alt kriter, yeni ve değişen süreçlerin pilot uygulamalarla başlatılması ve kontrol edilmesi, süreç değişikliklerinin ilgili kişilere iletilmesi, ilgili personelin eğitilmesi ve süreç değişikliklerinin olumlu sonuç verip vermediğinin gözden geçirilmesi konularını aramaktadır (s. 50).

Görüldüğü gibi EFQM Modelinin 1991 versiyonunda kuruluşun başarılı olması için gerekli süreçlerin kullanılması benimsenmiş, süreçlerden oluşan süreç yönetimi anlayışının uygulamada yer aldığı gözlenmiştir. Süreç yönetimi için önemli olan *sürekli iyileştirme* sıklıkla dile getirilmiş ve kuruluşa ve çalışanlara görevler yüklenmiştir. Buna paralel süreçlerin gözden geçirilmesi, önceliklerinin belirlenmesi, çalışma standartlarının gözden geçirilmesi, kullanılmakta olan performans ölçütleri ve iyileştirme hedeflerinin saptanmasında geçmişteki sonuçların göz önünde tutulması, iddialı hedeflerin belirlenmesi ve görüş birliği oluşturulması gibi referanslar kullanılarak kademeli ve sıçramalı iyileştirme yöntemlerinin belirlenmesi sorgulanmıştır. Bu noktada süreç yönetiminin başarısında önemli paya sahip *kritik süreçlerin belirlenmesi*, versiyonda yer bulan bir başka süreç yönetimi unsurudur. Süreç sahiplerinin belirlenmesi ve performans sonuçlarının göz önünde bulundurulması ile süreç yönetiminin ön plana çıkarıldığı gözlenmektedir.

#### **4.2. EFQM:2000 ve Süreç Yönetimi**

EFQM Modelinin 2000 versiyonunda sekiz temel kavramdan altısı aynı bırakılmıştır. Temel kavramlar çizelge 4.1'de gösterilmiş, değiştirilen başlıklar kalın olarak yazılmıştır.



**Çizelge 4.1 : 1991-2000 EFQM temel kavramlar (Kalder, 2000, s. 6).**

1991	2000
Sonuçlara Yönlendirme	Sonuçlara Yönlendirme
Müşteri Odaklılık	Müşteri Odaklılık
Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	Liderlik ve Amacın Tutarlılığı
Süreçler ve Verilerle Yönetim	Süreçler ve Verilerle Yönetim
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı
Tedarikçi Ortaklığı	<b>İşbirliklerinin Geliştirilmesi</b>
Sürekli İyileştirme ve Yaratıcılık	<b>Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme</b>
Toplumsal Sorumluluk	Toplumsal Sorumluluk

Kalder’de (2000), kuruluş liderinin davranışlarının kuruluşta amacın berraklığını ve birliğini sağladığını, kuruluşun ve çalışanların mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam oluşturacağını ifade etmiş, böylelikle tüm faaliyetlerin sistematik bir süreç içinde, kuruluş çapında uyumlu ve yaygın yürütülmesinin sağlanacağı vurgulanmıştır (s. 8).

EFQM Modeli geneli itibari ile paydaşlara oldukça önem vermiş bir modeldir. Tüm versiyonlarında sıklıkla dile getirilen paydaş terimi Kalder’de (2000), kuruluştan parasal çıkarı olan hissedarların yanında, kuruluşta çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve genel olarak toplum olarak tanımlanmaktadır (s. 8).

Kalder (2000), organizasyonda en iyi performans ve istenilen hedefler için yöneticilerin sistematik bir süreç yönetimini benimsemesi ve kararların tüm paydaşların sahip olduğu güvenilir bilgilere dayanılarak alınmasını tavsiye etmektedir (s. 9).

Çalışanlar, bu versiyonda da ön planda tutulmuştur.

- Yüksek düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve iyi moral,
- İyi elemanların şirkete kazandırılması
- Bilgi birikiminin daha verimli paylaşımı,

- Çalışanlara öğrenme ve kendilerini geliştirme fırsatlarının sağlanması konularında kuruluşa faydalar sağlayan çalışanların katılımı ve geliştirilmesi, Kalder (2000) için oldukça büyük öneme sahiptir (s. 9).

1991 versiyonunda temel kavramlar arasında *sürekli iyileştirme ve yaratıcılık* yer alırken, bu versiyonda bu kavrama *öğrenme* ilave edilerek *sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme* olarak şekil bulmuştur. Kuruluşun performansının, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirmeye en üst düzeye çıkacağı ifade edilmektedir (Kalder, 2000, s. 9). Böylelikle, daha çevik bir kurum, düşük maliyet, fırsatların görülmesi, en iyi düzeyde performans elde edilmesi, tüm çalışanların günlük çalışmalarında önlemeye dayalı iyileştirme faaliyetlerinin sağlanabileceği belirtilmektedir (Kalder, 2000, s. 9)

Versiyonun dokuz kriteri çizelge 4.2'deki gibi sıralanmakta olup, önceki versiyona göre değişikliğe uğrayan kriterler kalın olarak gösterilmiştir.

**Çizelge 4.2 : 1991-2000 EFQM kriterler (Kalder, 2000, s. 15).**

1991	2000
Liderlik	Liderlik
Politika ve Strateji	Politika ve Strateji
Çalışanların Yönetimi	<b>Çalışanlar</b>
Kaynaklar	<b>İşbirlikleri ve Kaynaklar</b>
Süreçler	Süreçler
Müşteri Tatmini	<b>Müşterilerle İlgili Sonuçlar</b>
Çalışanların Tatmini	<b>Çalışanlarla İlgili Sonuçlar</b>
Toplum Üzerindeki Etki	<b>Toplumla İlgili Sonuçlar</b>
İş Sonuçları	<b>Temel Performans Sonuçları</b>

Kalder (2000), süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin uygulanmasını ve yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleriyle tanımlanması ve uygulanması için süreç yada süreçlerin tasarlanması ve uygulanması konularında lidere görevler yüklemektedir (s. 19).

Kalder (2000), politika ve stratejinin yayılımı için kilit süreçlerin oluşturulması, sahiplerinin belirlenmesi, ilgili paydaşlar da düşünülerek bu süreçlerin tanımlanması ve etkinliğinin gözden geçirilmesinin gerekliliğini ortaya koymuş, süreç yönetiminin başarısında ve iyileştirmenin istenen şekilde gerçekleşmesinde önemli paya sahip kilit süreçlerin önemine vurgu yapmıştır (s. 21).

Kalder (2000), temel kavramlarda üzerinde hassasiyetle durduğu çalışanlara üçüncü kriterde de yer vermiştir. Çalışanların, iyileştirme çalışmalarına katılımının teşvik edilmesi, desteklenmesi ve cesaretlendirilmesi önerilmektedir (s. 23).

2000 versiyonunda 5. kriter olan *süreçler* beş alt kriterden oluşmaktadır. Bunlardan ilk iki kriter süreçle ilgili, diğer üç kriter ürün, hizmetler ve müşterilerle ilgilidir.

İlk alt kriterde süreçlerin sistematik olarak nasıl tasarlandığı ve yönetildiği sorgulanmaktadır.

İkinci alt kriterde ise süreçlerin müşterileri ve diğer paydaşları tam anlamıyla tatmin edebilmek ve onlar için artan bir değer yaratmak maksadıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak nasıl iyileştirilebileceği aranmaktadır (Kalder, 2000, s. 26).

İlk iki alt kriterde Kalder (2000), politika ve stratejilerin uygulanmasını sağlayacak süreçlerin tasarlanmasını, kullanılacak süreç yönetiminin tesisini, süreç yönetiminde çevre, işçi sağlığı ve iş güvenliği sistemlerinin uygulanmasını, süreç ölçümünün yapılmasını, performans hedeflerinin belirlenmesini ve kuruluşun işbirliği içinde olduğu kuruluşlarla ve kurum içi süreçlerle uyumunun sağlanması gerektiğini belirtmektedir (s. 26). Bu versiyonda, hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için farklı türdeki faaliyetleri farklı birer süreç olarak ele alan, bu süreçlerin birbirleriyle uyumunu dikkate alan ve süreç kontrolü ve performans ölçümünü barındıran süreç yönetiminin benimsendiği görülmektedir.

Ayrıca Kalder (2000), kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının belirlenmesine, performans sonuçlarının daha iyi çalışma yöntemleri için kullanılmasına, çalışan, müşteri ve işbirliği kuruluşlarına ait yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerin ortaya çıkarılmasına vurgu yaparak iyileştirmeye verdiği önemi ortaya koymaktadır (s. 26).

Yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerinin geliştirilmesine, bu değişiklikler için uygun yöntemlerin oluşturulmasına vurgu yapılarak iyileştirmeye önem verildiği gözlenmektedir (Kalder, 2000, s. 27). Değiştirilen süreçlerin testi için deneme uygulamalar yapılmasına ve bunların tüm paydaşlara bildirilmesine, bu değişikliklerden önce çalışanların eğitilmesine ve değişikliklerin uygulanmasının ardından öngörülen sonuçların alınıp alınmadığının doğrulanmasına değinilerek süreç iyileştirmeye ve bunun için gerekli detayların gözden geçirilmesinin önemine vurgu yapılmaktadır (Kalder, 2000, s. 27).

Sonuç olarak 2000 versiyonu, kuruluşun performansını en iyi şekilde sergileyebilmesi için paydaşların katılımına büyük önem vermiştir. Bunun için aynı zamanda sistematik bir süreç yönetiminin kabul edilmesi gerektiğinin altı çizilmektedir. Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturularak sürecin ya da süreçlerin tasarlanıp uygulanması konularında lidere görevler yüklemektedir. Değiştirilen süreçler için yapılan pilot uygulamaların tüm paydaşlara bildirilmesi, 2000 versiyonunun üstünde durduğu bir konudur.

Değişikliklerin uygulanmasının ardından öngörülen sonuçların elde edilip edilmediğinin doğrulanması, yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılarak bunlardan yararlanılması ve bu değişiklikler için uygun yöntemlerin geliştirilmesi ile süreç iyileştirmeye önem verildiği görülmektedir. Ayrıca kuruluşun performansının, *sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme* ile en üst düzeye çıkacağı ifade edilmektedir.

Politika ve stratejinin yayılımı için kilit süreçlerin altını çizen 2000 versiyonunda, süreç yönetiminin başarısında ve iyileştirmenin beklenen düzeyde gerçekleşmesinde önemli paya sahip olduğu ifade edilmiştir. Stratejilerin yaşama geçirilmesini sağlayacak süreçlerin tasarlanması, kullanılacak süreç yönetim sisteminin kurulması, süreç yönetiminde çevre, işçi sağlığı ve iş güvenliği sistemlerinin uygulanması, süreç ölçümünün yapılması, performans hedeflerinin belirlenmesi ve kuruluşun iş birliği içinde olduğu kuruluşlarla ve kurum içi süreçlerle uyumunun sağlanması gerektiği belirtilerek süreç yönetimi anlayışının benimsendiği gözlenmiştir.

### **4.3. EFQM:2003 ve Süreç Yönetimi**

EFQM Modelinin bu versiyonunda sekiz temel kavram genel itibari ile aynı kalmış, değişiklik yapılan temel kavram kalın harflerle yazılmıştır (Çizelge 4.3).

**Çizelge 4.3** : 2000-2003 EFQM temel kavramlar (Kalder, 2003b, s. 7).

2000	2003
Sonuçlara Yönlendirme	Sonuçlara Yönlendirme
Müşteri Odaklılık	Müşteri Odaklılık
Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	Liderlik ve Amacın Tutarlılığı
Süreçler ve Verilerle Yönetim	Süreçler ve Verilerle Yönetim
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı
Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme	Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme
İşbirliklerinin Geliştirilmesi	İşbirliklerinin Geliştirilmesi
Toplumsal Sorumluluk	<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk</b>

Kalder'de (2003b) mükemmelliğin tanımı, her bir temel kavrama göre farklı şekildedir. Süreçler ve verilerle yönetime göre mükemmellik tanımı; “kuruluşu birbirine bağlı ve ilişki içindeki bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetmektir” şeklinde yapılmıştır (s. 8).

Kuruluşun politika, strateji ve hedeflerine tanımda yer alan bir dizi açık ve bütünleşik süreçlerle erişebileceği, kararlarını bu güne ve geleceğe yönelik ön görülebilir verimliliğe, süreçlere, sistem kapasitesine, paydaş gereksinimlerine, beklentilerine ve deneyimlerine, başka kuruluşların performanslarına ve gerektiğinde rakiplere ilişkin güvenilir bilgilere dayanılarak alınacağı söylenmektedir (Kalder, 2003b, s. 8).

Risklerin doğru ve gerçek performans ölçümlerine göre belirlenip ve etkin bir şekilde yönetileceği vurgulanmakta, kuruluşun, tüm kurumsal gerekler aşılacak şekilde oldukça yüksek bir profesyonellikle yönetileceği ve paydaşların yüksek düzeyde güvenini kazanan önleyici önlemlerin alınmasıyla uygulanacağı ifade edilmektedir (Kalder, 2003b, s. 8).

Kalder (2003b), bir önceki versiyonda olduğu gibi *sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme*'ye temel kavramlar arasında yer vermiş, mükemmel kuruluşların kendi faaliyet ve performanslarından olduğu kadar diğer kuruluşların performanslarından da sürekli öğreneceği, çalışanların mevcut durum ile sürekli mücadele ederek sürekli yenilikçilik ve iyileştirme fırsatlarını arayacağını vurgulamıştır (s. 9).

Kalder (2003b), çalışanların gelişimi ve katılımına versiyonda yer vermiştir (s. 11).

2000 EFQM Modelinde yer alan dokuz kriter herhangi bir değişiklik yapılmadan aynı başlıklarla 2003 versiyonuna dâhil edilmiştir (çizelge 4.4).

**Çizelge 4.4 : 2000-2003 EFQM kriterler (Kalder, 2003b, s. 13).**

2000	2003
Liderlik	Liderlik
Politika ve Strateji	Politika ve Strateji
Çalışanlar	Çalışanlar
İşbirlikleri ve Kaynaklar	İşbirlikleri ve Kaynaklar
Süreçler	Süreçler
Müşterilerle İlgili Sonuçlar	Müşterilerle İlgili Sonuçlar
Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar
Toplumla İlgili Sonuçlar	Toplumla İlgili Sonuçlar
Temel Performans Sonuçları	Temel Performans Sonuçları

*Liderlik* kriterinde ve *politika ve strateji* kriterinde 2003 versiyonu, bir önceki versiyonda kuruluşa ve liderine süreç ve süreç yönetimi açısından yüklemiş olduğu sorumlulukları aynı şekliyle bırakmış, süreçlerin yönetimi için bir sistem oluşturulması, süreç sahiplerinin belirlenip tasarlanması ve uygulanması konularındaki sorumluluklarını tekrarlamıştır (Kalder, 2003b, s. 14-16).

Kalder’de (2003b), *çalışanlar* kriterinde bahsedilen insan kaynakları planlarının, kritik süreçlerle uyumlu olması gerektiği ifade edilmiştir (s. 17). Ayrıca çalışanların yetkilendirilmesi ve katılımı, temel kavramlarda da açıklandığı gibi iyileştirme çalışmaları için önem arz etmektedir. Çalışanların cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek fırsatların yaratılması bakımından kuruluşa faydalar sağlamaktadır (Kalder, 2003b, s. 17).

Kalder’de (2003b), 5a alt kriterinde bir önceki versiyonda da yer bulan ve süreç yönetiminin önemli unsurlarından olan süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi ile yetinilmemiş, alt kritere *süreç çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi* ilave edilerek süreç ölçümüne ve kontrolüne verilen önem artırılmıştır. Aynı zamanda kilit süreçlerin önemine de vurgu yapılmış, “politika ve stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli olan bir unsur” olarak tanımlanmıştır (Kalder, 2003b, s. 20).

Kalder'de (2003b), 5b alt kriterinde yer alan süreçlerin yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilmesi önemini korumuş, 2000 versiyonundaki şekliyle bırakılmış, paydaşların tatmin edilmesi ve onlar için giderek artan bir değer yaratma amacı, Kalder (2003b) için önemini sürdürmüştür (s.17). Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları Kalder'de (2003b) önemini muhafaza etmiş, bu fırsatlarla çalışanlar, müşteriler ve iş birliği yapılan kuruluşlardaki yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerin ortaya çıkarılabileceği ve bunlardan yararlanılabileceği ifade edilmiştir (s. 20).

Sonuç olarak, 2003 versiyonu mükemmelliği, kuruluşun birbiriyle bağımlı ve ilişki içindeki bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetilmesi olarak görmekte, süreç yönetiminin kapsamını genişleterek sürecin gözden geçirilmesinin istenen hedeflere ulaşmakta önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu konuda kuruluş liderine de sorumluluklar yüklemektedir.

2003 EFQM Modeli, kuruluşların yapılan her türlü faaliyetten sürekli öğreneceği, çalışanların mevcut düzen ile sürekli mücadele ederek, sürekli yenilikçilik ve iyileştirme fırsatlarını arayacağını vurgulamaktadır. Paydaşlar, onların tatmin edilmesi ve onlar için giderek artan bir değer yaratma amacı 2003 EFQM Modeli için önemini korumaktadır.

Süreç yönetiminin önemli unsurlarından olan süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi ile yetinilmemiş, bu versiyonda alt kritere süreç çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi ilave edilerek süreç ölçümüne ve kontrolüne verilen önem artırılmıştır. Kilit süreçler bu versiyonda da yer bulmuş, "politika ve stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bir unsur" olarak tanımlanmıştır. *Çalışanlar* kriterinde bahsedilen insan kaynakları planlarının kritik süreçlerle uyumlu olması gerektiği ifade edilmiştir.

Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının, çalışan, müşteri ve iş birliği yapılan kuruluşların yeteneklerini ortaya çıkarmadaki önemine vurgu yapılmıştır.

#### **4.4. EFQM:2010 ve Süreç Yönetimi**

2010 versiyonunda temel kavramlarda köklü değişiklikler yapılmıştır. Yapılan değişiklikler çizelge 4.5'te kalın olarak gösterilmiştir.

**Çizelge 4.5** : 2003-2010 EFQM temel kavramlar (Kalder, 2010, s. 4).

2003	2010
Sonuçlara Yönlendirme	<b>Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme</b>
Müşteri Odaklılık	<b>Müşteriler İçin Değer Katma</b>
Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	<b>Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik</b>
Süreçler ve Verilerle Yönetim	<b>Süreçlerle Yönetme</b>
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	<b>Çalışanlarla Başarma</b>
Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme	<b>Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme</b>
İşbirliklerinin Geliştirilmesi	<b>İşbirlikleri Oluşturma</b>
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	<b>Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma</b>

2003 versiyonunda temel kavramlar arasında yer alan *süreçler ve verilerle yönetim* 2010 versiyonunda yerini, *süreçlerle yönetim*'e bırakmış olsa da bu versiyonda verilere dayalı yönetime de yer verilmiş, mükemmel kuruluşların sürdürülebilir sonuçlar yaratmak için verilere dayalı kararların alındığı süreçlerle yönetilebileceği ifade edilmiştir (Kalder, 2010, s. 6).

Mükemmel kuruluşların, *süreçlerini analiz ettiği* ifadesi 2010 versiyonundaki temel kavramların *süreçlerle yönetim* bölümüne ilave edilmiş yeni özelliklerden birisidir. Süreç yönetiminde performans ölçümü ve toplanan geri bildirim verilerinin analizi, istenen çıktıların elde edilmesi ve sürecin ne yönde ilerlediğinin bilinmesi bakımından önemlidir. Kalder'de (2010), aynı zamanda kuruluşun, yenileşim fırsatlarının belirlenmesi ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi amacıyla süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin bilgileri kullanacağı ifade edilmiş, yenileşimci ve yenilikçi anlayışa yer verilmiştir (s. 6).

Kalder (2010), süreçlerin etkinliğini ve verimliliğini devamlı olarak gözden geçirme, iyileştirme ve en iyi seviyede tutma çalışmalarına çalışanların da dâhil edilmesi gerektiğini ifade ederek kuruluştaki iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerine en alt kademeden en üst kademeye kadar herkesin inanmış olmasının gerekliliğini yansıtmıştır (s. 6).



2003 versiyonunda risklerin sağlam performans ölçümlerine göre belirlenmesi ve etkili bir biçimde yönetilmesine 2010 versiyonunda ilave getirilerek risklerin belirlenme ve yönetilmesinin paydaşların yüksek düzeyde güvenini kazanmak için yapılması gerektiğine vurgu yapılmıştır (Kalder, 2010, s. 6). Aralarında müşterilerin de bulunduğu paydaşların yüksek düzeyde güvenini kazanma ve onlardan alınacak geri bildirimlerle iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini sürdürme, süreç yönetimi anlayışının içinde var olan temel prensiplerdendir. Bu versiyonda risklerin sadece belirlenip yönetilmesi ile yetinilmemiş, aynı zamanda paydaşların yüksek düzeyde güveni ön plana çıkarılmıştır.

Kalder (2010), *çalışanlarla başarıma* temel kavramında önceki versiyonlarda olduğu gibi kuruluşun çalışanlarına değer vermesi gerektiğine, bireysel ve kurumsal hedefleri dengeli bir şekilde gerçekleştirmeye yönelik bir yetkelendirme kültürü yaratması gerektiğine vurgu yapmaktadır (s. 6).

Kalder (2003b), kuruluşların tüm kurumsal dış şartlar aşılacak şekilde oldukça yüksek düzeyde bir profesyonellikle yönetilmesini savunurken (s. 8), Kalder (2010), hedeflenen performansın gerçekleşmesi ve beklenen çıktıların alınması amacıyla kuruluşun içindeki ve dışındaki tüm süreçlerin baştan aşağıya yönetilmesi gerektiğini ifade etmektedir (s. 6). Dolayısıyla bu versiyon gerek ve beklentilerin karşılanması ve aşılması için profesyonel yönetim gereksiniminden çok kuruluş içinde ve dışında tüm süreçlerin baştan aşağıya yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır (Kalder, 2010, s. 6).

**Çizelge 4.6 : 2003-2010 EFQM kriterler (Kalder, 2010, s. 13).**

2003	2010
Liderlik	Liderlik
Politika ve Strateji	<b>Strateji</b>
Çalışanlar	Çalışanlar
İşbirlikleri ve Kaynaklar	İşbirlikleri ve Kaynaklar
Süreçler	<b>Süreçler, Ürünler ve Hizmetler</b>
Müşterilerle İlgili Sonuçlar	Müşterilerle İlgili Sonuçlar
Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar
Toplumla İlgili Sonuçlar	Toplumla İlgili Sonuçlar
Temel Performans Sonuçları	Temel Performans Sonuçları

2010 EFQM Modeli, dokuz kriteri yukarıdaki şekilde belirlemiş, önceki versiyona göre değiştirilen kriter başlıkları çizelge 4.6’da kalın olarak gösterilmiştir.

Kalder (2010), kuruluş liderinin süreçlerin tamamında risklerin tanımlanmasını ve uygun şekilde yönetilmesini temin ederek, paydaşların yüksek düzeyde güvenlerini kazanmasını tavsiye etmektedir (Kalder, 2010, s. 10). Bu şekliyle Kalder (2010), 2003 versiyonundaki süreçlerin belirlenerek oluşturulacak sistemin iyi şekilde yönetilmesinin ötesinde, süreçlerin risk tanımlanmasının yapılmasını ve uygun bir biçimde yönetilmesini paydaşların yüksek düzeyde güvenini kazanmanın merkezine oturtmaktadır (s. 10).

Kalder (2010), *strateji* kriterinde mükemmel kuruluşların, paydaşları için gerçek bir katma değer oluşturmak amacıyla, stratejilerini hayata geçirecek bir organizasyon yapısı ve temel süreçler çerçevesi oluşturması, aralarında uyum sağlayarak bu süreçleri sürdürmesi gerektiğini belirtmiştir (s. 12). Böylece Kalder (2010), verimlilik ve etkinlik açısından en doğru dengeyi gerçekleştirmeyi hedeflediğini dile getirmiş ve paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini hedefleyerek onları ön plana çıkarmıştır (s. 12).

Kalder (2010) *temel kavramlar* bölümünde belirtildiği gibi, üçüncü kriter olan *çalışanlar* bölümünde de, mükemmel kuruluşların çalışanlarının, kendi süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini sürekli olarak gözden geçirme, iyileştirme ve en iyi seviyede bulundurma çalışmalarına katılımlarını sağlaması gerektiğini belirtmektedir (s. 13). Bu noktada kuruluş, çalışanlarını yetkelendirir ve onları aidiyet duygusu ile başarıda söz sahibi olmaları ve açık görüşlü bir anlayışa sahip olmaları konusunda cesaretlendirir. Burada versiyonun süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konusunda kuruluş içinde herkesin söz ve farkındalık sahibi olması gerektiğine dikkati çektiği görülmektedir.

*Süreçler, ürünler ve hizmetler* kriterinde Kalder (2010), mükemmel kuruluşların, süreçlerini, kuruluşun yönetim sisteminin bir parçası gibi analiz ederek; sınıflandırıp ve önceliklendirip, uygun yaklaşımları yaşama geçirerek sınırları kuruluş dışında olanlar da dâhil olmak üzere, bu süreçleri etkili bir şekilde yöneteceğini ve iyileştireceğini belirtmektedir (s. 16). Mükemmel kuruluşlar Kalder’e göre (2010), süreç sahipliğini ve süreç sahiplerinin temel süreçler çerçevesini oluşturma, kullanma ve iyileştirme konularındaki sorumluluklarını ve stratejik amaçlarla bağlantılı olarak anlamlı süreç performans göstergelerini ve çıktı ölçümlerini tanımlar ve yenileşimi

hayata geçiren süreçlerle, oluşturulacak değişikliklerin doğasıyla uyumlu gerçeklere dönüştürerek, yeniliklerin ve süreç iyileştirmelerinin etkisini ve katma değerini değerlendirir (s. 16).

Kalder'in (2010) altıncı, yedinci ve sekizinci kriterindeki *müşterilerle, çalışanlarla ve toplumla ilgili performans* göstergelerinin, kuruluşun çalışanlarına yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen süreçlerin uygulanmasındaki verimliliğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlaması gerektiğini belirtmektedir (s. 17-19). Süreçlerin uygulama ve yayılımının anlaşılabilmesi, 2010 EFQM modeli için önem arz etmekte ve bunun gerçekleştirilmesi için adı geçen üç kriter ve onların performans göstergeleri kullanılmaktadır. Önceki versiyonlarda söz konusu performans göstergeleri, "kuruluşun çalışanlarının performansını izlemesi, anlaması, tahmin etmesi ve iyileştirmesi, algılamalarını da tahmin etmesi amacıyla kullandığı iç göstergeler" olarak tanımlanmış (Kalder, 2003, s. 23), Kalder'de (2010) ise süreçlerin uygulama ve yayılımının anlaşılabilmesini sağlayan bir unsur olarak görülmektedir (s. 19).

Sonuç olarak 2010 EFQM Modeli önceki versiyonlara göre süreç yaklaşımını daha çok yansıtan, *mükemmel kuruluşların, süreçlerini analiz ettiği* ifadesinin temel kavramların *süreçlerle yönetme* bölümüne ilave edildiği, aralarında müşterilerin de bulunduğu paydaşların yüksek düzeyde güvenini kazanma ve onlardan alınacak geri bildirimlerle iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini sürdürme felsefesinin benimsendiği bir model olarak görülmektedir. Bu versiyonda paydaşlara ve onların güvenini kazanmaya fazlasıyla yer verilmiş ve süreç iyileştirmesindeki önemine vurgu yapılmıştır. Arzu edilen performansın elde edilmesi ve istenen çıktılarının alınması için kuruluş içinde ve dışında bütün süreçlerin baştan aşağıya yönetilmesi gerektiğini savunan model, süreç yönetimine olan yakınlığını ortaya koymuştur.

#### **4.5. EFQM:2013 ve Süreç Yönetimi**

EFQM Modelinin en son versiyonu olan 2013 versiyonunda temel kavramlarda dört başlık olduğu gibi değiştirilmiş, diğer dört başlık aynen bırakılmıştır. Kriterlerde ise sadece *temel performans sonuçları, iş sonuçları* şeklinde değiştirilmiştir. Temel kavramlar çizelge 4.7'de gösterilmiş, değiştirilen başlıklar kalın olarak yazılmıştır.

**Çizelge 4.7** : 2010-2013 EFQM temel kavramlar (Kalder, 2013, s. 3).

2010	2013
Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme	<b>Mükemmel Sonuçları Sürdürme</b>
Müşteriler İçin Değer Katma	Müşteriler İçin Değer Katma
Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik	Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik
Süreçlerle Yönetme	<b>Çeviklikle Yönetme</b>
Çalışanlarla Başarma	<b>Çalışanların Yetenekleri İle Başarma</b>
Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme	<b>Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma</b>
İşbirlikleri Oluşturma	<b>Kurumsal Yetenekleri Geliştirme</b>
Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma	<b>Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma</b>

Bu versiyonun *sürdürülebilir geleceğe* daha fazla önem verdiğini söyleyebilmek mümkündür. Bir önceki versiyonda temel kavramlar arasında yer alan *sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk alma* başlığı, bu versiyonda *sürdürülebilir bir gelecek yaratma* şeklinde değiştirilmiş, süreç ve süreç yönetimi açısından içeriği şu şekilde doldurulmaya çalışılmıştır. Mükemmel kuruluşların, sürdürülebilirlik kavramlarını temel stratejileri, değer zincirleri ve süreç tasarımlarıyla bütünleştireceği ve bu hedeflere erişmek amacıyla gereken her kaynağı tahsis edeceği, bu şekilde de sürdürülebilir iyileştirmeye kuruluşun sürdürülebilir geleceğe sahip olabileceği ifade edilmektedir (Kalder, 2013, s. 7). Kalder (2013) ilgili kuruluşun, süreklilik ve sürdürülebilirlikle bütün değerlerini, temel strateji, değer zincirleri ve süreç tasarımları ile bir bütün olarak ele alması ve bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları tahsis etmesi gerektiğini vurgulamaktadır (s. 7).

2010 versiyonunda temel kavramlar arasında yer alan *yaratıcılık ve yenileşimi besleme*, 2013 versiyonunda *yaratıcılık ve yenileşimden yararlanma* şeklinde değiştirilmiş ve *sürekli iyileştirme* ifadesi bu başlık altına ilave edilmiştir. Versiyon, mükemmel kuruluşların paydaşlarına ait yaratıcılıklarını uyandırıp sürekli iyileştirme ve sistematik yenileşimle artan performans düzeyleri oluşturacağını ifade etmektedir (Kalder, 2013, s. 8). Yenileşimin önemine vurgu yapan Kalder (2013), kuruluşun, ürün, süreç, pazarlama, organizasyon yapısı ve iş modellerinin hepsine birden yenileşimin uygulanabileceğinin bilincinde olması gerektiğini ifade etmektedir (s. 8).

2010 versiyonunda temel kavramlar arasındaki *süreçlerle yönetme* yerini, 2013 versiyonunda *çeviklikle yönetme*'ye bırakmıştır. *Çeviklik*, kelime anlamı olarak değişen koşullara göre çabukluk ve kolaylıkla uygun davranışı gösterme yeteneği şeklinde ifade edilebilir. Mükemmel kuruluşlar fırsatları ve tehditleri belirleyerek bunlara etkili ve verimli yanıt verme becerileriyle tanınır (Kalder, 2013, s. 9). Yenileşimin önemli bir paya sahip olduğu EFQM Modelinin bu bölümü incelendiğinde, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesine, yenilikçi fikirler, yenileşimci bir anlayış ve uygun çeviklikle cevap veremeyen kuruluşların sadece süreç yönetimi ve buna bağlı süreçlerin iyi yönetilmesiyle başarılı olmalarının zor olduğu anlaşılmaktadır. Bu çerçevede mükemmel kuruluşların stratejilerini birbiriyle uyumlu hale getirilmiş süreçlere, projelere ve kurumsal yapılara yansıtacağı, değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlayacağı belirtilmektedir (Kalder, 2013, s. 9).

Süreç performans göstergelerine verdiği önemi ifade eden 2013 versiyonu, mükemmel kuruluşların temel süreçlerinin etkinliğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergelerini ve ölçümlerini tanımlayacağını belirtmektedir (Kalder, 2013, s. 9).

Öte yandan 2013 EFQM Modelinde mükemmel kuruluşların yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirmelerin lokomotifleri olarak süreçlerin mevcut etkinliklerine ve yeteneklerine yönelik verilerle birlikte uygun karşılaştırmaları kullanacağı vurgulanmaktadır (Kalder, 2013, s. 9). Bu versiyonda yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirme sıklıkla kullanılan terimler arasında yer almaktadır.

Süreç iyileştirmeye proje yönetimi yaklaşımı ile odaklanılarak değişimin etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Kalder, 2013, s. 9). Çeviklikle yönetimde süreçlere hak ettiği önem verilmiş, çevik yönetim anlayışında müşterilerin beklentilerine göre değişen davranış tarzlarıyla şekillenecek süreçleri uygun şekilde yöneterek, süreç iyileştirme faaliyetlerini bu doğrultuda sürdürmek gerektiğine vurgu yapılmıştır (Kalder, 2013, s. 9).

Süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini artırmak amacıyla mükemmel kuruluşların teknoloji portföyünü değerlendirmesi ve geliştirmesi gerektiği Kalder'de (2013) ifade edilmektedir (s. 9).

2013 EFQM Modeli temel kavramlarda yer alan *çalışanların yetenekleriyle başarıma* başlığı altında mükemmel kuruluşların, kendi çalışanlarını iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaları konusunda teşvik edeceği, çabalarını ve başarılarını ödüllendireceği dile getirilmektedir (Kalder, 2013, s. 9).

Model, risk yönetimi konusunda gelecekte yaşanacakları anlamak ve çeşitli riskleri yönetmek için etkin yöntemler uygulayarak paydaşların yüksek düzeyde güvenini kazanması yönünde lidere görevler yüklemiştir (Kalder, 2013, s. 12).

Çeviklikle yönetimde 2013 versiyonu süreçlere yer vermiş, çevik yönetim anlayışında müşterilerin beklentilerine göre değişen davranış tarzlarıyla şekillenecek süreçleri uygun şekilde yöneterek, süreç iyileştirme faaliyetlerini bu doğrultuda sürdürmek konusunda kuruluş liderine görevler vermiştir (Kalder, 2013, s. 13).

2013 versiyonuna ait kriterler çizelge 4.8’de gösterilmiş olup değiştirilen başlıklar kalın olarak yazılmıştır.

**Çizelge 4.8 : 2010-2013 EFQM kriterler (Kalder, 2013, s. 3).**

2010	2013
Liderlik	Liderlik
Strateji	Strateji
Çalışanlar	Çalışanlar
İşbirlikleri ve Kaynaklar	İşbirlikleri ve Kaynaklar
Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	Süreçler, Ürünler ve Hizmetler
Müşterilerle İlgili Sonuçlar	Müşterilerle İlgili Sonuçlar
Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar
Toplumla İlgili Sonuçlar	Toplumla İlgili Sonuçlar
Temel Performans Sonuçları	<b>İş Sonuçları</b>

Kriterler arasında ikinci sırada yer alan *strateji* başlığı altında Kalder (2013) versiyonu mükemmel kuruluşların, misyon ve vizyonunu paydaş odaklı strateji oluşturarak gerçekleştireceğini belirtmiş, stratejiyi yaşama geçirmek üzere; politika, plan, amaç ve süreçler oluşturacağını ve uygulamaya koyacağını ifade etmiştir (s. 14). *Sürdürülebilir bir gelecek yaratma* temel kavramında ifade edildiği gibi mükemmel kuruluşların, sürdürülebilirlik kavramlarını temel strateji, değer zincirleri ve süreç tasarımlarına dâhil edeceği, bu amaçlara ulaşmak için gereken kaynakları tahsis edeceği ve bu stratejilerini birbiriyle uyumlu hale getirilmiş süreç, proje ve kurumsal yapılara

yansıtacağı ifade edilmiştir (Kalder, 2013, s. 14). 2013 versiyonu kuruluşun stratejisini belirlerken paydaşlarını odaklamış, sürdürülebilirlik temelinde uyumlu süreç tasarımlarına önem vermiştir.

Kalder (2013), mükemmel kuruluşların çalışanlarına yönelik planlarını, kuruluşun strateji ve organizasyon yapısını yeni teknolojiler ve temel süreçlerle uyumlu hale getireceğini ifade etmektedir (s. 15). Yenileşimin ürünlere, süreçlere, pazarlamaya, organizasyonel yapıya ve iş modellerine uygulanabileceğinin bilincinde olunması gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Kalder, 2013, s. 15). Ayrıca çalışanların katılımı sağlanır, yetkelendirilir, iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya teşvik edilir, çabaları ve başarıları takdir edilir (Kalder, 2013, s. 15-16).

*İşbirlikleri ve kaynaklar* kriteri altında 2013 versiyonu mükemmel kuruluşların işbirliği yaptığı kuruluşları ve tedarikçilerini, kuruluşun stratejisiyle uyumlu olarak sınıflandırması ve birlikte etkili bir çalışma gerçekleştirmek üzere uygun politikalar ve süreçler uygulaması gerektiğini ifade etmiştir (Kalder, 2013, s. 17). Aynı zamanda Kalder (2013) mükemmel kuruluşların ana stratejiyi desteklemek ve finansal esnekliği sağlamak için finansal strateji, politika ve süreçleri uygulayacağını ilave etmiştir (s. 17). Bu kriterde çevikliğe ayrıca değinilmiş, süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini artırmak amacıyla mükemmel kuruluşların teknoloji portföyünü geliştirmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır (Kalder, 2013, s. 17-18).

Beşinci kriter, *süreçler, ürünler ve hizmetler* başlığı altında Kalder (2013), paydaşlara en iyi değeri sağlamak için süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesi gerektiğini ifade etmektedir (s. 19). Mükemmel kuruluşların stratejilerini hayata geçirecek temel süreçler çerçevesi kullanmaları, süreçlerini baştan aşağıya yönetmeleri ve sürecin sahiplerine süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi konularındaki görev ve sorumluluklarını hatırlatmaları gerektiği belirtilmektedir (Kalder, 2013, s. 19). Temel süreçlerinin etkinliğini, verimliliğini ve stratejik hedeflere olan katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergeleri ve ölçümlerinin tanımlanması gerektiği belirtilerek süreç iyileştirmesine ve süreç iyileştirmesinde öneme sahip olan performans ölçümüne değinilmektedir (Kalder, 2013, s. 19). Kalder'e göre (2013) mükemmel kuruluşlar, yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirmelerin lokomotifleri olarak süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin verilerle birlikte uygun karşılaştırmaları kullanır (s. 19).

Kalder'e göre (2013) mükemmel kuruluşlar, stratejileriyle uyumlu olarak müşterilerini gruplandırır ve ilişkilerin etkili bir şekilde yönetimini sağlamak için uygun politika ve süreçler tanımlar (s. 20). Müşterilerinin günlük ve uzun vadeli ihtiyaçlarını açık ve şeffaf bir iletişimle tespit eder, onların deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve süreçlerini, her türlü müşteri geri bildirimlerine uygun yanıt verecek şekilde hazır olmasını sağlar (Kalder, 2013, s. 20).

Bu versiyonda da modelin altıncı, yedinci ve sekizinci kriterindeki *müşterilerle, çalışanlarla ve toplumla ilgili performans göstergelerinin*, kuruluşun çalışanlara yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politika ve süreçlerin uygulanmasının verimliliğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlaması gerektiği ifade edilmektedir (Kalder, 2013, s. 21-23). Süreçlerin uygulamanın anlaşılabilmesi 2013 versiyonu için de önem arz etmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi için adı geçen üç kriter ve onların performans göstergeleri kullanılmaktadır.

Sonuç olarak, sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk almaktan çok, sürdürülebilir bir gelecek yaratmaya çalışan 2013 EFQM Modeli, mükemmel kuruluşların, sürdürülebilirlik kavramlarını sahip olduğu temel değerleriyle bütünleştireceğini böylece sürdürülebilir iyileştirme ve sürdürülebilir bir geleceğe sahip olacağını ifade etmiştir.

2013 versiyonunun, paydaşları ön plana çıkardığı görülmektedir. Mükemmel kuruluşların paydaşlarına ait yaratıcılıklarını uyandırarak sürekli iyileştirme ve sistematik yenileşimle artan performans düzeyleri yaratacağını, paydaşlara en iyi değeri sağlamak için süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Kuruluşun stratejisinin belirlenmesinde paydaşları odaklamış, sürdürülebilirlik temelinde uyumlu süreç tasarımlarına önem vermiştir.

2013 versiyonu *süreçlerle yönetim* yerine, *çeviklikle yönetime* yer vermiştir. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesine, yenilikçi fikirler, yenileşimci bir anlayış ve uygun çeviklikle cevap veremeyen kuruluşların sadece süreç yönetimi ve süreçlerin iyi yönetilmesiyle başarılı olmalarının zor olduğu anlaşılmaktadır. Çevik yönetim anlayışında müşterilerin beklentilerine göre değişen davranış tarzlarıyla şekillenen süreçleri uygun şekilde yöneterek, süreç iyileştirme faaliyetlerini bu doğrultuda sürdürmek konusunda kuruluş liderine de görevler yüklemiştir. Süreçlerin,



projelerin ve kuruluşun çevikliğini artırmak için teknoloji portföyünün değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Bu versiyonda yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirme sıklıkla kullanılan terimler arasında yer almıştır. Yenileşimin ürünlere, süreçlere, pazarlamaya, organizasyonel yapıya ve iş modellerine uygulanabileceği belirtilmiştir. Süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veriler, yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirmelerin lokomotifi olarak gösterilmiştir.

İyileştirme ve yenileşim sürecine çalışanları da dâhil eden versiyon, onların çabalarının ve başarılarının takdir edilmesi gerektiğini söyleyerek süreç iyileştirmesinde organizasyon içinde tepeden tırnağa herkesin var olması gerektiğini hatırlatmıştır.

Her bir versiyon kendi içerisinde süreç yönetimi, süreçlerin kontrolü ve iyileştirilmesi açılarından değerlendirildikten sonra, elde edilen bulgular çizelge 4.9'da verilmiştir.

**Çizelge 4.9 : EFQM modeli versiyonlarının karşılaştırılması.**

EFQM Modeli Versiyonlarının Süreç Yönetimi, Süreçlerin Kontrolü ve İyileştirilmesi Açıklarından Karşılaştırılması	
1991	Kuruluşun başarılı olması için gerekli süreçlerin kullanılması benimsenmiş, süreçlerden oluşan süreç yönetimi anlayışının uygulamada yer aldığı gözlenmiştir. Süreç yönetimi için önemli olan sürekli iyileştirme sıklıkla dile getirilmiş ve kuruluşa ve çalışanlara görevler yüklenmiştir. Buna paralel süreçlerin gözden geçirilmesi, önceliklerinin belirlenmesi, çalışma standartlarının gözden geçirilmesi, kullanılmakta olan performans ölçütleri ve iyileştirme hedeflerinin saptanmasında geçmişteki sonuçların göz önünde tutulması, iddialı hedeflerin belirlenmesi ve görüş birliği oluşturulması gibi referanslar kullanılarak kademeli ve sıçramalı iyileştirme yöntemlerinin belirlenmesi sorgulanmıştır. Bu noktada süreç yönetiminin başarısında önemli paya sahip <i>kritik süreçlerin belirlenmesine</i> yer verilmiştir. Süreç sahiplerinin belirlenmesi ve performans sonuçlarının göz önünde bulundurulması ile süreç yönetimi ön plana çıkarılmıştır.
2000	Kuruluşun performansını en iyi şekilde sergileyebilmesi için paydaşların katılımına büyük önem verilmiştir. Bunun için sistematik bir süreç yönetiminin kabul edilmesi gerektiğinin altı çizilmiş, süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturularak sürecin ya da süreçlerin tasarlanıp uygulanması konularında lidere görevler yüklenmiştir. Çalışanlar da bu versiyonda unutulmamış iyileştirme faaliyetlerinde cesaretlendirilmesi özendirilmesi ve desteklenmesi istenmiştir. Değiştirilen süreçler için yapılan pilot uygulamaların tüm paydaşlara bildirilmesi istenmiştir. Değişiklikler sonucunda öngörülen sonuçların elde edilip edilmediğinin doğrulanması, yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerinin ortaya çıkarılarak bunlardan yararlanılması ve bu değişiklikler için uygun

	<p>yöntemlerin geliştirilmesi ile süreç iyileştirmeye verilen önem gösterilmiştir. Ayrıca kuruluşun performansının, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme ile en üst düzeye çıkacağı ifade edilmiştir. Politika ve stratejinin yayılımı için kilit süreçlerin altı çizilerek süreç yönetiminin başarısında ve iyileştirmenin beklenen düzeyde gerçekleşmesinde önemli paya sahip olduğu ifade edilmiştir. Stratejilerin yaşama geçirilmesini sağlayacak süreçlerin tasarlanması, kullanılacak süreç yönetim sisteminin kurulması, süreç yönetiminde çevre, işçi sağlığı ve iş güvenliği sistemlerinin uygulanması, süreç ölçümünün yapılması, performans hedeflerinin belirlenmesi ve kuruluşun iş birliği içinde olduğu kuruluşlarla ve kurum içi süreçlerle uyumunun sağlanması gerektiği belirtilerek süreç yönetimi anlayışının benimsendiği gözlenmiştir.</p>
2003	<p>Mükemmelliğin, “kuruluşun birbiriyle bağımlı ve ilişki içindeki bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetilmesi” olarak tanımlandığı modelde, süreç yönetiminin kapsamı genişletilerek sürecin gözden geçirilmesinin istenen hedeflere ulaşmakta önemli olduğu vurgulanmış, bu konuda kuruluş liderine de sorumluluklar yüklenmiştir. Kuruluşların yapılan her türlü faaliyetten sürekli öğreneceği, çalışanların mevcut düzen ile sürekli mücadele ederek, sürekli yenilikçilik ve iyileştirme fırsatlarını arayacağı vurgulanmıştır. Bir önceki versiyonda da yer bulan ve süreç yönetiminin önemli unsurlarından olan süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi ile yetinilmemiş, alt kritere süreç çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi ilave edilerek süreç ölçümüne ve kontrolüne verilen önem artırılmıştır. Paydaşlar, onların tatmin edilmesi ve onlar için giderek artan bir değer yaratma amacı önemini korumuştur. Kademeli ve sıramalı iyileştirme fırsatlarının, çalışan, müşteri ve iş birliği yapılan kuruluşların yeteneklerini ortaya çıkarmadaki önemine vurgu yapılmıştır.</p>
2010	<p>Süreç yaklaşımını daha çok yansıtan, “mükemmel kuruluşların, süreçlerini analiz ettiği” ifadesinin temel kavramların <i>süreçlerle yönetme</i> bölümüne ilave edildiği, aralarında müşterilerin de bulunduğu paydaşların yüksek düzeyde güvenini kazanma ve onlardan alınacak geri bildirimlerle iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini sürdürme felsefesinin benimsendiği bir modeldir. Kuruluşların çalışanlarına değer vermesi gerektiğine, kurumsal ve bireysel hedefleri dengeli bir şekilde gerçekleştirmeye yönelik bir yetkelendirme kültürü yaratması gerektiğine inanan modelde, paydaşlara ve onların güvenini kazanmaya fazlasıyla yer verilmiş ve süreç iyileştirmesindeki önemine vurgu yapılmıştır. İstenen performansın hayata geçirilmesi ve beklenen çıktının elde edilmesi için kuruluş içi ve dışında bütün süreçlerin baştan aşağıya yönetilmesi gerektiği savunulmuş, süreç ve süreç yönetimine olan yakınlık ortaya konulmuştur.</p>
2013	<p>Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk almak yerine, sürdürülebilir bir gelecek yaratma ifadesi kullanılarak mükemmel kuruluşların, sürdürülebilirlik kavramlarını sahip olduğu temel değerleriyle bütünleştireceği böylece sürdürülebilir iyileştirme ve sürdürülebilir bir geleceğe sahip olacağını ifade etmiştir. Paydaşlar ön plana çıkarılmış, mükemmel kuruluşların paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli iyileştirme ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratacağı, paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Kuruluşun stratejisinin belirlenmesinde de paydaşların sürdürülebilirlik temelinde</p>

uyumlu süreçler tasarlamasına önem verilmiştir. *Süreçlerle yönetim* ifadesi yerine *çeviklikle yönetim* ifadesi tercih edilmiştir. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesine, yenilikçi fikirler, yenileşimci bir anlayış ve uygun çeviklikle cevap veremeyen kuruluşların, sadece süreç yönetimi ve süreçlerin iyi yönetilmesiyle başarılı olmalarının zor olduğu anlaşılmaktadır. Risk yönetimi konusunda gelecekteki senaryoları anlamak ve stratejik, operasyonel ve finansal riskleri yönetmek için etkin yöntemler uygulayarak paydaşlara yüksek düzeyde güven oluşturmak adına lidere görevler yüklenmiştir. Çevik yönetim anlayışında müşterilerin beklentilerine göre değişen davranış tarzları ile şekillenecek süreçleri uygun şekilde yönetmek ve süreç iyileştirme faaliyetlerini bu doğrultuda sürdürmek konusunda kuruluş liderine görevler yüklenmiştir. Süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini artırmak için teknoloji portföyünün değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirme terimleri sıklıkla kullanılmış, yenileşimin ürünlere, süreçlere, pazarlamaya, organizasyonel yapıya ve iş modellerine uygulanabileceği belirtilmiştir. Yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirmelerin itici gücü olarak, süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veriler gösterilmiştir. İyileştirme ve yenileşim sürecine çalışanlar da dâhil edilmiş, onların çabalarının ve başarılarının takdir edilmesi gerektiği, süreç iyileştirmesinde organizasyon içinde tepeden tırnağa herkesin var olması gerektiği hatırlatılmıştır.



## 5. SÜREÇ YÖNETİMİ AÇISINDAN EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE ISO 9001 VERSİYONLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Önceki bölümlerde ISO:9001 ve EFQM Modeli versiyonlarının süreç yönetimi yaklaşımı, süreçlerin kontrolü ve iyileştirilmesi açılarından kendi içlerinde değerlendirmesi yapılmıştır. Bu bölümde ise çalışma hayatı için oldukça büyük öneme sahip, kuruluşların kârlılıkları konusunda önemli katkıları bulunan ve uluslararası piyasada kabul edilebilirliğini ispatlamış bu iki kalite ve mükemmelliği yakalama modelinin, aynı referanslar dikkate alınarak karşılaştırması yapılacaktır. Bu karşılaştırmada çizelge 5.1'deki eşleştirme izlenecektir.

**Çizelge 5.1 : ISO 9001 ve EFQM modeli tarihsel karşılaştırması.**

ISO 9001	EFQM
1994	1991
2000	2000
2008	2003
2008	2010
2015	2013

### 5.1. ISO 9001:1994 ve 1991 EFQM Modeli Karşılaştırması

1991 EFQM Modelinde süreç ve süreç yönetimi, kuruluşların başarılı olmasında uygulanması gereken anahtar bir prensip olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada kilit süreçler, modelin bu versiyonunda hak ettiği değeri bulmuştur. Değerleri arasında kritik süreçleri ya da diğer bir ifadeyle kilit süreçleri dâhil etmeyen ISO 9001:1994 ile kıyaslandığında 1991 EFQM Modelinin bir üstünlüğü olarak sayılabilir.

Sürekli iyileştirme sıklıkla versiyonda yer almış, bu konuda çalışanlara ve kuruluşa görevler yüklenerek kademeli ve sıçramalı iyileştirme yöntemlerinin belirlenmesi sorgulanmıştır. 1991 EFQM Modelinde çalışanlar iyileştirme faaliyetlerinin içinde yer alırken, bu açıdan bakıldığında ISO 9001:1994 çalışanları iyileştirme faaliyetlerine katma ve onları özendirme konusunda yetersiz kalmaktadır.

Süreç yönetimi açısından ISO 9001:1994'te faaliyetlerle ilgili dokümente edilmiş prosedürlerin oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanması gerekliliği sıkça tekrarlanmıştır. Bu gereklilikler bu versiyonda adı geçen faaliyetlere bir süreç gözüyle bakıldığını göstermektedir. Ayrıca ISO 9001:1994'te *proses kontrol* şeklinde bir başlık açılmış, süreç yönetiminin adı tam olarak konulmasa da, kuruluş içerisindeki üretimi ilgilendiren her türlü faaliyetin ve ürün kontrolünün süreç olarak ele alındığı görülmüştür. 1991 EFQM Modelinde süreç sahiplerinin belirlenmesi ve süreç yönetim sisteminin kurulması, çalışma standartlarının mevcut olması ve gözden geçirilmesi, süreç yönetiminde performans sonuçlarının göz önünde tutulması, kalite, çevre yönetim, işçi sağlığı ve iş güvenliği sistemleri gibi sistem standartlarının süreç yönetiminde kullanılması konuları sorgulanmaktadır. Bu açıdan iki model arasında bir karşılaştırma yapıldığında EFQM Modelinin daha baskın olduğunu ve süreç yönetimi gereklerini daha kuvvetli şekilde uyguladığını söylemek mümkündür.

ISO 9001:1994 üretilen ürünün ve üretimde kullanılan teçhizatların muayenesi ve kontrolü için versiyondaki maddelerde, gerekli tavsiyelerde bulunmuştur. Bu tavsiyeler süreç kontrolü ve süreç iyileştirmesi olarak ele alınabilmektedir. 1991 EFQM Modeli ise çalışanların kademeli ve sıçramalı iyileştirmeye yönelik yaratıcı girişimlerini özendirecek sistemlerin geliştirilmesi, yeni tasarım yöntemleri, teknoloji ve çalışma yöntemlerinin keşfedilmesi ve kullanılması, yenilikçi atılım ve yaratıcılığı özendirecek yapısal değişimlerin yapılması ve işletme içinde her çalışanın sürekli öğrenmesinin nasıl cesaretlendirileceği konularını sorgulamaktadır. Her iki model süreç kontrolü ve iyileştirilmesi açısından karşılaştırıldığında EFQM Modeli için söylenebilecek daha fazla söz bulunmaktadır. Bu açıdan EFQM Modelinin 1994 ISO 9001 standardından önde olduğu söylenebilmektedir.

## **5.2. ISO 9001:2000 ve 2000 EFQM Modeli Karşılaştırması**

2000 EFQM Modeli, kuruluşun performansını en iyi şekilde sergileyebilmesi için aralarında müşterilerin de bulunduğu paydaşların katılımına büyük önem vermiştir.

İyileştirme çalışmaları temelindeki değiştirilen süreçler için yapılan pilot uygulamaların tüm paydaşlara bildirilmesi istenmiştir. 2000 EFQM Modeli paydaşlardan gelecek geri bildirimleri ne kadar önemseydiğini göstermiş, iyileştirme ve geliştirme için herkesin bir rol alması gerektiği prensibine göre hareket etmiştir. ISO 9001:2000 ise sadece müşteri geri bildirimleri ile ilgilenmektedir. 2000 EFQM Modeli aynı zamanda iyileştirme faaliyetlerinde çalışanların desteklenmesi ve cesaretlendirilmesi konusunda kuruluşa görevler yüklemektedir. ISO 9001:2000'in ise bu konuda geri planda kaldığı görülmektedir.

2000 EFQM Modeli stratejilerin yaşama geçirilmesini sağlayacak süreçlerin tasarlanması, kullanılacak süreç yönetim sisteminin kurulması, süreç yönetiminde çevre, işçi sağlığı ve iş güvenliği sistemlerinin uygulanması konuları üzerinde durduğu görülmektedir. Süreç ölçümünün yapılması, performans hedeflerinin belirlenmesi ve kuruluşun iş birliği içinde olduğu kuruluşlarla ve kurum içi süreçlerle uyumunun sağlanması gerektiği belirtilerek süreç yönetiminin ve süreç kontrolünün işletildiği gözlenmektedir. Ayrıca süreç yönetiminin başarısı ve iyileştirmenin beklenen düzeyde gerçekleşmesinde önemli paya sahip olan kilit süreçlerin önemi vurgulanmış, kuruluşun performansının, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme ile en üst düzeye çıkacağı ifade edilmiştir.

ISO 9001:2000 giriş bölümünde ise proses yaklaşımı, bir başlık olarak yer almaktadır. Bu durum, ISO 9001:2000'i EFQM Modeline yaklaştıran bir unsurdur. Deming döngüsünün (PUKÖ) temel prensip olarak yerleştirilmiş olması ve post-modern yönetim anlayışına ait *dış kaynaklardan yararlanma* gibi terimlerin kullanılmış olması ISO 9001:2000'in süreç yönetimi yaklaşımı açısından en belirgin özelliklerindedir ve 2000 EFQM Modelinden üstün yanları olarak sayılabilir.

ISO 9001:2000'de kalite yönetim sisteminin uygulanması ve tesisi için gerekli her bir faaliyet süreç olarak değerlendirilmiş, bu süreçler, süreç yönetimi yaklaşımının tanımlama, sorumluları belirleme, ölçme, analiz, sürekli iyileştirme ve kontrol basamakları ile uygulanmış ve PUKÖ döngüsünün işletilmeye çalışıldığı görülmüştür. PUKÖ döngüsü süreç yönetimi yaklaşımı açısından ISO 9001 standartlarına ivme kazandıran bir etken olmuştur. Ancak kilit süreçler gibi süreç yönetiminin önemli bir yapı taşına yer vermemiş olması ve yenilikçilik ve sürekli öğrenme gibi çağdaş değerlerin adının geçmemesi, ISO 9001:2000'in 2000 EFQM Modelinden eksik kaldığı noktalar olarak sayılabilmektedir.

### 5.3. ISO 9001:2008 ve 2003 EFQM Modeli Karşılaştırması

Mükemmelliği, kuruluşun birbiriyle bağımlı ve ilişkili bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetilmesi olarak tanımlayan 2003 EFQM Modelinde süreç yönetiminin kapsamı genişletilerek sürecin gözden geçirilmesinin istenen hedeflere ulaşmakta önemli olduğu vurgulanmış, bu konuda kuruluş liderine de sorumluluklar yüklenmiştir. Kuruluşların yapılan her türlü faaliyetten sürekli öğreneceği, çalışanların mevcut düzen ile sürekli mücadele ederek sürekli yenilikçilik ve iyileştirme fırsatlarını arayacağı ifade edilmiştir. Sürekli öğrenme ve yenilikçilik 2003 EFQM Modelinin ISO 9001:2008’de var olmayan bir özelliğidir.

Bir önceki 2000 EFQM Modelinde yer bulan ve süreç yönetiminin önemli unsurlarından olan süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi ile yetinilmemiş, alt kritere süreç çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi ilave edilerek süreç ölçümüne ve kontrolüne verilen önem artırılmıştır.

2003 EFQM Modelinde “politika ve stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bir unsur” olarak tanımlanan kilit süreçler, süreç yönetiminin başarısında ve beklenen iyileştirmenin sağlanmasındaki önemini muhafaza etmiştir. *Çalışanlar* kriterinde bahsedilen insan kaynakları planlarının kritik süreçlerle uyumlu olması gerektiği ifadesi, kritik süreçlere verilen önemi desteklemektedir. Bu özellik, 2003 EFQM Modelinin, ISO 9001:2008’den üstün olduğu bir yanıdır. ISO 9001:2008’de kilit ya da kritik süreçler olarak adlandırılan ve süreç iyileştirmede önemli kilit taşı pozisyonunda bulunan bir değere yer verilmemiştir.

Süreç yönetimi açısından ISO 9001:2008’de PUKÖ döngüsünün literatürdeki adıyla anılıyor olması ve daha anlaşılır bir çeviri kullanılması standarda genişlik kazandıran ve 2003 EFQM Modelinin önüne geçen bir unsur olarak sayılabilir. Ancak süreç iyileştirmede sadece müşterilerin geri bildirimlerini dikkate alan ISO 9001:2008, paydaşları, onların tatmin edilmesini ve onlar için giderek artan bir değer yaratma amacını önemseyen 2003 EFQM Modelinin gerisinde kalmıştır. Bununla beraber çalışanları süreç iyileştirme çalışmalarında ön planda tutan ve onların bu çalışmalara dâhil edilmesi gerektiğini savunan EFQM Modelinin, bu konuya gereken vurguyu yapmayan ISO 9001’i geride bıraktığı görülmektedir.

ISO 9001 (2008)’de *proses yaklaşımı* tanımı genişletilerek “istenen çıktının elde edilebilmesi için, bir kuruluşa, proseslerin tanımlanması ve etkileşimleriyle birlikte



prosesler sisteminin uygulanması ve bunların yönetilmesi” olarak ifade edilmiştir (s. giriş). ISO 9001:2008 kuruluşun, bu standarttaki şartlara uygun olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturması, uygulaması, sürekliliğini sağlaması ve bunun etkinliğini sürekli iyileştirmesi konusunda gerekliliği yinelemiş, altı maddede sıraladığı süreç yönetimindeki sürecin ölçme ve analiz edilmesi aşamalarına, sürecin izlenmesi gerektiğini de ilave ederek anlamı güçlendirmiştir. Ayrıca ürün gerçekleştirme plânlaması için, kuruluşun belirlemesi gerekenler arasına ölçme faaliyetinin de eklenmiş olması süreç yönetimi yaklaşımının ISO 9001:2008 versiyonunda daha da olgunlaştığını göstermektedir.

#### **5.4. ISO 9001:2008 ve 2010 EFQM Modeli Karşılaştırması**

2010 EFQM Modeli alt kriterlerinde mükemmel kuruluşların, süreçlerini analiz ettiğini ifade etmektedir. Süreç yönetimi yaklaşımının bu versiyonda kuvvetlendiği ve ölçme faaliyetlerini ürün gerçekleştirme süreçlerine dâhil eden ISO 9001:2008 ile benzerlikler gösterdiği söylenebilir. Ancak aralarında müşterilerin de bulunduğu paydaşların yüksek düzeyde güvenini kazanma ve onlardan alınacak geri bildirimlerle iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini sürdürme felsefesinin benimsendiği 2010 EFQM Modeli, süreç yönetimi yaklaşımında iyileştirme çalışmaları açısından sadece müşterilerin görüşlerini dikkate alan ISO 9001:2008’in ilerisinde görünmektedir. İstenen performansın elde edilmesi ve beklenen çıktıların alınması amacıyla kuruluş içi ve dışında süreçlerin baştan aşağıya yönetilmesi gerektiğini savunan 2010 EFQM Modeli, kilit süreçlere verilen önem bakımından da ISO 9001:2008’in önüne geçmiştir. Diğer yandan EFQM Modelinin 2010 versiyonunda da süreç iyileştirmede çalışanlar ön planda tutulmuş, buna karşılık ISO 9001:2008’de bu konuya değinilmemiştir.

#### **5.5. ISO 9001:2015 ve 2013 EFQM Modeli Karşılaştırması**

2013 EFQM Modeli sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk almak yerine, *sürdürülebilir bir gelecek yaratma* ifadesini kullanmıştır. Mükemmel kuruluşların, sürdürülebilirlik kavramlarını sahip olduğu temel değerleriyle bütünleştiği böylece sürdürülebilir iyileştirme ve sürdürülebilir bir geleceğe sahip olacağını ifade etmiştir. ISO 9001:2015 ise kalite yönetim sisteminin tesisi, uygulanması, sürekliliğinin sağlanması ve sürekli iyileştirilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan ne varsa,

bunların dokümanite edilmiş süreçlerin oluşturulması yoluyla belirlenmesi ve sonuçlarının da sürekli iyileştirme faaliyetlerine temel olacak şekilde kayıt altına alınması gerektiğinin altını çizmiştir. Bu noktada iki modelin süreç iyileştirme bakımından birbirine yakın olduğu söylenebilir.

ISO'nun resmi internet adresinden edinilen Kalite Yönetim Prensipleri adlı dökümana göre Kalite Yönetim Sistemi ile sonuçların nasıl alınabildiğini anlamının, süreç iyileştirmesi için kilit süreçler ve fırsatlar üzerinde daha çok durabilme kabiliyeti kazandırdığı hatırlatılmakta ve kilit süreçlerin önemi vurgulanmaktadır (Url-1). Bu açıdan ISO'nun kurumsal olarak kritik süreçlerin önemine yönelik bir anlayış değişikliği içine girdiği söylenebilmektedir. Bu durum, ISO 9001'i kritik süreçler açısından EFQM Modeline yakınlaştıran bir özelliktir.

Paydaşların ön plana çıkarıldığı 2013 EFQM Modeli, mükemmel kuruluşların paydaşlarının yaratıcı özelliklerini harekete geçirerek sürekli iyileştirme ve sistematik yenileşimle artan performans düzeyleri yaratacağını, paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesi gerektiğini ifade ederken, iyileştirme ve yenileşim sürecine çalışanlar da dâhil edilmiştir. Onların çabalarının ve başarılarının takdir edilmesi gerektiği, süreç iyileştirmesinde organizasyon içinde tepeden tırnağa herkesin var olması gerektiği hatırlatılmıştır. ISO 9001:2015 ise önceki versiyonlarda olduğu gibi süreç iyileştirmede müşteri geri bildirimlerini ön planda tutmuştur. Bu açıdan ISO 9001:2015'in 2013 EFQM Modelinden eksik kaldığı söylenebilir.

2013 EFQM Modelinde *süreçlerle yönetim yerine, çeviklikle yönetime* yer verilmiştir. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesine, yenilikçi fikirler, yenileşimci bir anlayış ve uygun çeviklikle cevap veremeyen kuruluşların, sadece süreç yönetimi ve süreçlerin iyi yönetilmesiyle başarılı olmalarının zor olduğu anlaşılabilir. Çevik yönetim anlayışında müşterilerin beklentilerine göre değişen davranış tarzlarıyla şekillenecek süreçleri uygun şekilde yönetmek ve süreç iyileştirme faaliyetlerini bu doğrultuda sürdürmek konusunda kuruluş liderine görevler yüklenmiştir. Süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini artırmak için teknoloji portföyünün değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. ISO 9001:2015, süreç iyileştirme faaliyetlerine verdiği örneklerde yenileşim, yenilikçilik olarak açıklanabilen inovasyon terimine yer vermiştir. Bu terimin ilave edilmesi süreçlerin

iyileştirilmesi bakımından ISO 9001 versiyonuna değer kazandırmıştır. Bu anlamda her iki modelin birbirine benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Diğer yandan müşteri memnuniyetini hedefleyen süreç yönetimi yaklaşımı açısından ISO 9001:2015 risk temelli süreç yönetimi yaklaşımını benimsemektedir. Proseslerin ve sistemin bir bütün olarak yönetilmesine, risk temelli düşünmenin odağı olan PUKÖ döngüsünün kullanılmasıyla erişilebileceği vurgulanmıştır. 2013 EFQM Modeli ise risk yönetimi konusunda gelecekte yaşanacakları anlamak ve çeşitli riskleri yönetmek için etkin yöntemler uygulayarak paydaşların yüksek düzeyde güvenini kazanması yönünde lidere görevler yüklemiştir. Risk yönetimi açısından her iki modelin birbirine yakın çizgilerde bulunduğunu söylemek mümkündür.

2013 EFQM Modelinde yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirmelerin lokomotifi olarak, süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veriler gösterilerek iyileştirmede süreçlerin ölçülmesinin gerekliliği işaret edilmektedir. Buna paralel bir önceki versiyonunda *ölçme, analiz ve iyileştirme* olarak tek madde halinde verilen başlık, ISO 9001:2015'te *performans değerlendirme* ve *iyileştirme* şeklinde ayrı başlıklar halinde sunularak iyileştirmeye verilen önem yansıtılmıştır.



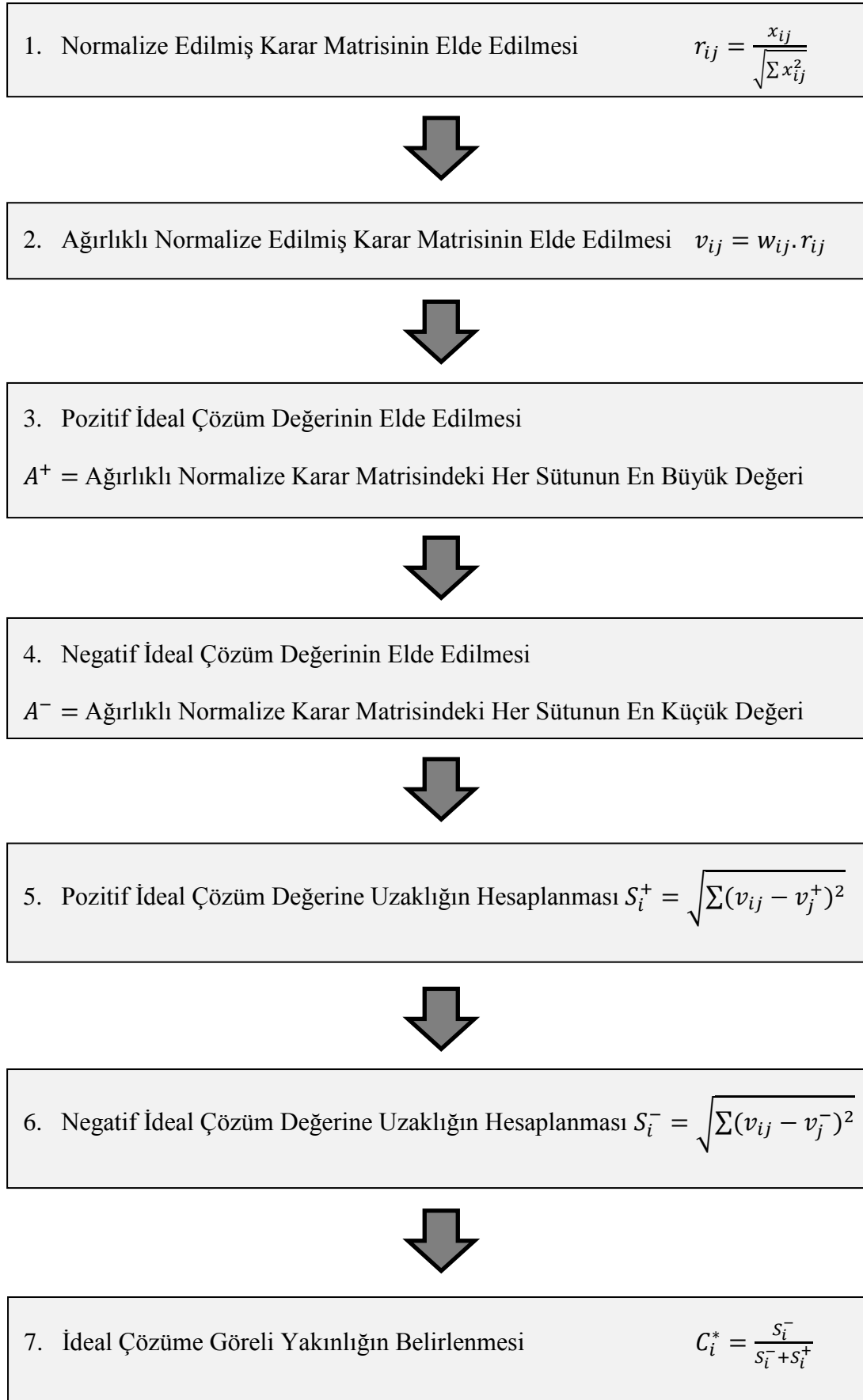
## **6. UYGULAMA: UZMAN DEĞERLENDİRMESİ**

ISO 9001 ve EFQM Mükemmellik Modeli arasında süreç yönetimi yaklaşımı, süreçlerin kontrolü ve iyileştirilmesi açılarından bir karşılaştırma yapabilmek için uzman değerlendirmesine başvurulmuştur. Süreç yönetimi yaklaşımı, süreçlerin kontrolü ve iyileştirilmesi bakımından değişik kriterler belirlenerek kalite ve mükemmellik konusunda çeşitli üniversitelerde görevli ve bu alanda iş dünyasındaki uygulayıcı ve kullanıcı firmalara danışmanlık yapan Toplam Kalite Yönetimi profesörlerinden her iki modelin son iki versiyonuna puan vermeleri istenmiştir. Yapılan bu değerlendirme sonuçları TOPSIS yöntemine aktarılmış ve süreç yönetimi yaklaşımı, süreçlerin kontrolü ve iyileştirilmesi açısından hangi modelin öne çıktığı belirlenmeye çalışılmıştır.

### **6.1.TOPSIS Yöntemi**

MCDM (Multi Criteria Decision Making-Çok Kriterli Karar Alma) birçok alternatif arasından en iyi olanını bulmaya yarayan çoklu karar alma tekniğidir. En bilinen çok kriterli karar alma yöntemlerinden birisi Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS) yöntemidir. TOPSIS özellikle karar vermede güçlük çekilen çoklu alternatifler arasından en ideal tercihi yapabilmek için iyi bir yöntemdir.

TOPSIS, 1980 yılında Yoon ve Hwang tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir. ELECTRE yöntemi ile aynı temel yaklaşımları kullanır. Karar noktalarının en iyi çözüme en yakın olma prensibine dayanır ve çözüm süreci ELECTRE yöntemi ile karşılaştırıldığında daha kısadır. TOPSIS yöntemi altı basamaktan oluşan bir çözüm sürecini içermektedir. Yöntemin ilk iki basamağı ELECTRE yöntemiyle ortaktır (TOPSIS, 2017).



Şekil 6.1 : TOPSIS yönteminin uygulama basamakları

## 6.2.Önerilen Değerlendirme Yöntemi

Yapılan yüz yüze görüşmeler ve soru formundaki soruların yöneltilmesiyle süreç yönetimi yaklaşımı, süreçlerin kontrolü, süreçlerin iyileştirilmesi ve yenilikçilik açılarından ISO 9001 Kalite Standardının ve EFQM Mükemmellik Modelinin karşılaştırılması için uzmanların görüşleri istenmiştir. Adı geçen uzmanlar, Kalder ve Kalbir üyesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi ve Yalova Üniversitesi gibi çeşitli üniversitelerde görevli ve bu alanda iş dünyasındaki uygulayıcı ve kullanıcı firmalara danışmanlık yapan Toplam Kalite Yönetimi profesörlerinden seçilmiştir.

İlk başta uzmanlardan, süreç yönetimi yaklaşımı, süreçlerin kontrolü, süreçlerin iyileştirilmesi ve yenilikçilik kriterlerine önem derecesine göre 100 puanı dağıtarak paylaşımları istenmiştir. Burada her bir kriterin TOPSIS yöntemindeki ağırlık hesabının doğru yapılabilmesi için gerekli ilk çarpan elde edilmeye çalışılmıştır.

Daha sonra bu kriterlerin altında belirlenen alt kriterlerin her birine 100 puanı önem derecelerine göre paylaşımları istenmiş ve ağırlık hesabında ikinci çarpan elde edilmiştir. Ağırlık hesabı için kritere ait çarpan ile alt kritere ait çarpan birbiriyle çarpılmış ve elde edilen sonuç 1000'e bölünerek her bir kriter için ağırlıklar belirlenmiştir.

Takip eden sorularda önceki sorulardan bağımsız olarak bu alt kriterlerin ISO 9001 Kalite Standardının son iki versiyonu olan 2015 ve 2008 versiyonlarındaki ve EFQM Mükemmellik Modelinin 2010 ve 2013 versiyonlarındaki uygulanaşına ve başarısına 10 üzerinden puan vermeleri istenmiştir. Son olarak elde edilen veriler TOPSIS yöntemine aktarılmıştır.

TOPSIS yönteminde uzmanların her bir alt kriter için her modele vermiş oldukları puanların ortalamaları dikkate alınmıştır. Karşılaştırmaya esas modelin her bir alt kriter için uzmanlardan gelen puanı, her bir alt kriter için elde edilen normalizasyon işlemi sonucuna bölünerek her modelin ilgili alt kriter için normalize edilmiş karar matrisi ( $r_{ij}$ ) elde edilmiştir. Her alt kriter için normalizasyon işlemi, ilgili alt kriter için her modele verilen puanların kareleri toplamının kareköküdür.

Daha sonra her bir alt kriterin ağırlık puanı ile, ilgili alt kriter için hesaplanan her modelin normalize edilmiş karar matrisi değeri çarpılarak ağırlıklı normalize karar matrisi ( $v_{ij}$ ) elde edilmiştir.

Sonrasında pozitif ideal çözüm değerinin ( $A^+$ ) belirlenmesi amacıyla her bir alt kriter için elde edilen ağırlıklı normalize karar matrisi değerlerinin en yüksek olanı, negatif ideal çözüm değerinin ( $A^-$ ) belirlenmesi amacıyla, en düşük olanı tespit edilmiştir.

Daha sonra her bir alt kriter için, her modelin sahip olduğu ağırlıklı normalize karar matrisi değeri ile, ilgili alt kriter için elde edilen pozitif ideal çözüm değerinin farkının karesi hesaplanarak her modelin ilgili alt kriter için pozitif ideal çözüme uzaklıkları hesaplanmıştır. Sonra, her modelin ilgili alt kriter için negatif ideal çözüme uzaklığını hesaplamak için, her modelin sahip olduğu ağırlıklı normalize karar matrisi değeri ile, ilgili alt kriter için elde edilen negatif ideal çözüm değerinin farkının karesi belirlenmiştir.

Son olarak, her modelin her bir alt kriter için sahip olduğu negatif ve pozitif ideal çözüme uzaklıklarının toplamının karekökü alınarak negatif ve pozitif ideal çözüme uzaklıklarına ( $S_i^+$  ve  $S_i^-$ ) ulaşılmıştır.

Her bir modelin ideal çözüme göreli yakınlığını ( $C_i^*$ ) belirlemek için her bir modelin negatif ideal çözüm değeri, her bir modelin negatif ideal çözüm değeri ile pozitif ideal çözüm değeri toplamına bölünmüştür. İdeal çözüme göreli yakınlık değerlerinden en yüksek olanı, aranan en ideal çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **6.3.Sonuçların Değerlendirilmesi**

Uzmanlara yöneltilen sorulardan elde edilen veriler TOPSIS yöntemine aktarıldıktan sonra ISO9001:2008, ISO9001:2015, 2010 EFQM Modeli ve 2013 EFQM Modeli arasından en ideal olanı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre 4 ayrı model arasından 2013 EFQM Modeli, belirlenen 4 ayrı kriterin altındaki 13 alt kriter açısından en fazla puanı toplayarak en ideal seçim olarak ortaya çıkmıştır. Bu değerlendirmede uzmanlara yöneltilen 13 ayrı alt kriterin 11'inde 2013 EFQM modeli en yüksek ortalamayı elde ederek kalite ve mükemmelliğin uygulayıcısı olan iki modelin süreç yönetimi yaklaşımı, süreçlerin kontrolü, iyileştirilmesi ve yenilikçilik açısından en iyisi olarak görülmüştür. Yapılan uzman görüşleri çalışmasıyla elde edilen bulgular ile tezin 5.bölümünde yapılan karşılaştırmaların birbirine paralel olduğu gözlenmiştir. ISO 9001 ve EFQM modellerine verilen uzman puanları çizelge 6.1'de, TOPSIS yöntemi için uzmanların vermiş olduğu puanların sonucunda elde edilen ideal çözüme göreli yakınlıklar, çizelge 6.2'de verilmiştir.



**Çizelge 6.1 : ISO 9001 ve EFQM modellerine verilen uzman puanları.**

Ağırlık	Süreç Yönetimi Yaklaşımı			Süreçlerin Kontrolü			Süreç İyileştirmesi			Yenilikçilik			
	0,086	0,105	0,112	0,063	0,054	0,058	0,047	0,059	0,059	0,070	0,078	0,128	0,082
Model	pukö döngüsü	risk temelli yaklaşım	kritik süreçlerin önemi	ölçme	analiz	performans değerlendirme	paydaşların önemi	sürekli öğrenme	iyileştirme	müşterilerin önemi	çevik yönetim	Inovasyon	çalışanları dahil etme özendirme
ISO 9001 2008	7,68	4,83	7,08	8,58	7,88	7,08	7,25	7,18	7,93	7,83	6,25	6,33	7,95
ISO 9001 2015	7,75	6,50	8,33	8,75	8,50	7,40	7,93	7,93	8,50	8,50	6,85	6,70	8,35
EFQM 2010	6,25	5,95	8,18	8,43	8,58	9,18	9,18	9,00	9,18	9,08	8,13	8,40	9,30
EFQM 2013	6,43	8,13	8,85	8,43	8,58	9,50	9,75	9,75	9,75	9,75	9,50	9,75	10,00

**Çizelge 6.2 : İdeal çözüme görelî yakınlıklar.**

Model	Si*	Si-	Ci* (sonuç)	sonuç
ISO 9001 2008	0,048	0,009	0,154	4
ISO 9001 2015	0,034	0,020	0,365	3
EFQM Modeli 2010	0,025	0,027	0,519	2
<b>EFQM Modeli 2013</b>	<b>0,008</b>	<b>0,048</b>	<b>0,854</b>	<b>1</b>



## 7. SONUÇ

Bu çalışmada Avrupa ve uluslararası iş dünyasındaki kalite ve mükemmellik konusunda saygın bir noktada bulunan ISO 9001 ve EFQM Modelinin süreç yönetimi yaklaşımı, süreçlerin kontrolü ve iyileştirilmesi açılarından benzerlik ve farklılıkları incelenmiştir. Her iki modelin karşılaştırılması neticesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

EFQM Modelinin süreç iyileştirmede geri bildirim yelpazesini kuruluştan parasal çıkarı olan hissedarlar, kuruluştaki çalışanlar, tedarikçiler ve genel itibarıyla toplum şeklinde tabir ettiği paydaşlar çerçevesinde geniş tutmuş, ürün yada hizmetin üretilmesi için şekillenen süreçte her kademedeki herkesin memnuniyetini dikkate alan bir yaklaşım sergilemiştir. ISO 9001 ise süreç iyileştirmede sadece müşteri geri bildirimlerini ön planda tutarak süreçlerin iyileştirilmesine onların girdileri doğrultusunda yön verdiği gözlenmiştir.

Öte yandan ISO 9001, PUKÖ döngüsünün iyi bir uygulayıcısı görünümündedir. 2000 versiyonundan itibaren süreçlerin iyileştirilmesinde bu döngünün kullanılmasını tavsiye eden modelin, bu bakımdan EFQM modelinden üstün olduğu gözlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında EFQM modelinin PUKÖ döngüsünün kullanılması konusuna yer vermediği görülmektedir.

ISO 9001 risk temelli düşünmenin kuruluşa, prosesleri ve kalite yönetim sisteminin planlanan sonuçlardan sapmaya yolaçan faktörlerin tayinini, olumsuz etkileri asgari seviyeye indirecek önleyici kontrolleri uygulamayı ve ortaya çıktıkça fırsatlardan azami derecede faydalanmayı sağlayacağını savunmaktadır. Gelecekte yaşanacakları anlamak ve çeşitli riskleri yönetmek için etkin yöntemler uygulayarak paydaşların yüksek düzeyde güvenini kazanması yönünde lidere görevler yükleyen EFQM Modeli ile ISO 9001'nin risk yönetimi açısından birbirine yakın çizgilerde bulunduğunu söylemek mümkündür.

Kritik süreçlerin belirlenmesinin başarısının ve arzu edilen performans düzeyinin sağlanmasında en önemli ve en fazla paya sahip unsurlardan birisi olduğuna

değinilmişti. Versiyonlarında kritik süreçlere yer vermeyen ISO 9001'in, süreç yönetimi yaklaşımı açısından hemen hemen her versiyonunda kritik süreçlere hakettiği önemi veren EFQM modelinin gerisinde olduğu gözlemi yapılmıştır. Ancak kurumsal olarak ISO'nun kritik süreçlerin önemine yönelik bir anlayış değişikliği içine girdiği söylenebilmektedir. Bu durum, ISO 9001'i kritik süreçler açısından EFQM Modeline yakınlaştıran bir özelliktir.

Buna paralel, sürekli öğrenmenin üzerinde fazlasıyla duran, kuruluşların kendi faaliyet ve performanslarından ve diğer kuruluşlarınkinden sürekli öğreneceği, performanslarının sürekli öğrenmeyle, yenilikçilik ve iyileştirme ile en üst düzeye çıkacağına inanan EFQM modeli, ISO 9001'in bu anlamda ilerisinde görünmektedir. Bu açıdan bakıldığında ISO 9001'in, sürekli öğrenmeyi kurum kültürüne yerleştirmeye olanak sağlayan bu anlayışı versiyonlarına dâhil etmediği görülmektedir.

Yenilikçilik penceresinden bakıldığında, EFQM modelinde daha fazla inanmışlık göze çarpmaktadır. Tüm versiyonlarında yenilikçiliğe yer veren EFQM modeline karşılık ISO 9001, sadece 2015 versiyonunda inovasyon adıyla bu değere yer vermiştir. Müşterilerin ve paydaşların her anlamda memnuniyetini sağlayabilmek için yenilikçi (inovatif) bir yönetim anlayışına sahip olunması ve çeşitli yöntemlerin bulunması bir gerekliliktir. ISO 9001'in yenilikçilik açısından ilerleme kaydederek iyileştirme yolunda EFQM modeline yaklaştığı söylenebilir.

EFQM Modeli, çalışanlara verilen önem ve iyileştirme faaliyetlerinde onların teşvik edilmesi ve başarılarının takdir edilmesi noktasında her versiyonunda gereken vurguyu yapmıştır. Diğer yandan ISO 9001'in bu konuda yetersiz kaldığı, süreç iyileştirmede asıl aktör olan çalışanların gerektiği kadar ön planda olmadığı gözlenmiştir.

Ölçme, analiz ve performans değerlendirme açısından her iki modelin birbirinden farklı olduğunu söylemek zordur. Her iki model de ölçme ve analize yeterince yer vermiş, süreç iyileştirmesinin yapılacak sağlıklı bir ölçüm ve olumlu performans düzeyi artışına temel oluşturacak şekilde analiz edilmesi neticesinde elde edilebileceğine inanmış görünmektedir. Kısaca, süreçlerin kontrolü bakımından iki model arasında çok büyük farklılıklar mevcut değildir.

Çevik yönetim anlayışında müşterilerin beklentilerine göre değişen davranış tarzlarıyla şekillenecek süreçleri uygun şekilde yönetmek ve süreç iyileştirme

faaliyetlerini bu doğrultuda sürdürmek konusunda önde olan EFQM, süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini artırmak için teknoloji portföyünün değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gerektiğini belirterek bu açıdan ISO 9001'in ilerisinde olduğunu göstermiştir.

Bundan sonraki bir çalışmada her iki kalite standardı ve mükemmellik modelinin süreç yönetimi yaklaşımı açısından kuruluşlardaki uygulayıcı ve kullanıcı görüşlerine başvurularak daha kapsamlı bir karşılaştırmasının yapılması olası görünmektedir. Aynı zamanda yapılan bu çalışma uzmanların kişisel görüşleriyle yürütüldüğü ve dilsel bir çalışma olduğundan dolayı belirsizlik içermektedir. İleride yapılacak çalışmalarda bulanıklık yöntemi kullanılarak daha net sonuçlar elde edilebilir.



## KAYNAKLAR

- Alberto Bayo-Moriones, Javier Merino-Díaz-de-Cerio, Sergio Antonio Escamilla-de-Leo'n, Rejina Mary Selvam.** (2011). *The Impact of ISO 9000 and EFQM On The Use of Flexible Work Practices*, Int. J. Production Economics, 130, s. 33-42
- Aras, Arzu A.** (2005). *Sürdürülebilir Süreç Yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Aslan, E.** (2007). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Kobi'lerin Performansları Üzerine Etkileri* (Yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Balci, D.** (2004). *ISO 9001:2000 Belgelendirmesi ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bozkurt, R.** (2003). *Süreç İyileştirme*, 3.Basım, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:661, Ankara.
- Champy, J., Hammer, M.** (1996). *Değişim Mühendisliği* (Çeviren: Sinem Gül), İstanbul: Sabah Kitapları.
- Çakar, T., Serdar, M.** (2002). *Kalite Yönetim Sistemleri*, SAÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 6. cilt, 2. Sayı, s. 89.
- Eyüpoğlu, F.** (2012). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Inaki Heras-Saizarbitoria, Marti Casadesüs and Frederic Marimön.** (2011). *The Impact of ISO 9001 and The EFQM Model: The View of The Assessors*, Total Quality Management, Vol. 22, No. 2, February, 2011, s. 197–218.
- ISO.** *TS EN ISO 9001:1994 Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar*, Türk Standartları Enstitüsü, İzmir, 2017.
- ISO.** *TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar*, Türk Standartları Enstitüsü, İzmir, 2017.
- ISO.** *TS EN ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar*, Türk Standartları Enstitüsü, İzmir, 2017.
- ISO.** *TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar*, Türk Standartları Enstitüsü, İzmir, 2017.
- Kalder,** (2000). *EFQM Modeli:2000*, Kalder Yayınları İstanbul.
- Kalder,** (2003a). *Süreç Yönetimi Kıyaslama Grup Çalışması*, Kalder Yayınları Raf no:1410, İstanbul.
- Kalder,** (2003b). *EFQM Modeli:2003*, İstanbul : Kalder Yayınları.
- Kalder,** (2010). *EFQM Modeli:2010*, İstanbul : Kalder Yayınları.

- Kalder**, (2013). *EFQM Modeli:2013*, İstanbul : Kalder Yayınları.
- Kalder**, (2016). *2016 Türkiye Mükemmellik Ödüülleri Kitapçığı*, İstanbul : Kalder Yayınları.
- Kaya, S., Akın, E., Üçgöl, Ö., Aşkar, Ö. D., Reyhani, M.** (2007). *Konfeksiyon Sektörü İçin ISO 9000:2000 ve EFQM Modeli'nin Karşılaştırılması*, Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi, Sayı 4, s. 273-278.
- Keşkek, İ.** (2006). *Tedarikçi/Yapımcı Firmada ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Belgelendirme Süreci* (Yüksek lisans tezi). İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kontzer, T.** (2002). *A Better Way to Manage Rules*, Information Week, Issue 886, s. 33.
- Margerison, C., Mc Cann, D.** (1995). *Team Management*, Management Book 2000 Ltd, Oxfordshire.
- Okay, I.** (1998). *İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları*, 7.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul.
- Ökmen, Ö., Dönmez, D.** (2005). *Yönetimsel ve Organizasyonel Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik*, İstanbul : Kalder Yayınları no:35.
- Özlu, İzzettin S.** (1999). *Toplam Kalite Yönetiminde TÜSİAD – KalDer (EFQM) Modeli ve Özel Sektörde Bir Firmaya Sanal Olarak Uyarlanması* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Pritchett, P.** (2002). *Süreçlerle Yönetim. Çevirmen: Tekin Siya*, İstanbul: Mü-Ka Matbaacılık.
- Russell, S.** (2000). *ISO 9000:2000 ve EFQM Modeli: Rekabet mi, İş Birliği mi?*, Total Quality Management, VOL. 11, NOS. 4/5&6, 2000, s. 657-665.
- Selek, İ.** (2006). *Süreç Yönetimi Uygulamasında Ekip Çalışmasının Etkisi ve Funika A.Ş'de Bir Uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Smith, H., Fingar, P.** (2003). *Business Process Management*, Florida : Meghan-Kiffer Press.
- Soin, Sarv S.** (1998). *Total Quality Control Essentials*, McGraw-Hill Inc., New York.
- Soydan, S.** (2006). *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama* (Yüksek lisans tezi). DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sümer, K., Gül, S.** (2013). *ISO ve EFQM Kalite Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması: Literatür Araştırması*, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 36, s. 1-17.
- Süreç Yönetimi Ders2.** 15.04.2017 tarihinde  
<http://www.enm.yildiz.edu.tr/~palcan/surec%20yonetimi%20Ders%202.doc>  
adresinden erişildi.
- Süzer, H.** (1997). *Toplam Kalite Yönetimi EFQM Modeli ve MAKO'da Bir Uyarlanma* (Yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.



**Şimşek, M.** (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Yayınları, 4.Basım, İstanbul.

**TOPSIS.** (2017). 02.06.2017 tarihinde  
[http://debis.deu.edu.tr/userweb//k.yaralioglu/dosyalar/TOPSIS\\_Yontemi.doc](http://debis.deu.edu.tr/userweb//k.yaralioglu/dosyalar/TOPSIS_Yontemi.doc)  
adresinden erişildi.

**Url-1** < <https://www.iso.org> > erişim tarihi 09.05.2017.

**Url-2** < <http://www.ubak.gov.tr> > erişim tarihi 16.03.2017.

**Url-3** < <http://www.kalder.org/images/uploads/kalderpdf.pdf> > erişim tarihi  
07.05.2017.



## **EKLER**

**EK A:** EFQM Mükemmellik Modeli ve ISO 9001 Kalite Standardının Süreç Yönetimi Yaklaşımı, Süreç Kontrolü, Süreç İyileştirme ve Yenilikçilik Kriterleri Yönünden Karşılaştırma Soruları

## EK A

	Sorular	Kriter 1	Kriter 2	Kriter 3	Kriter 4
1	Kalite ve Mükemmellik penceresinden bakıldığında yandaki dört kriterin ağırlığı (önemi) için 100 puanı paylaştınız.	Süreç Yönetimi Yaklaşımı	Süreç Kontrolü	Süreç İyileştirmesi	Yenilikçilik
2	Süreç Yönetimi Yaklaşımı açısından yandaki üç alt kriterin ağırlığı (önemi) için 100 puanı paylaştınız.	Süreç Yönetimi Yaklaşımı			
		Pukö Döngüsü	Risk Temelli Yaklaşım	Kritik Süreçlerin Önemi	
3	Süreçlerin Kontrolü açısından yandaki üç alt kriterin ağırlığı (önemi) için 100 puanı paylaştınız.	Süreç Kontrolü			
		Ölçme	Analiz	Performans Değerlendirme	
4	Süreç İyileştirmesi açısından yandaki dört alt kriterin ağırlığı (önemi) için 100 puanı paylaştınız.	Süreç İyileştirmesi			
		Paydaşların Önemi	Sürekli Öğrenme	İyileştirme	Müşterilerin Önemi
5	Yenilikçilik açısından yandaki üç alt kriterin ağırlığı (önemi) için 100 puanı paylaştınız.	Yenilikçilik			
		Çevik Yönetim	İnovasyon	Çalışanları Özendirme	
Aşağıdaki verilen alt kriterlerin etkinliği açısından dört modele 10 üzerinden puan veriniz (1 en düşük-10 en yüksek)		ISO 9001 2008	ISO 9001 2015	EFQM Mükemmellik Modeli 2010	EFQM Mükemmellik Modeli 2013
6	PUKÖ Döngüsüne verilen önem				
7	Risk Temelli Yaklaşımına verilen önem				
8	Kritik Süreçlere verilen önem				
9	Ölçmeye verilen önem				
10	Analize verilen önem				
11	Performans Değerlendirmeye verilen önem				
12	Paydaşlara verilen önem				
13	Sürekli Öğrenmeye verilen önem				
14	İyileştirmeye verilen önem				
15	Müşterilere verilen önem				
16	Çevik Yönetim anlayışına verilen önem				
17	İnovasyonlara verilen önem				
18	Çalışanları Dahil Etmeye verilen önem				

## **ÖZGEÇMİŞ**

**Ad-Soyad** : Erhan Önder  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 16.06.1978, Aydın  
**E-posta** : erhanonder78@hotmail.com

### **ÖĞRENİM DURUMU:**

- **Lisans** : 2007, Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü