



COMMON ASSESMENT  
FRAMEWORK

tepav | epr

# Genel Değerlendirme Çerçevesi

KURULUŞUNUZU ÖZDEĞERLENDİRME ARACILIĞIYLA GELİŞTİRİN



## Genel Değerlendirme Çerçevesi Kuruluşunuzu Özdeğerlendirme Aracılığıyla Geliştirin

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı | Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü  
(TEPAV | EPRI)

TEPAV | EPRI yayınıdır.

ISBN 9944-927-01-5  
Aralık 2005

Uğur Mumcu Cad. 80/3  
Gaziosmanpaşa 06700 Ankara  
0312 446 04 09  
0312 446 30 06 (f)  
tepav@tepav.org.tr  
www.tepav.org.tr

Matsa Basımevi  
0312 395 20 54  
Ankara

# GENEL DEĞERLENDİRME ÇERÇEVESİ

---

---

Kuruluşunuzu Özdeğerlendirme Aracılığıyla  
Geliştirin

# İçindekiler

Önsöz	5
Giriş	7

## **Etkileyenler Kistasları :**

Kistas 1 : Liderlik	11
Kistas 2 : Strateji ve Planlama	15
Kistas 3 : İnsan Kaynakları Yönetimi	17
Kistas 4 : Ortaklıklar ve Kaynaklar	19
Kistas 5 : Süreç ve Değişim Yönetimi	23

## **Sonuçlar Kistasları :**

Kistas 6 : Müşteri/Vatandaş Odaklı Sonuçlar	25
Kistas 7 : Çalışanların Sonuçları	29
Kistas 8 : Toplumsal Sonuçlar	33
Kistas 9 : Anahtar Performans Sonuçları	35
Değerlendirme Tabloları	37
GDC'nin Kullanımı için Kılavuz	39
Kıyaslama ve Özdeğerlendirmenin Ötesi	43
Sözlük	45

# Önsöz

Türkiye’de son iki-üç yılda yapılan yasal düzenlemelerle kamu yönetiminde radikal sayılabilecek bir reform çabası göze çarpmaktadır. Bu reformlar yeni kamu yönetimi ilkeleri ve AB hedefleriyle uyumlu bir biçimde bir taraftan hiç olmadığı kadar yerelleşme/yetki devri sürecini içermekte öte yandan yerel ve merkezi idareleri yeni araç ve yöntemlerle tanıştırmak onları stratejik düşünmeye, sonuç odaklı ve performans dayalı bir hesap verme sorumluluğuna yöneltmektedir.

Bu araç ve yöntemlerin belki de en önemlisi reform niteliğindeki yasal düzenlemelerden biri olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile mevzuata giren **stratejik planlama** kavramıdır.

Kanunda stratejik plan “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmış ve yerel ve merkezi kamu idarelerine stratejik plan hazırlanması yükümlülüğü getirilmiştir.

Stratejik planlama çoğu zaman bir takım tekniklerden ibaret mekanik bir süreç olarak algılanmakta, yönetim zihniyetinde gerektirdiği temel değişiklik gözlerden kaçmaktadır. Stratejik planlama her şeyden önce kurumun (ve onu temsilen her seviyeden yöneticilerin) kendi işlev ve faaliyetlerine ve bunların yarattığı sonuçlara ilişkin eleştirel bir içe bakışı gerektiren sürekli ve dinamik bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle **“özdeğerlendirme”** modern yönetim işlevinin ayrılmaz ve dinamik bir unsuru olmaktadır.

İdeal bir özdeğerlendirme çalışması her kurumun zorlanmadan uygulayabileceği, stratejik plan da dahil yönetim kapasiteleri konusunda standart bir değerlendirme çerçevesi sunan, hem periyodik olarak tekrarlanabilen hem de ulusal olduğu gibi uluslararası karşılaştırma yapılmasına imkân tanıyan bir metodoloji sunmalıdır.

Avrupa Birliği kamu yöneticileri tarafından kamu kurumları için tasarlanmış olan **Genel Değerlendirme Çerçevesi (Common Assessment Framework)** basit, anlaşılabilir, ücretsiz, esnek ve stratejik planlama uygulamasına temel teşkil edecek bir değerlendirme çerçevesi sunmaktadır.

Avrupa Birliği Lüksemburg Dönem Başkanlığı’nın Mayıs 2005 tarihli bir araştırma raporuna<sup>1</sup> göre Genel Değerlendirme Çerçevesi (GDÇ) tüm üye devletlerde 900’ü aşkın kamu idarelerinde kullanılmakta, 2006 yılında bu sayının iki katına çıkması beklenmektedir. GDÇ uygulaması 9 üye ülkede idarelerin kendi inisiyatifleriyle uygulanırken 14 ülkede hükümet tarafından tavsiye edilmekte ve 2 ülkede ise zorunlu tutulmaktadır. Özellikle birliğe katılan yeni üyeler kamu kuruluşlarının yeniden yapılandığı AB sürecinde GDÇ’nin yaygınlaştırılması için yoğun çaba sarf etmektedir. Örneğin Çek Cumhuriyeti’nde mahalli idarelerin GDÇ’yi kullanması tavsiye edilmekte, merkezi idare kuruluşları için ise zorunlu tutulmaktadır. Macaristan ve Kıbrıs Rum Kesimi’nde bakanlar kurulu kararı ile kamu idarelerinin performanslarının artırılması için GDÇ’nin yaygınlaştırılması teşvik edilmektedir.

---

<sup>1</sup> Raporun tam metnine <http://www.eipa.nl/CAF/Articles/ArticlesList.htm> adresinden ulaşılabilir.

Ülkeler Avrupa düzeyindeki kalite konferanslarında deneyimlerini paylaşmakta hatta bazı ülkeler arasında (Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Slovakya) GDÇ deneyiminin paylaşılması için uluslararası ortaklıklar kurulmaktadır.

18 AB ülkesinde GDÇ uygulamaları ile ilgili eğitimler düzenlenerek kamu yöneticilerinin GDÇ'nin kullanımı konusunda uzmanlaşması sağlanmaktadır. Araştırma çalışması için eğitim konusunda bilgi sağlayan 14 ülkede GDÇ konusunda eğitim alan kamu kuruluşu sayısı 1318'dir. Avrupa, Portekiz ve Polonya'da eğitim programlarının yanı sıra e-öğrenme imkânları da sunulmaktadır.

Belçika, Danimarka, Macaristan, Almanya GDÇ'nin orijinal versiyonunu kullanmakla beraber değişik sektörler için özel GDÇ versiyonları geliştirmiştir. Örneğin Macaristan'da mahalli idareler, emniyet, gümrük muhafaza, sosyal güvenlik kurumları için her birinin özel durumlarına göre uyarlanmış GDÇ versiyonları geliştirilmiştir.

Aday ülkelerden Romanya, GDÇ uygulamalarına büyük önem vermekte, hükümetin kamu yönetimi reformunun hızlandırılması ile ilgili güncellenmiş stratejisinde GDÇ'ye yer verilmektedir. Türkiye ile birlikte diğer aday ülkelerin ise GDÇ konusunda herhangi bir girişimi olmamıştır.

Genel Değerlendirme Çerçevesi'ni uygulamış kamu idarelerinin uygulama sonuçlarından oldukça memnun kaldığı gözlenmektedir. Araştırma çalışmasına katılan Avrupa'nın 22 ülkesinden 131 kamu idaresinin %90'ı GDÇ uygulandıktan sonra kuruluşlarında iyileştirme çalışmaları gerçekleştirdiklerini, %95'i de GDÇ'yi tekrar uygulama konusunda istekli olduğunu belirtmiştir.

2000 Mayıs'ında Lizbon'da düzenlenen Birinci Avrupa Kalite Konferansı'nda pilot versiyonu tanıtılan Genel Değerlendirme Çerçevesi'nin şimdiki hali ise 2002 Kasımında kamu yöneticilerinin kullanımına sunuldu. Bu tarihten sonra pek çok AB üyesi devlet modeli kendi dillerine çevirerek yaygınlaştırılmasını teşvik etmiştir.

TEPAV|EPRI olarak Genel Değerlendirme Çerçevesi'nin Türkçesini tüm kamu idarelerinin kullanımına sunmaktan mutluluk duyuyoruz. Türkçeye çevrilen Genel Değerlendirme Çerçevesi'nin Türkiye'de kamu yönetiminin yeniden yapılanması sürecine katkı sağlaması umuduyla...

## Giriş

Genel Değerlendirme Çerçevesi (GDÇ) kamu yönetiminden sorumlu AB Bakanları'nın işbirliğinin bir sonucudur. Konuyla ilgili Genel Müdür'lerin talebi üzerine, GDÇ'nin yeni hali, Yenilikçi Kamu Hizmeti Grubu (Innovative Public Services Group) tarafından geliştirildi.

GDÇ'nin pilot bir versiyonu 2000 Mayıs'da, kamu yöneticileri için Lizbon'da düzenlenen Birinci Avrupa Kalite Konferansı sırasında sunuldu. Şimdiki hali ise, ilk şeklinin kullanılması ve yürürlüğe konmasıyla kazanılan tecrübe üzerine inşa edildi.

GDÇ, Avrupa çapındaki kamu kuruluşlarına, performanslarını iyileştirmek amacıyla, kalite\*<sup>1</sup> yönetimi tekniklerini kullanmak için yardım etmek üzere bir araç olarak önerildi. GDÇ, kamu kuruluşlarının özdeğerlendirmesi için uygun olan basit, kullanımı kolay bir çerçeve sağlamaktadır.

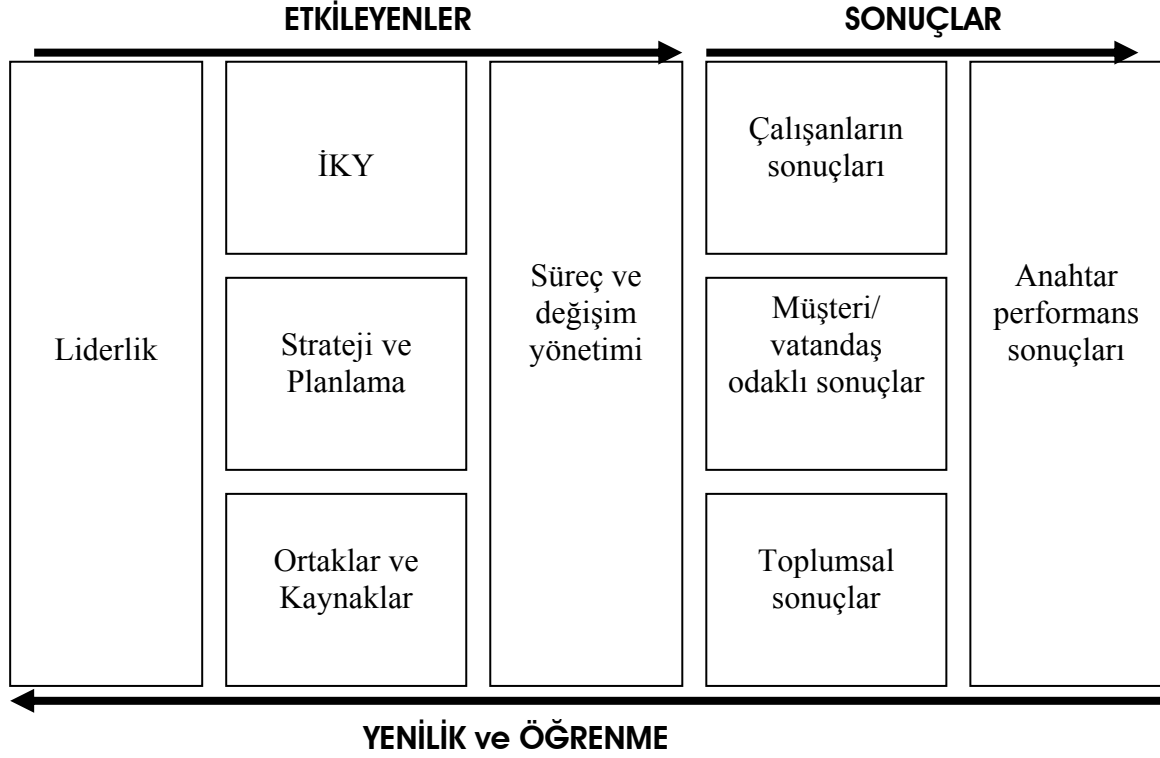
### **GDÇ' nin 4 temel amacı vardır:**

1. Kamu kuruluşlarının kendilerine özgü özelliklerini belirlemek
2. Kuruluşun performansını iyileştirmek isteyen kamu yöneticilerine bir araç olarak hizmet etmek
3. Kalite yönetiminde kullanılan çeşitli modeller arasında bir 'köprü' görevi görmek
4. Kamu kuruluşları arasında kıyaslama\* yapabilmek

GDÇ ulusal/federal, bölgesel ve yerel düzeyde kamu kuruluşlarının tüm birimlerinde kullanılabilir şekilde tasarlandı. Aynı zamanda çeşitli koşullar altında, örneğin sistemli bir değişim programının parçası olarak veya kamu kuruluşlarında\*<sup>1</sup> iyileştirme çalışmalarının temeli olarak da kullanılabilir. Bazı durumlarda, özellikle çok büyük kuruluşlarda, özdeğerlendirmeyi kuruluşun bir bölümü, örneğin seçilmiş bir birim veya bir daire üstlenebilir.

<sup>1</sup> Asteriksle işaretlenen kelimelerin tanımlarına kitabın sonunda yer alan sözlükten bakılabilir

GDÇ'nin yapısı aşağıda şemayla gösterilmiştir: <sup>2</sup>



Dokuz kutulu yapı herhangi bir kurumsal analizde hesaba katılması gereken temel alanları tanımlamaktır. Bu kutuların her birinin içindekiler kıstasların bir listesini sunmaktadır. Bu kıstaslar bir kuruluşu değerlendirirken göz önünde bulundurulması gereken temel konuları göstermektedir.

GDÇ'nin kullanımı bir kuruluşun güçlü bir çerçeve model ile sürekli iyileştirme sürecini\* başlatmasını sağlar.

### GDÇ şunları temin eder:

- Kanıtları temel alan bir değerlendirme,
- Bir kuruluşu geliştirmek için ne yapılması gerektiğine ilişkin fikir birliğinin ve yöntemin devamlılığını sağlayacak bir araç,
- Avrupa çapında geniş kapsamda kabul gören bir dizi kıstas doğrultusunda bir değerlendirme,
- Zaman içindeki ilerlemeyi, periyodik özdeğerlendirmelerle ölçmek için bir araç,
- Hedefler\* ile destekleyici stratejiler ve süreçler arasındaki bağlantı,
- İyileştirme faaliyetlerine en çok ihtiyaç duyulan yere odaklanmak için bir araç,
- Bir kuruluşun içindeki farklı birimler arasında ve başka kuruluşlarla iyi uygulamaların teşvik edilmesi ve paylaşılması için fırsatlar,
- Çalışanların iyileştirme sürecine dahil edilerek şevlendirilmesi,

<sup>2</sup> EFQM modelinden esinlenilmiştir.



- İlerlemeyi ve başarılı gerçekleştirmeleri tanımlayabilmek için imkanlar,
- Çeşitli kalite programlarını olağan iş faaliyetlerine entegre etmek için bir araç.

Özetlemek gerekirse, GDÇ modeliyle özdeğerlendirme, kuruluşa kendisi hakkında daha çok şey öğrenme fırsatı sunar.

Gelişmiş bir Toplam Kalite Yönetimi\* modeliyle karşılaştırıldığında GDÇ modeli, özellikle kuruluşun nasıl çalıştığı konusunda ön bir izlenim sahibi olma imkanı veren 'hafif' bir yöntemdir. Daha ileri gitmek isteyen bir kuruluşun daha ayrıntılı yöntemlerden birini (Speyer veya EFQM yöntemleri gibi) seçeceği düşünülür. GDÇ'nin bu modellerle uyumlu olma avantajı vardır ve bundan dolayı kalite yönetiminde daha ileri gitmek isteyen bir kuruluş için ilk basamak olabilir.

GDÇ anonimdir ve maliyetsizdir. Kuruluşlar modeli istedikleri gibi kullanmakta serbesttirler.





## Genel Değerlendirme Çerçevesi Kuruluşunuzu Özdeğerlendirme Aracılığıyla Geliştirin

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı | Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü  
(TEPAV | EPRI)

TEPAV | EPRI yayınıdır.

ISBN 9944-927-01-5  
Aralık 2005

Uğur Mumcu Cad. 80/3  
Gaziosmanpaşa 06700 Ankara  
0312 446 04 09  
0312 446 30 06 (f)  
tepav@tepav.org.tr  
www.tepav.org.tr

Matsa Basımevi  
0312 395 20 54  
Ankara

# GENEL DEĞERLENDİRME ÇERÇEVESİ

---

---

Kuruluşunuzu Özdeğerlendirme Aracılığıyla  
Geliştirin

# İçindekiler

Önsöz	5
Giriş	7

## **Etkileyenler Kistasları :**

Kistas 1 : Liderlik	11
Kistas 2 : Strateji ve Planlama	15
Kistas 3 : İnsan Kaynakları Yönetimi	17
Kistas 4 : Ortaklıklar ve Kaynaklar	19
Kistas 5 : Süreç ve Değişim Yönetimi	23

## **Sonuçlar Kistasları :**

Kistas 6 : Müşteri/Vatandaş Odaklı Sonuçlar	27
Kistas 7 : Çalışanların Sonuçları	31
Kistas 8 : Toplumsal Sonuçlar	35
Kistas 9 : Anahtar Performans Sonuçları	37
Değerlendirme Tabloları	39
GDC'nin Kullanımı için Kılavuz	41
Kıyaslama ve Özdeğerlendirmenin Ötesi	45
Sözlük	47

## Kıstas 2: Strateji ve Planlama

### Tanım

Kuruluşun misyonunu ve vizyonunu\*, ilgili politikalar, planlar, amaçlar ve yöntemlerle desteklenen açık, paydaş odaklı bir strateji\* aracılığıyla yerine getirmesidir.

### Temel Tanımlar

Politika ve strateji; çeşitli paydaşların önceliklerini, yönelimlerini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak; kurumsal kültüre, yapıya ve uygulamalara (kısa ve uzun vadede\*) hitap etmelidir. Politika ve strateji kuruluşun GDÇ prensiplerini ve bu prensipler aracılığıyla hedeflerini nasıl gerçekleştireceklerini yansıtmalıdır. Kuruluşlar sürekli ve eleştirel şekilde, süreçlerini ve planlarını içeren politika ve stratejilerini gözden geçirmeli ve bir bütün olarak kendi koşullarına ne kadar uyum sağladığını göstermelidir.

Politika ve Strateji, kuruluşun modernleşmeyi gerçekleştirmeye ve yönetim şekillerini değiştirmeye yaklaşımını yansıtmalıdır.

**Değerlendirme: Kuruluşun neye yönelik olarak çalıştığını dikkate alın.**

**2.1. Paydaşların şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarıyla ilgili bilgi toplayın.**

#### *Örnekler:*

- Tüm ilgili paydaşları belirlemek.
- Sistemantik olarak müşteriler/vatandaşlar, çalışanlar, toplum ve ilgili diğer kamu kuruluşlara göre uyarlanmış anketler\* düzenleyerek paydaşlar ve onların ihtiyaçları, beklentileri hakkında bilgi toplamak.
- Düzenli olarak sosyal, ekolojik, ekonomik, yasal ve demografik gelişmeler gibi önemli değişkenlerle ilgili bilgi toplamak.
- Düzenli olarak bilginin kalitesini ve toplanma şeklini değerlendirmek.

**Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin**

## 2.2 Strateji ve planlamayı geliştirin, gözden geerin ve gncelleştirin.

### Örnekler:

- a. Strateji ve planlamayı geliştirme, gözden geçirme ve güncelleştirme sürecine paydaşları dahil etmek ve onların beklentilerine, ihtiyaçlarına öncelik vermek.
- b. Riskleri ve fırsatları analiz etmek; kuruluşun çevresindeki faktörleri (politik değişiklikler de dahil olmak üzere) düzenli şekilde değerlendirerek önemli başarı faktrlerini\* belirlemek.
- c. Kuruluşun vizyonu, misyonu ve değerleri temelinde stratejik ve operasyonel amaçlar oluşturmak ve bunları operasyonel planlar ve yöntemlerle birleştirmek.
- d. Stratejik ve operasyonel planların kalitesini değerlendirmek.
- e. Yapılacak işleri ve kaynakları, kısa ve uzun dönem baskıları, paydaşların ihtiyaçlarını dengelemek.
- f. Mevcut işleri çıktı (sonuçlar) ve sonuç (etki) açısından değerlendirmek, tüm düzeylerde hedefe ulaşma derecesini araştırmak ve gerekliyse strateji ve planlamayı düzenlemek.
- g. Yeniden düzenleme ihtiyacını belirlemek ve strateji ve yöntemleri iyileştirmek.
- h. Kuruluş içi güçlü ve zayıf yönleri sistemli şekilde analiz etmek (rneğin, TKY teşhisi veya GZFT analizi\*).

**Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin**

## 2.3. Strateji ve planlamayı tüm kuruluşta uygulayın.

### Örnekler:

- a. Uzlaşmaya vararak, önceliklere karar vererek, ne kadar zaman gerektiğini ve uygun organizasyon yapısını belirleyerek, strateji ve planlamayı uygulamak.
- b. Bir kuruluşun stratejik ve operasyonel amaçlarını, plan ve işlere dönüştürmek ve bunları temel süreçlerle ilişkilendirmek.
- c. İç iletişim kanallarını kuruluştaki amaçları, planları ve işleri yaymak için geliştirmek.
- d. Kuruluşun performansını tüm düzeylerde ölçecek yöntemler geliştirmek ve uygulamak.
- e. Yönetim yapıları oluşturmak ve izlemek (rneğin, Politika Konseyi, Yönetim Kurulu komiteleri ve yönlendirme grupları).

**Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin**



## Kıstas 3: İnsan Kaynakları Yönetimi

### Tanım

Kuruluşun çalışanlarının bilgisini ve tüm potansiyellerini bireysel, takım bazında ve kuruluş çapında ortaya çıkarması, geliştirmesi ve yönetmesi; bu faaliyetleri kuruluşun politikasını, stratejisini desteklemek ve çalışanlarının etkin çalışmasını sağlamak için planlamasıdır.

### Temel Tanımlar

Kuruluşun çalışanları tanımı, tüm personeli ve doğrudan ya da dolaylı müşterilere/vatandaşlara hizmet veren diğerlerini kapsar. Bu tanım, içlerinden bazıları tam potansiyelleri ile çalışabilmek için özel desteğe ihtiyacı olan bütün çalışan gruplarını ve gönüllüleri içerir.

Kuruluşlar, çalışanlarının performanslarını değerlendirirken, genel kamu personel politikaları, ücret politikaları gibi politikalardan kaynaklanan ve çalışanların hareket alanlarını daraltan bazı kısıtlamaları dikkate alabilir ve çalışanlarının potansiyelini en iyi hale getirmek için bu kısıtlamalar dahilinde nasıl çalışacaklarını belirleyebilir. Uygun olduğunda kuruluş ve çalışanlarının çıkarları için kuruluşun insan yönetimi algısını nasıl genişletebileceğini de dikkate almalıdırlar.

**Değerlendirme: Kuruluşun neye yönelik olarak çalıştığını dikkate alın.**

### 3.1. Strateji ve planlamaya dair insan kaynaklarını\* planlayın, yönetin ve iyileştirin.

#### Örnekler:

- Kuruluşun strateji ve planlamasını temel alan bir İKY politikası geliştirmek ve açıklamak.
- Paydaşların ihtiyaçları ve beklentilerini dikkate alarak şimdiki ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını düzenli olarak analiz etmek.
- Personel alımı, teşvik, ödüllendirme ve idari işlevlerin paylaşılmasına dair objektif kıstaslar içeren net bir politika üzerinde hemfikir olmak ve bunu geliştirmek.
- Görevleri, yetkileri ve sorumlulukları düzene sokmak (örneğin, iş tanımları).
- İş tanımlarını personel alımı ve gelişim planlarına göre düzenlemek.
- İşlerin planlanmasını insan kaynaklarının geliştirilmesi ve tahsisi doğrultusunda düzenlemek.
- Yöneticilerin (kişileri işe alırken) ihtiyaç duyduğu idari ve liderlik becerilerini tanımlamak.
- Kuruluş içinde iyi çalışma koşulları sağlamak.
- İstihdamda adalet ve eşit fırsatları gözeterek (cinsiyet, ırk, mezhep, engelli ayrımı yapmaksızın) işe alım ve kariyer gelişimini yönetmek.
- Engellilerin kişisel ihtiyaçlarını ve gereksinim duydukları araçları dikkate almak.
- Çalışanların, iş hayatı ve iş dışındaki hayatı arasındaki dengeyi dikkate almak.

### 3.2 Bireysel, hedefler ve

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

### kurumsal takım

**hedefleri doğrultusunda çalışanların yeteneklerini belirleyin, kullanın ve geliştirin.**

### Örnekler:

- a. Bireysel ve kurumsal düzeydeki mevcut yeterlikleri; bilgi, yetenek ve davranışlara göre belirlemek.
- b. Şimdiki ve gelecekteki kurumsal ve bireysel ihtiyaçları temel alan bir eğitim planı (örneğin, zorunlu ve gönüllü eğitim) kurmak ve nakletmek.
- c. Tüm çalışanlar için kişisel eğitim ve gelişme planları oluşturmak üzerinde hemfikir olmak.
- d. Kuruluş çapında liderlik becerilerini geliştirmek.
- e. Yeni çalışanları (yönlendiricilik\* veya özel eğitimler\*\* aracılığıyla) desteklemek ve onlara yardım etmek.
- f. Çalışanların içsel ve dışsal hareketliliğini teşvik etmek.
- g. Modern eğitim yöntemlerini (örneğin, multimedya yaklaşımı, iş başında eğitim, e-öğrenme) geliştirmek ve teşvik etmek.
- h. Bireysel ve geniş çaplı eğitim planları uygulamak ve takibini yapmak.
- i. Müşterilerle/vatandaşlarla ilgilenmek için personel arası yetenekleri ve becerileri teşvik edip geliştirmek.
- j. Eğitime yapılan toplam harcama oranını izlemek.

**Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin**

### 3.3 Çalışanlarla diyalogu geliştirerek ve onlara yetki vererek onların işin bir parçası olmasını sağlayın

#### Örnekler:

- a. Hiyerarşik olmayan, açık bir iletişim ve diyalog kültürünü teşvik etmek.
- b. Proaktif olarak çalışanlara fikirlerini ve önerilerini sormak ve uygun mekanizmalar (öneri planları vs.) geliştirmek.
- c. Planların ve stratejilerin geliştirilmesi, süreçlerin tasarlanması ve iyileştirme faaliyetlerinin belirlenip uygulanması süreçlerine çalışanları dâhil etmek.
- d. Hedefler ve hedeflere ulaşmanın ölçüm yöntemleri üzerinde, çalışanlar ve idareciler arasında uzlaşma sağlamaya çalışmak.
- e. Düzenli olarak personel anketleri düzenlemek.
- f. Çalışanları üstlerini değerlendirmeye (örneğin, 360 derece performans değerlendirme sistemiyle\*\*\*) davet etmek.
- g. Çalışanların temsilcileriyle (örneğin, sendikalar ile) görüş alışverişinde bulunmak.

**Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin**

\* Ç.N. Yönlendiricilik (Coaching): Çalışanların başarı düzeyinin yöneticisi tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenerek ve denetlenerek değerlendirilmesi esasına dayanan yöntemdir. Bu gözetim ve denetim özel görevler verme, yorum yapma, eleştiride bulunma, uyarma, öğt verme, sorular sorma vb biçiminde uygulanır.

\*\* Ç.N. Özel eğitimler (Tutoring): Özel dersler aracılığıyla eğitim.

\*\*\* Ç.N. 360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden/ vatandaşlardan, içinde bulunduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplandığı bir sistemdir.

## Kıstas 4: Ortaklıklar ve Kaynaklar

### Tanım

Kuruluşun politika ve stratejisini desteklemek ve süreçlerinin etkin olarak yürütülmesini sağlamak için ortaklıklarını ve iç kaynaklarını planlaması ve yönetmesidir.

### Temel Tanımlar

Kamu kuruluşları mali kaynaklarını yönetirken genellikle özel sektör kuruluşlarından daha çok kısıtlama ve baskıya maruz kalırlar. Kamu kurumlarının ek finansal kaynak oluşturma gücü, istedikleri hizmete ödenek ayırma veya kaynak yaratma sıkıntılarından dolayı sınırlı olabilir.

Kamu kuruluşlarından, kamu sektörü ve özel sektördeki diğer kuruluşlarla birlikte müşteriler/vatandaşların oluşturduğu ortakları ile karmaşık ilişkileri yönetmesi beklenir. Bu ilişkilerin başarılı şekilde yönetimi kurumsal hedeflere ulaşmada çok önemli olabilir.

Kuruluşlar mali kaynaklarının kullanımındaki her sınırlamanın etkisini ve aynı zamanda bu kıstasta bahsedilen diğer kaynakların kullanımını etkileyebilecek her kısıtlamayı, değerlendirmelerinde göz önünde bulundurmalıdır.

Kuruluşların kaynakları üzerinde kontrolü sınırlı olabilir. Kuruluşlar kaynak düzeyinin veya ödeneklerin doğrularını veya yanlışlarını ölçmemeli, ancak kaynaklar kuruluşun özerklik düzeyine göre, politika ve stratejiyi desteklemek üzere yönetilmelidir.

### Değerlendirme: Kuruluşun hangi önlemleri almasının uygun olduğunu dikkate alın

#### 4.1. Önemli ortaklık ilişkilerinin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi

##### Örnekler:

- Stratejik ortaklıkları ve ilişkinin türünü tanımak (örneğin, müşteri-tedarikçi, birlikte üretim, hiyerarşi ve kontrol, işbirliği).
- İlişkinin türünü dikkate alarak uygun ortaklık anlaşmaları yapmak.
- Ortaklıkların yönetimindeki sorumlulukları belirlemek.
- Ortaklık süreçlerini, sonuçlarını ve ortaklık türünü düzenli olarak izlemek ve değerlendirmek.
- İşe özgü ortaklıkları teşvik ve organize etmek ve diğer kamu kuruluşlarıyla ortak projeler geliştirip uygulamak.
- Çalışanları, ortaklarla etkili olarak çalışmalarını için eğitmek.
- Ortaklarla personel değiş-tokuşu yapmak.

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

## 4.2. Müşteriler/vatandaşlarla\* ortaklıkların geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi

### Örnekler:

- a. Toplumun ilgilendiren sorunlarda, müşterilerin/vatandaşların katılımının desteklenmesi.
- b. Politik karar alma sürecine müşterileri/vatandaşları dahil etmek (örneğin, danışma grupları, anketler, fikir oylamaları).
- c. Müşterilerin/vatandaşların fikirlerine, önerilerine ve şikâyetlerine açık olmak ve uygun mekanizmaları geliştirip kullanmak (örneğin, incelemeler, danışma grupları, anketler, şikâyet kutuları, fikir oylamaları vs. aracılığıyla).
- d. Müşterileri/vatandaşları örgütlenmeleri için teşvik etmek ve vatandaş gruplarını desteklemek.
- e. Proaktif bir bilgi politikası oluşturmak (örneğin, çeşitli kamu kuruluşlarının yeterlikleri ve süreçleri hakkında).
- f. Müşterilerle/vatandaşlarla kişisel olarak ilgilenilmesini sağlamak (örneğin, onların işini yapan memuru belirleyerek).
- g. Kuruluşun şeffaflığını kararları ve gelişimi ile ilgili konularla birlikte sağlamak (örneğin, yıllık raporlar yayımlayarak, basın konferansları düzenleyerek ve bilgiyi internette yayımlayarak).

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

## 4.3. Bilginin Yönetilmesi

### Örnekler:

- a. Kuruluşta bilgiyi yönetmek, saklamak ve değerlendirmek için sistemler geliştirmek.
- b. Bilgi ve enformasyonun ortaklarla paylaşılmasını sağlamak.
- c. Sürekli olarak kuruluştaki mevcut bilgiyi izlemek ve bunu paydaşların şimdiki ve gelecekteki tüm ihtiyaçları ve stratejik planlamayla ilişkilendirmek.
- d. Tüm çalışanların işleri ve amaçlarıyla ilgili bilgiye kolayca ulaşmasını sağlamak.
- e. Tüm paydaşların ilgili bilgiye kolayca ulaşmasını sağlamak.
- f. Bilginin doğruluğunu, güvenilirliğini ve güvenliğini sağlamak.
- g. Kuruluş çapında bilgiyi yaymak için iç kanalları geliştirmek (intranet, bültenler, resimli yayınlar).
- h. Kuruluş içinde ve tüm ilgili paydaşlarla karşılıklı bilgi alışverişini teşvik etmek.
- i. Dış bilginin etkili olarak işlenmesi ve kullanılmasını sağlamak.
- j. Bilgiyi kullanıcı dostu bir tarzda sunmak.
- k. Kuruluştan ayrılan çalışanların sahip olduğu bilgilerin elde tutulmasını sağlamak.

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

## 4.4. Mali Durumun Yönetilmesi

### Örnekler.

- a. Mali yönetimi stratejik amaçlarla uyumlaştırmak
- b. Mali ve bütçesel şeffaflık sağlamak
- c. Bütçe planlamada yenilikçi sistemler yürürlüğe koymak (örneğin, çok yıllık bütçeleme, proje bütçeleri programı)
- d. Standart hizmet ve ürünlerin sunuş maliyetlerini sürekli olarak izlemek
- e. Mali kaynakların maliyet etkin\* yönetimini sağlamak
- f. Mali sorumlulukları paylaşmak ve desantralize etmek; bunları merkezi kontrol ile dengelemek
- g. Maliyet/kâr analizlerinde mali kontrolü esas almak
- h. Mali kararların riskleri ve potansiyellerini analiz etmek
- i. Modern mali kontrol yöntemleri geliştirmek ve yürürlüğe koymak (örneğin, iç mali denetimi aracılığıyla)
- j. Tüm çalışanlar için mali kontrolün şeffaflığını teşvik etmek
- k. Kuruluşun stratejik amaçlarını desteklemek için duran varlıkları etkili olarak kullanmak

**Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin**

## 4.5. Teknolojinin Yönetimi

### Örnekler.

- a. Stratejik ve operasyonel amaçlarla uyum içinde bütünleşik bir teknoloji politikası uygulamak
- b. Uygun teknoloji, etkin şekilde şunlar için uygulanmalıdır:
  - İşlerin yönetimi
  - Bilginin yönetimi
  - Öğrenme ve iyileştirme faaliyetleri
  - Paydaşlar ve ortaklarla etkileşim
  - İç ve dış iletişim ağlarının geliştirilip sürdürülmesi
- c. Teknolojik ilerlemeleri takip edip gerekli yenilikleri gerçekleştirmek

## 4.6. Bina ve Varlıkların Yönetimi

### Örnekler.

- a. Fiziksel mekanların maliyet etkinliğini\* kullanıcıların ihtiyaçları ve beklentileriyle dengelemek (örneğin, hizmet birimlerinin merkezi bir yerde toplanması veya tersi)
- b. Kuruluşun stratejik ve operasyonel amaçlarını, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını, yerel kültürü ve her tür fiziksel kısıtlamayı dikkate alarak, ofis olanaklarının (örneğin, açık ofisler mi yoksa bireysel, seyyar ofisler mi tercih edilecek) ve teknik teçhizatın (örneğin, kişisel bilgisayarların ve fotokopi makinelerinin sayısı) etkili ve maliyet-etkin kullanımını sağlamak
- c. Binaların, ofislerin ve teçhizatın etkin ve maliyet-etkili\* bakımını sağlamak
- d. Ulaşım ve enerji kaynaklarının, maliyet-etkili, etkin ve sürdürülebilir kullanımını sağlamak
- e. Kuruluşun binalarının erişilebilirliğini, çalışanların ve müşterilerin/vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak sağlamak. (örneğin, toplu taşımaya veya otopark alanlarına erişim)
- f. Varlıkların yönetimi için bütünleşmiş bir politika geliştirmek (örneğin, doğrudan yönetimle veya hizmet alımıyla)

**Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin**

## Kıstaş 5: Süreç ve Değişim Yönetimi

### Tanım

Kuruluşun politikası ile stratejisini geliştirip desteklemek ve kuruluşun müşterileri ile diğer paydaşlar nezdinde değerini artırıp, onları olabildiğince memnun etmek için süreçlerini\* yönetmesi, geliştirmesi ve iyileştirmesidir.

### Temel Tanımlar

Kamu sektöründe temel süreçler, temel hizmetlerin sunumuna ve kuruluşun işletilmesi için gerekli olan destek süreçleriyle ilişkilidir. Süreçlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi\* ve iyileştirilmesi için anahtar, süreçlerin kuruluşun misyonuna ilişkin katkısı ve etkililiği\* olabilir.

Kamu hizmetindeki kuruluşlarda süreçlerin türü, politika geliştirilmesi veya ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesi gibi çok soyut faaliyetlerden, hizmet tedariki gibi çok somut faaliyetlere kadar çeşitlilik gösterir. Her durumda, bir kuruluş beklenen sonuç ve çıktıyı sağlamak için uyguladığı temel süreçleri belirleyebilmelidir.

### Süreç Örnekleri:

- Temel hizmetlerin tedarik edilmesi (kuruluşun türü ve işlevlerine ilişkin olarak),
- İşlerin politik taraflarıyla ilgilenmek,
- Karar verme süreçleri,
- Kural koyma politikasının belirlenmesi ve uygulanması,
- Düzenleyici politikanın belirlenmesi ve uygulanması,
- Tedarikçilerle ve ortaklarla irtibat, danışma ve hizmet alımı,
- Bütçe ve planlama,
- Kaynak tahsisi,
- Satın alma ve tedarik,
- İnsan kaynakları yönetimi süreçleri: Personel alımı, eğitimi, geliştirilmesi ve değerlemesi\*,
- Fiziksel kaynak yönetimi süreçleri: Varlıklar, bilgi sistemleri ve teknoloji,
- Çalışanlarla ve vatandaşlarla iletişim,
- Talep ve şikayetlerin değerlendirilerek müşteri hizmetlerinin gerçekleştirilmesi,
- Çevresel sorunların analizi ile ilgili prosedürler.

**Değerlendirme: Kuruluşun aşağıdakileri nasıl gerçekleştirdiğini dikkate alın.**

### 5.1. Süreçleri tanımlama, tasarlama, yönetme ve iyileştirme

#### Örnekler:

- a. Temel süreçleri belirlemek, tanımlamak ve belgelemek.
- b. Kuruluşun amaçlarını ve değişen çevresini göz önünde tutarak temel süreçleri analiz etmek ve değerlendirmek.
- c. Süreç sahiplerini belirlemek ve onlara sorumluluk vermek.
- d. Temel süreçlerin tasarlanması ve geliştirilmesine çalışanları ve dış paydaşları dâhil etmek.

\* Ç.N. "Personel değerlendirme" personelin işinde gösterdiği başarı derecesinin, yaptığı işin gereklerine göre saptanmasıdır. Personel değerlendirme başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmak için yapılır.

- e. Ana süreçlerin stratejik amaçları desteklemesini sağlamak.
- f. Kuruluşun stratejik hedeflerine yaptığı katkının önemine göre süreçler için kaynak tahsis etmek.
- g. Süreçleri, onların ölçülen etkinliği ve etkililiği temelinde, sürekli olarak iyileştirmek ve düzenlemek.

**Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin**

## 5.2. Müşterilerden/vatandaşların katılımıyla ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunumu

### Örnekler:

- a. Ürün ve hizmetlerin tasarımı ve iyileştirilmesi sürecine müşterileri/vatandaşları dâhil etmek. (Örneğin; hangi ürünlerin ve hizmetlerin istendiğine ve kullanışlı olduğuna dair yapılacak araştırmalar aracılığıyla)
- b. Hizmetler, ürünler ve enformasyonun kalite standartlarının geliştirilmesi sürecine müşteriler/vatandaşlar ve diğer paydaşları dâhil etmek.
- c. Kuralları sade bir dil kullanarak anlaşılır ve açık olarak yazmak.
- d. Bilgi kaynaklarının ve kanallarının geliştirilmesi ve tasarlanması sürecine müşterileri/vatandaşları dâhil etmek.
- e. Müşterilere/vatandaşlara uygun ve güvenilir bilgi, yardım ve destek sağlamak.
- f. Kuruluşun erişilebilirliğini geliştirmek. (Örneğin, esnek mesai saatleri ve belgelerin hem elektronik ortamda hem de kâğıt üzerinde olması)
- g. Müşterilerle/vatandaşlarla elektronik iletişim ve etkileşimi teşvik etmek.
- h. Güvenilir yanıt ve şikâyet yönetimi sistemleri ve prosedürleri geliştirmek.

**Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin**

## 5.3. Modernleşme ve yeniliğin planlanıp yönetilmesi

### Örnekler:

- a. Değişim için iç göstergeleri (Örneğin, artan düzeyde şikâyetler, uygulama hataları) ve modernleşme, ilerlemeye yönelik dış baskıları sürekli olarak izlemek.
- b. İyileştirme çalışmalarını desteklemek için kıyaslama yapmak.
- c. Kuruluştaki değişikliklerin hayata geçirilmesi için, yukarıdan aşağıya\* ve aşağıdan yukarıya\* yaklaşım arasında bir denge oluşturmak.
- d. Riskleri analiz etmek ve önemli başarı faktörlerini belirlemek.
- e. Değişim sürecini etkin olarak yönetmek. (Örneğin, önemli olayları, kıyaslamaları, yönetim gruplarını, takip\* raporlarını kullanarak)
- f. Planlanan değişiklikleri ve uygulamadaki değişiklikleri, çalışanları temsil eden örgütler gibi tüm ortaklarla tartışmak.
- g. Değişim sürecini tamamlamak için gerekli kaynakları temin etmek
- h. Değişim sürecini değerlendirmek ve yönetmek.

**Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin**



## Kıstas 6: Müşteri/Vatandaş Odaklı Sonuçlar<sup>4</sup>

### Tanım

İç ve dış müşterilerinin memnuniyetine ilişkin kuruluşun elde ettiği sonuçlardır.

### Temel Tanımlar

Kamu kuruluşlarının halkla, bazı durumlarda (özellikle kamu kuruluşu tarafından doğrudan hizmet sunulduğunda) müşteri ilişkisi olarak tanımlanabilen karmaşık bir ilişki vardır. Diğer durumlarda yani ekonomik ve sosyal hayatı içine alan çevrenin belirlenmesi ve düzenlenmesinde ise kuruluşun halkla ilişkisi kuruluşun dâhil olduğu diğer durumlar vatandaş ilişkisi olarak açıklanmalıdır. Bu iki durum her zaman net bir şekilde ayırt edilemediğinden, bu karmaşık ilişki müşteri/vatandaş ilişkisi olarak tanımlanacaktır. Müşteriler/vatandaşlar kamu kuruluşlarının faaliyetlerinin, ürünlerinin, hizmetlerinin alıcıları veya yararlanıcılarıdır. Müşterilerin/vatandaşların tanımlanması gerekmektedir, ancak sadece sağlanan hizmetlerin ilk kullanıcılarıyla sınırlanmaları şart değildir.

Kamu kuruluşları hizmetlerini yerel ve/veya merkezi idare politikalarına göre sunarlar ve performansları konusunda siyasi paydaşlara karşı sorumludurlar. Kuruluşun çalışma esas ve usulleri düzenleyen kurullarla ilgili performansı, kurumsal sonuçlar kapsamında anlatılmaktadır. (Kıstas 9) Siyasi hedefler müşteri/vatandaş tarafından değil merkezi idare tarafından belirlenenlerdir. Müşteri/vatandaş memnuniyeti ölçümleri, normalde müşteri grupları tarafından önemli olarak düşünülen alanlara dayanır ve kuruluşun belirli bir hizmet alanı dâhilinde yapabileceği iyileştirmeleri temel alır.

Her tür kamu kuruluşu için, kuruluşun genel imajı, sunulan ürün ve hizmetler, açıklık ve müşterilerin/vatandaşların katılımı ile ilgili müşterilerin/vatandaşların memnuniyetini doğrudan ölçmek çok önemlidir. Kuruluşlar genellikle memnuniyeti ölçmek için müşteri/vatandaş anketlerini kullanırlar, aynı zamanda odak grupları, kullanıcı tabloları gibi diğer araçları da kullanabilirler.

**Değerlendirme: Kuruluşun müşterilerin/vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için neleri gerçekleştirdiğini göz önünde bulundurun.**

<sup>4</sup> Kıstas 6'dan itibaren değerlendirmenin odak noktası, "etkileyenlerden" (kuruluşun nasıl işlediğini belirleyen özellikler) sonuçlara dönüşmektedir. Sonuçların (kuruluşun ulaştığı çıktı-output veya sonuçlar-outcome) değerlendirilmesi bir dizi cevaba ihtiyaç duyar. Cevaplar Sonuç Değerlendirme Tablosu'nu esas alır.

### 6.1. Müşteri/vatandaş memnuniyeti ölçümlerinin sonuçları

Müşteri/vatandaş memnuniyetinin doğrudan ölçümleri, kuruluşun türü ve işlerine bağlı olarak şunları içerebilir:

#### **Örnekler.**

##### ***Kuruluşun genel imajına ilişkin sonuçlar:***

- a. Kuruluşun performansı ile ilgili memnuniyet düzeyi.
- b. Davranışlarda yakınlık ve dürüstlük.
- c. Duyarlılık ve proaktif davranış.
- d. İstisnai durumlara baş edebilmek için esneklik ve beceri.
- e. Değişime açık olmak.
- f. İyileştirmeler için önerileri ve fikirleri dinlemek.
- g. Kuruluşun müşterilerin/vatandaşların yaşam kalitesine etkisi.

##### ***Katılımcılığa ilişkin sonuçlar:***

- a. Karar alma ve hizmetlerin ya da ürünlerin tasarlanması sürecine vatandaşları/müşterileri dâhil etme çabaları.

##### ***Erişilebilirliğe ilişkin sonuçlar:***

- a. Açılış-kapanış ve bekleme zamanları.
- b. Mevcut, ulaşılabilir ve şeffaf bilginin kalitesi ve miktarı.
- c. Kırtasiyeciliğin azaltılması ve anlaşılır dilin kullanımını amaçlayan çabalar.
- d. Mekan seçimini doğru yapmak. (toplu taşıma araçlarına yakınlık, otopark olanakları, v.s.)

##### ***Ürünler ve hizmetlere ilişkin sonuçlar:***

- a. Kaliteye, güvenilirliğe, kalite standartlarına ve kullanıcı ya da vatandaş hakları beyanlarına uyum.
- b. İşlem süresi.
- c. Müşteriye/vatandaşa verilen tavsiyelerin kalitesi.

**Sonuçlar tablosunu kullanarak puan verin**

### 6.2. Müşteri/vatandaş odaklı ölçüm göstergeleri\*

Kuruluşların ayrıca, müşteriler/vatandaşlara yönelik olarak ulaştığı sonuçları ölçmek amacıyla kullanabilecekleri bir dizi içsel gösterge vardır. Bu tarz göstergeler, kuruluşun türüne bağlı olarak şunları kapsayabilir:

#### **Örnekler.**

##### ***Kuruluşun genel imajına ilişkin sonuçlar:***

- a. Şikâyetlerin sayısı.

## Kıstaş 6: Müşteri/Vatandaş Merkezli Sonuçlar

- b. Kuruluşa ve kuruluşun hizmet ya da ürünlerine olan güveni geliştirmek için gösterilen çabanın düzeyi.
- c. Gelen şikayetlerin değerlendirilme süresi.
- d. İdari danışmanlardan gelen müdahalelerin sayısı.
- e. İşlem süresi.
- f. Personelle, müşterilerle/vatandaşlarla etkili ve dostça iletişim kurma konusunda verilen eğitimin düzeyi.

### ***Katılıma ilişkin sonuçlar:***

- a. Hizmetler ile ürünlerin sunumu, tasarlanması ve/veya karar alma sürecinin tasarlanmasında paydaşların katılım düzeyi.
- b. Alınan ve kaydedilen öneriler.
- c. Müşterilerle/vatandaşlarla çalışırken yeni ve ilerici yöntemlerin uygulanması ve kullanım düzeyi.

### ***Ürünler ve hizmetlere ilişkin sonuçlar:***

- a. Yayımlanmış hizmet standartlarına bağlılık. (Örneğın, vatandaş hakları beyanları)
- b. Hatalarla geri dönen ve/veya telafi gerektiren dosyaların sayısı.
- c. Bilginin bulunabilirliğı, doğruluğı, kesinliğı ve şeffaflığını iyileştirmeye yönelik çabaların düzeyi.

**Sonuçlar tablosunu kullanarak puan verin**



## Kistas 7: Çalışanların Sonuçları

### Tanım

Kuruluşun, çalışanların memnuniyetine yönelik olarak elde ettiği sonuçlardır.

### Temel Tanımlar

Kuruluşun çalışanları, doğrudan veya dolaylı olarak müşterilere/vatandaşlara hizmet eden tüm personel ve diğerleridir.

Bu kistas, kuruluştaki tüm çalışanların memnuniyetine hitap etmeli ve insan kaynakları yönetimi kistası ile bağlantı kurmalıdır.

Dış kısıtlamalar, bu alanda genellikle kuruluşun serbestliğini sınırlar. Bu yüzden kısıtlamalar ve kısıtlamaları etkilemek için kuruluşun gösterdiği çabalar açıkça ortaya konmalıdır. Ölçüm, kuruluşun faaliyet göstermede serbest olduğu alanlar üzerinde odaklanmalıdır.

Çalışanların gözünde kuruluşun imajı ve misyonu, çalışma ortamı, kuruluşun yönetimi ve yönetim sistemleri, kariyer geliştirilmesi, kişisel becerilerin geliştirilmesi ve sunulan ürünlerle hizmetlere ilişkin çalışanların sonuçlarını doğrudan kaydetmek, her tür kamu kuruluşu için önemlidir.

Kuruluşlar tipik olarak memnuniyeti ölçmek için çalışan anketleri ve aynı zamanda odak grupları gibi tamamlayıcı diğer araçları da kullanırlar.

Kuruluşların ayrıca çalışanların memnuniyetine, performansına, becerileri ve motivasyonlarının geliştirilmesine ve kuruluştaki katılımlarına ilişkin olarak gösterdiği başarılarını ölçebileceği içsel göstergeleri vardır.

## Değerlendirme: Aşağıdakilerle ilgili sonuçları dikkate alın.

### 7.1. Çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu ölçümlerinin sonuçları

Çalışanların memnuniyeti ve motivasyonunun doğrudan ölçümü şunları içerebilir:

#### **Örnekler.**

#### **Genel memnuniyete ilişkin sonuçlar:**

- Kuruluşun genel imajı.
- Kuruluşun genel performansı.
- Kuruluşun topluma katkısının kuruluşla ilgisi.
- Kuruluşun vatandaşlarla ve toplumla ilişkileri.
- Kuruluş içinde katılım ve kuruluşun misyonuna katılım düzeyi.

#### **Yönetimde ve yönetim sistemlerinde memnuniyete ilişkin sonuçlar:**

- Kuruluşun üst düzey ve orta düzey yönetimi (Örneğin, kuruluşu yönlendirme ve iletişim kurma becerileri).
- Yapılacak işlere dair anlaşmalar, personel değerlendirme sistemleri, hedef belirleme ve performans değerlendirmesi, değerlendirme, bireysel çalışmalar ve takım çalışmalarının ödüllendirilmesi.
- Kuruluşun süreçlerinin tasarlanması.
- Kuruluşun değişime ve modernleşmeye yaklaşımı.

#### **Çalışma koşullarında memnuniyete ilişkin sonuçlar:**

- İşyerinin tasarımı.
- Çalışma atmosferi ve kuruluşun kültürü.
- Rekreasyon (Dinlenme – Eğlenme) imkânları.
- Sosyal ve çevresel sorunlara yaklaşım.
- Kuruluşta eşit fırsatların sağlanması ve davranışlarda hakkaniyetin sağlanması.
- Çalışma saatlerinin esnekliği ve iş hayatını; aile hayatı, kişisel meseleler ile dengeleme imkânı.
- Kuruluşun personel sorunlarını çözme yöntemi.

#### **Kariyer ve beceri geliştirmede motivasyon ve memnuniyete ilişkin sonuçlar:**

- İnsan kaynaklarının yönetimi (Örneğin, eğitim ve kariyer fırsatları).
- Çalışanın motivasyonu.
- Çalışanın kuruluşun hedefleriyle ilgili bilgisi.
- Değişimi kabul etme istekliliği.
- Özel koşullar altında ekstra çaba sarf etme istekliliği.

#### **Aşağıdaki konularda memnuniyete ilişkin sonuçlar:**

- Karar alma süreçlerine katılım.
- İyileştirme faaliyetlerine katılım.
- Danışma ve diyalog mekanizmaları.

Sonuçlar tablosunu kullanarak puan verin

## 7.2. Çalışanların sonuçlarının göstergeleri

Kuruluşun türüne bağlı olarak içsel göstergeler şunları kapsayabilir:

### *Örnekler:*

#### ***Memnuniyete ilişkin sonuçlar:***

- a. İşe devamsızlık ve hastalık düzeyi.
- b. Personel devri (değişimi) oranı.
- c. Şikâyetlerin, grevlerin, v.s. sayısı.

#### ***Performansa ilişkin sonuçlar:***

- a. Üretkenlik ölçümleri.
- b. Değerlendirmelerin ve/veya değerlemelerin sonuçları.
- c. Kişisel performans ile hizmetlerin veya ürünlerin kalitesi arasındaki bağlantı.
- d. Kişisel performans göstergelerinin kullanımının sonuçları.

#### ***Beceri gelişimine ilişkin sonuçlar:***

- a. Eğitim faaliyetlerinde başarı oranı ve katılım.
- b. Eğitim bütçelerinin kullanımı.
- c. Çalışanlar tarafından bilgi teknolojisinin kullanımı.
- d. Müşterilerle/vatandaşlarla ilişkiler ve onların ihtiyaçlarına cevap verme yeteneği.
- e. Kuruluş içinde çalışanların rotasyonu (mobility).

#### ***Motivasyon ve katılıma ilişkin sonuçlar:***

- a. Personel anketlerine katılım oranı.
- b. İyileştirme faaliyetleri ve mekanizmalarına katılım (öneri iletilme mekanizmaları gibi).
- c. Sosyal faaliyetlere katılım.
- d. Kurum içi tartışma gruplarına, üst düzey yöneticilerle toplantılara veya personel toplantılarına katılım.
- e. Değişimi kabul etme istekliliği.
- f. Özel koşullar altında ekstra çaba sarf etme istekliliği.

**Sonuçlar tablosunu kullanarak puan verin**





## Kıstas 8: Toplumsal Sonuçlar

### Tanım

Kuruluşun yerel, ulusal ve genel anlamda (uyarlanabilirse) uluslararası toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamadaki başarısıdır. Bu, kuruluşun yaşam kalitesine, çevreye, küresel kaynakların korunmasına ve kuruluşun kendi iç etkililik önlemlerine yaklaşımını kapsar. Kuruluşun işini etkileyen ve düzenleyen yapılar ve otoritelerle olan ilişkilerini kapsamaktadır.

### Temel Tanımlar

Birçok kamu kuruluşunun öncelikli görevi veya yasal sorumluluğu çerçevesinde toplum üzerinde bir etkisi vardır. Bu temel faaliyetlerin sonuçları müşteri memnuniyetini ve iş sonuçları kıstasında sunulacaktır.

Bu kıstas, kuruluşun toplum üzerindeki etkisini, öncelikli görevi veya yasal sorumluluğu haricinde ölçmektedir.

Ölçümler, hem algılama ölçümlerini hem de –mevcutsa- nicel göstergeleri kapsamaktadır.

**Değerlendirme: Kuruluşun aşağıdakilere ilişkin olarak toplum üzerindeki etkisini göz önünde bulundurun.**

### 8.1 Toplumsal Performans Sonuçları:

Kuruluşun türüne ve görevine bağlı olarak, göstergeler şunları kapsayabilir:

#### Örnekler.

- Yerel, ulusal, uluslararası ekonomi ve toplum üzerindeki etki.
- Yerel ve toplumsal ortaklarla kurulan ilişkilerin niteliği ve sıklığı.
- Kuruluşun etik davranışı.
- Yerel ve toplumsal (sosyal, çevresel, v.s.) faaliyetler için destek (mali veya diğer) sağlayarak toplumla beraber hareket etme.
- Sosyal bakımdan dezavantajlı olanlara destek. (Örneğin, işe yerleştirmenin sağlanması ve iş tecrübesinin geliştirilmesi)
- Az gelişmiş ülkelerdeki projelere destek düzeyi.
- Kuruluşun, vatandaşların yaşam kalitesi üzerindeki etkisinden insanların haberdar olması.
- Hem vatandaşlar hem de personelin sosyalleşmesi için destek düzeyi.
- Kuruluşun medyaya nasıl yansıdığı.
- Kuruluşun çalışmalarına toplumsal değişiklikleri ne düzeyde entegre ettiği
- Sağlık risklerini ve kazaları önleyecek programlar.

**Sonuçlar tablosunu kullanarak puan verin**

## 8.2. Çevresel Performans Sonuçları:

Göstergeler Şunları kapsayabilir:

### *Örnekler.*

- a. Karar alma sürecinde sürdürülebilir kalkınma prensiplerinin entegrasyonu. (enerji tasarrufu, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, toplam enerji kullanımı, v.s.)
- b. Atıkların ve ambalajlamanın azaltılması.
- c. Geri dönüşümlü maddelerin kullanılması.
- d. Ulaşımında çevre dostu yöntemlerin kullanılmasının teşvik edilmesi. (Örneğin, toplu taşıma, araba paylaşımı ve bisikletler)
- e. Çevresel standartlara uyma derecesi.
- f. Vatandaşların korunması veya güvenliğinin sağlanması için kuruluşun faaliyetleri nedeniyle meydana gelen olumsuzlukları, zararları azaltma çabaları.
- g. Gürültünün azaltılması için alınan önlemler.
- h. Karar alma süreçlerinde (Örneğin, inşaat çalışmalarını ile ilgili kararlarda) çevrenin ve doğanın korunmasını göz önünde bulundurmak.

**Sonuçlar tablosunu kullanarak puan verin**

## Kistas 9: Anahtar Performans Sonuçları

### Tanım

Kuruluşun yetki ve sorumlulukları ve belirlenmiş amaçları çerçevesinde herkesin ihtiyaçlarını, beklentilerini mali menfaat veya diğer menfaatleri kapsamında karşılamadaki başarısıdır.

### Temel Tanımlar

Anahtar performans sonuçları, kuruluşun kısa veya daha uzun vadede başarı için neyi gerekli ve ölçülebilir hedefler olarak belirlediğine ilişkindir. Anahtar performans sonuçları, etkinlik ve etkililik ölçümlerini veya hizmetlerin/ürünlerin sunumunu, özel hedefleri içeren hedef ve amaçlardır ki bunlar politik olarak belirlenirler. Bunlar hem mali hem de mali olmayan ölçümler olacaktır ve çoğu politika ve stratejiye (Kistas 2 ), önemli süreçlere (Kistas 5) yakından bağlı olacaktır.

Sonuçlar, kuruluşun iç işleyişi kadar, anahtar faaliyetlerin sonuçlarına (etkililik) ve hedeflere ulaşılmasına ilişkin performans ölçümlerine de yöneliktir. Bununla birlikte mali kaynakların makul, ekonomik\* ve mali kaynakların etkin kullanımının sağlanması ile ilgili performans ölçümlerini de kapsar.

**Değerlendirme: Aşağıdakilere ilişkin olarak kuruluş için gerçekleştirilen sonuç eğilimlerini göz önünde bulundurun.**

### 9.1. Hedeflerin Gerçekleştirilmesi

Kuruluşun türüne bağlı olarak hedef gerçekleştirme sonuçları şunları kapsayabilir:

#### **Örnekler.**

#### ***Dışsal sonuçlar:***

- Çıktı (ürün ve hizmetlerin sunumu) ve sonuca (topluma etkisi) göre, gerçekleştirilen hedefin düzeyi.
- Ürün ve hizmetlerin sunumunun iyileştirilmiş kalitesi.
- Maliyet etkililiği\*. (mümkün olan en düşük maliyette gerçekleştirilen sonuçlar)
- Etkinlik.
- Teftiş (inspection) ve denetim (audit) sonuçları.
- Yarışmalara ve kalite ödüllerine katılımın sonuçları.
- Kıyaslama faaliyetlerinin sonuçları.

#### ***İçsel sonuçlar:***

- Tüm paydaşların kuruluştaki katılımının kanıtlanması.

- b. Tüm paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması ve dengelenmesi becerisinin kanıtlanması.
- c. Kurumsal stratejiler, yapılar ve/veya süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi başarısının kanıtı.
- d. Bilgi teknolojisinin ileri düzeyde kullanımının kanıtlanması. (içsel bilginin ve/veya içsel/dışsal iletişim ve ağların yönetilmesi)
- e. Kalite standartlarına (artan) uyumun, kullanıcı veya vatandaş hakları beyanlarının kanıtlanması.

**Sonuçlar tablosunu kullanarak puan verin**

## 9.2. Mali Performans

Kuruluşun türüne bağlı olarak, mali performansı ölçen göstergeler şunları kapsayabilir:

### ***Örnekler:***

#### ***Ekonomi (para tasarrufu) lmleri:***

- a. Karşılanan btce düzeyi.
- b. Gerçekleştirilen mali hedeflerin düzeyi.
- c. Tüm paydaşların mali menfaatlerinin karşılanması ve dengelenmesi yetisinin kanıtı.
- d. Fonların etkili kullanımının ölçümleri. (herhangi bir kredi kısıtını aşmamak veya ayrılan kaynakların gereğinden az kullanılmasından kaçınmak)
- e. Gelir yaratma faaliyetlerinin düzeyi.
- f. Teftiş ve denetimin (içsel ve dışsal) sonuçları ve sıklığı.
- g. İhtiyatlı ve risk bilinçli mali yönetim nlemleri.

**Sonuçlar tablosunu kullanarak puan verin**

## DEĞERLENDİRME TABLOLARI

### ETKİLEYENLER TABLOSU

Puan	
0	Kanıt yok veya yaklaşımın sadece küçük bir kanıtı var
1	Yaklaşım planlıdır <b>P</b> (planla)
2	Yaklaşım planlıdır ve uygulanmaktadır <b>U</b> (uygula)
3	Yaklaşım planlanmakta, uygulanmakta ve gözden geçirilmektedir <b>K</b> (kontrol et)
4	Yaklaşım planlanmakta, uygulanmakta, kıyaslama verisi temelinde gözden geçirilmekte ve buna göre düzenlenmektedir <b>Ö</b> (önlem al)
5	Yaklaşım planlanmakta, uygulanmakta, kıyaslama verisi temelinde gözden geçirilmekte, düzenlenmekte ve kuruluşun tümüne entegre edilmektedir

### SONUÇLAR TABLOSU

Puan	
0	Ölçülen sonuç yok
1	Temel sonuçlar ölçülmekte ve negatif ya da durağan eğilim göstermektedir
2	Sonuçlar makul ilerleme göstermektedir
3	Sonuçlar önemli ilerleme göstermektedir
4	Mükemmel sonuçlara ulaşılmakta hedeflerle karşılaştırmalarda pozitif sonuçlar elde edilmektedir
5	Mükemmel sonuçlara ulaşılmakta , hedeflerle karşılaştırmalarda ve diğer kuruluşlarla kıyaslamalarda pozitif sonuçlar elde edilmektedir



1. Her bir alt kıstas için bireysel değerlendirmelerde verilen bu puanlarının ortalamalarının hesaplanması.
2. Fikir birliği ve fikir ayrılığının önemli noktalarını belirlenmesi.
3. Fikir ayrılığına neden olan önemli noktaların arka planının tartışılması.
4. İmkan dahilinde, seçilen kıstas için ikinci bir değerlendirme temelinde fikir birliğine ulaşmaya çalışılması.

Başkanın bu süreci yönetmede ve grubun fikir birliğine ulaşmasında temel bir görevi vardır. Her koşulda tartışma, gösterilen çabaların somut kanıtları ve ulaşılan sonuçlar temelinde olmalıdır. GDC, kanıtın belirlenmesine yardımcı olmak için ilgili örneklerin bir listesini içermektedir. Mümkün olan tüm göstergelerin değil, sadece kuruluşla ilgili olanların sunulması gerekmektedir. Bununla birlikte, grup kuruluşla ilgili ek örnekler bulmada serbesttir.

### Sonuçların Kullanılması

#### ***İyileştirmeleri Önceliklendirin:***

Özdeğerlendirme tutanağı kuruluşla bildirilmelidir ve üst yönetim tarafından özdeğerlendirmenin temel bulgularını, eyleme geçilmeye en çok ihtiyaç olan alanları ve ihtiyaç duyulan eylemin türünü belirlemek için dikkatlice incelenmelidir. Yönetim böyle bir planı hazırlarken aşağıdaki soruları kapsayan, planlanlı bir yaklaşımı dikkate almak isteyebilir:

- Beş yıl içinde nerede olmak istiyorsunuz? (*Hedef belirleme*)
- Bu hedeflere ulaşmak için ne gibi faaliyetlere ihtiyaç vardır? (*Strateji/görev belirleme*)

Üst yönetim, ilgili önceliklere karar vermeden önce iyileştirilmesi gereken alanları genel başlıklar altında gruplandırmayı faydalı bulabilir.

### ***Bir İyileştirme Planı Geliştirin ve Uygulayın:***

GDC modeliyle özdeğerlendirme yapmak uzun vadeli bir iyileştirme stratejisi için bir başlangıçsa da, değerlendirmede kaçınılmaz olarak nispeten kolay ve çabuk çözümlenebilecek bazı alanlar da olacaktır. Bunlarla ilgili faaliyette bulunmak, iyileştirme programının güvenilirliğini ve kısa sürede zaman ve eğitim yatırımının geri dönüşünü sağlayacaktır.

İyileştirme faaliyetlerine, özdeğerlendirmeyi uygulayan kişilerin katılımını sağlamak iyi bir fikir olabilir.

### ***Süreci İzleyin ve Değerlendirmeyi Tekrarlayın:***

İyileştirme eylem planı formüle edilip ve değişiklikler hayata geçirilmeye başlayınca, değişikliklerin etkisinin olumlu olduğundan ve kuruluşun önceden başarılı olduğu şeyleri olumsuz etkilemediğinden emin olmak önemlidir. Bazı kuruluşlar düzenli özdeğerlendirmeyi, iş planlama süreçlerinin bir parçası olarak yapmakta, değerlendirmeleri yıllık hedef belirlemesi ve mali kaynakların belirlenmesinden önce tamamlamaktadırlar.

GDC'nin değerlendirme tabloları devam eden iyileştirme eylem planını değerlendirirken kullanılacak basit fakat güçlü araçlardır.



# Kıyaslama ve Özdeğerlendirmenin Ötesi

### ***Kıyaslama Yapın ve Deneyimi Paylaşın:***

Kıyaslama (benchmarking) faaliyetleri gerçekleştirmenin amacı, diğer kuruluşların elde ettiği olumlu sonuçlar temelinde, uygulamaların daha iyi yollarını bulmaktır. GDÇ ve diğer kurumsal analiz sonuçları, kıyaslamayı desteklemek için kullanılabilir.

En basit haliyle kıyaslama, kuruluşun diğer kuruluşlarla kendini, performansını karşılaştırması, kıyaslaması sürecidir. Teknik, "tekerleği yeniden icat etmemek" ve "diğerlerinden öğrenmek" gibi temel prensipleri kullandığından, kurumsal gelişme için güçlü ve etkili bir araç olabilir.

Avrupa Kamu Yönetimi Enstitüsü'nün (European Institute for Public Administration – EIPA) web sitesi ([www.eipa.nl](http://www.eipa.nl)), kuruluşlara, özdeğerlendirmeyi gerçekleştirdikten sonra, on-line bir değerlendirme formu doldurma imkanı vermektedir. Elde edilen sonuçlar anonim olarak yayınlanmaktadır. Kuruluş, GDÇ'yi aynı ülkede veya aynı faaliyet sektöründe kullanan diğer kuruluşların ortalamasına bakarak, puanlamada geribildirim alabilmektedir.

Özdeğerlendirme sonuçları, Avrupa GDÇ veritabanının bir parçası olacaktır. Veritabanı, GDÇ'yi kullanmakta olan kuruluşlara dair bilgiyi, faaliyet sektörlerini, kuruluşun personel sayısı açısından büyüklüğü ve kontak kişiler ile ilgili bilgileri içerir. Veritabanı, kamu kuruluşlarına temel bilgiyi sunarak, uygun kıyaslama ortakları belirlemede yardımcı olabilir.

### ***Özdeğerlendirmenin Ötesi:***

GDÇ modelini kullanan kurumsal değerlendirme derinliğini ve doğruluğunu güçlendirmeye çalışırken, modelin kamu kuruluşlarına çok az maliyetle özdeğerlendirmeyi gerçekleştirmelerini sağlayan, nispeten "açık" ve tanıtıcı bir araç olarak geliştirildiği unutulmamalıdır. Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini tam anlamıyla uygulamayı planlayan bir kuruluşa, daha gelişmiş ve ayrıntılı modellerden birini kullanması tavsiye edilebilir.

Birçok alternatif değerlendirme modeli, GDÇ'yi analitik bir çerçevede kullanarak dışsal kontrol ve belgeleme gibi özdeğerlendirme unsurlarına ek olarak kullanılabilir.

### ***Değerlendirme Grubuna Dışarıdan Gelen Uzmanlar:***

Değerlendirme prosedürünün doğruluk ve güvenilirliğini geliştirmek için mümkün olan bir yaklaşım, kuruluş dışından bir veya daha fazla uzmanın değerlendirme grubuna dahil edilmesini gerektirir. Bu kişiler, kurumsal değerlendirme

ve değerlendirme tekniklerinin kullanılması konusunda eğitimli dış danışmanlar veya değerlendirme sürecine dış bakış açısı ve eleştirel bakış kazandırmak için davet edilecek diğer kamu kuruluşu çalışanları ya da paydaş temsilcileri olabilir.

### ***Değerlendirme Grubuna Dış Paydaşların Katılması:***

Kuruluş, değerlendirme grubuna bir veya daha fazla paydaşın katılmasını tercih edebilir. Paydaşlar, tüm değerlendirme sürecinde veya değerlendirmenin kendi ilgi alanlarında olan bir kısmında yer alabilir. Duruma bağlı olarak paydaşlar, denetleme kuruluşlarını ve/veya müşterileri/vatandaşları kapsayabilir.

### ***Dış Değerlendirme:***

İçsel değerlendirmenin tüm sonuçları temelinde meydana gelen bu değerlendirme, ya özdeğerlendirme sonuçları gözden geçirilip doğrulandığı takdirde onun geçerliliğini ve kesinliğini onaylayıp sonuçları uyarlar; ya da dış kullanımda özdeğerlendirmeyi reddeder. (Örneğin, bir çeşit kalite belgesi dış değerlendirme için kullanılabilir)

### ***Ödül Programları:***

Kalite Yönetiminin daha detaylı uygulanmasından yararlanmak isteyen bir kuruluş; aynı zamanda kamu hizmeti kuruluşları tarafından giderek daha çok kullanılan ulusal ve uluslararası ödül programlarından birine katılmayı düşünebilir. Ayrıca, Avrupa Kalite Yönetimi Kurumu (EFQM) veya Speyer Kalite Ödülü gibi kalite yönetiminde uzmanlaşmış kuruluşlardan bazılarıyla, Kalite Yönetiminin detaylı kullanımında ve/veya onların ödül programlarına katılımda danışman desteği için, bağlantıya geçilebilir.

## Sözlük

### ***Denetim (Audit):***

Denetim, bir kuruluşun faaliyetlerini, bunların sonuçlarını incelemek ve değerlendirmek için bağımsız bir değerlendirme işlevidir. En yaygın denetimler şunlardır: Mali denetim, operasyonel denetim, BİT (Bilgi ve İletişim Teknolojileri) denetimi, uygunluk denetimi ve idari denetim.

Denetim kontrol faaliyeti üç aşamaya ayrılabilir:

- İdare tarafından yapılan iç kontrol
- Kuruluşun bağımsız bir birimi tarafından yapılan iç denetim. Diğer şeylerle birlikte, kuruluşların iç yönetimin etkililiğini de kontrol etmelidir.
- Kuruluş dışındaki bağımsız bir yapı tarafından yapılan dış denetim

### ***Balanced Scorecard:***

Balanced Scorecard, göstergeler kullanarak bir kuruluşu çeşitli stratejik bakış açılarından değerlendirmektir. Model, kısa ve uzun vadeli hedefler, istikrar ve değişim ve ayrıca iç süreçler ve dış paydaşlar arasında bir denge kurmanın önemini vurgular

### ***En İyi Uygulama (Best Practice):***

Yüksek performans sağlayan yöntemler ya da yaklaşımlardır. En iyi uygulama, göreceli bir terimdir ve bazen kıyaslama yoluyla belirlenen yenilikçi ya da ilginç iş uygulamalarını ifade eder. Bazen, daha iyi olan bir başkasının varlığından emin olunamayacağından, "iyi uygulama"dan bahsetmek tercih edilir.

### ***İş Süreçlerinin Değerlendirilmesi (Business Process Reengineering):***

Bir kuruluşun her bölümünde performansı iyileştirmek için üretimin, dağıtımın, pazarlamanın ve diğer iş süreçlerinin sistemli olarak incelenmesi ve tekrar gözden geçirilmesidir.

### ***Kıyaslama (Benchmarking):***

Farklı kuruluşlardan iki veya daha fazla katılımcının en iyi uygulamayı öğrenip bunları kendi kuruluşlarında uygun şekilde uygulamak için, kuruluşlarında süreçlerin ve/veya sonuçların sistemli karşılaştırmasını yapmalarıdır.

### ***Aşağıdan Yukarı (bottom-up):***

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

### ***Beyin Fırtınası (Brainstorming):***

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

### ***Değişim Yönetimi (Change Management):***

Değişim Yönetimi hem bir kuruluşta ihtiyaç duyulan değişiklikleri oluşturmayı, hem de değişimi düzenleyerek, uygulayarak ve destekleyerek değişim dinamiklere hakim olmayı kapsar.

### ***İdari Kurallar (Code of Conduct):***

Profesyonel bir grup ya da kuruluş için davranış kuralları ve tavsiyeleridir. İdare kuralları aynı zamanda denetim ya da kıyaslama gibi özel faaliyetlere de uygulanabilir.

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

Kalite, ekonomi ve devir süresi ile ilgili iş süreçlerinin iyileştirilmesi çalışmalarına kuruluşun tüm üyelerinin katılımıdır.

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

Kuruluşun hedefleri tarafından belirlenen etkiler ile onları başarmanın maliyetleri (imkan dahilinde tüm sosyal maliyet de dahil olmak üzere) arasındaki ilişkidir. Aynı zamanda bakınız: etkililik

***Önemli Başarı Faktörü (Critical Success Factor):***

Bir işin başarıya ulaşması için tatmin edici bir performansın çok önemli olduğu temel faaliyetler veya sonuçlardır.

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

Müşteri/Vatandaş terimi, kamu yönetimi ile; bir yandan kamu hizmeti kullanıcıları, diğer yandan vatandaşlar ve vergi mükellefleri olarak kuruluşların hizmetleri ve ürünlerinde çıkarı olan halkın tüm bireyleri arasındaki ikili ilişkiyi vurgulamaktadır.

***Müşteri/Vatandaş Sonuçları(Customer/Citizen Results):***

Kuruluşun, ihtiyaç ve talepleri karşılamak gibi, müşterilerine yönelik olarak gerçekleştirdikleridir. Kanıt, müşterilerin/vatandaşların memnuniyetini ve ödeme yapma istekliliğini kapsayabilir.

***Ekonomi (Economy):***

Ekonomi ve idareli harcama, çıktılarına ve amaçlara ilişkin olmaksızın paranın tasarrufunu ve daha ucuz satın alımı ifade eder.

***Etkinlik (Efficiency):***

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

***Etkililik(Effectiveness):***

Etkililik belirlenen hedef ve etki veya sonuç arasındaki ilişkidir.

***Yetkilendirme (Empowerment):***

Bir grup insanın karar almaya katılımını sağlayarak, özerklik vererek ve benzeri yöntemlerle daha etkili olmasını sağlamaktır.

### ***Değerlendirme (Evaluation):***

Üstlenilen faaliyetlerin istenilen etkileri verip vermediğini ve diğer faaliyetlerin daha düşük maliyetle daha iyi bir sonuca ulaşip ulaşamadığını incelemektir.

### ***Takip (Follow-up):***

Özdeğerlendirme sürecinin ve kuruluştaki değişimlerin ardından takip, hedefe ulaşmanın ölçülmesini, bu temelde yeni girişimlerde bulunmayı, imkan dahilinde strateji ve planlamayı yeni koşullara uyarlamayı amaçlar.

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

Politika ve iş planlamasını desteklemek, süreçlerinin etkili işlenmesini sağlamak kuruluşun çalışanlarının bilgisi ve tüm potansiyelini yönetmek, geliştirmek ve onlardan faydalanmaktır.

### ***Gösterge (Indicator):***

Bazı olguları gösteren ölçüdür, olguların kendisini doğrudan değil, dolaylı olarak ölçer.

### ***Girdi (Input):***

Üretimde kullanılan her çeşit kaynaktır.

### ***Liderlik (Leadership):***

Liderlerin misyon ve vizyonun gerçekleştirilmesini kolaylaştırması ve geliştirmesi, uzun vadeli başarı için gereken değerleri geliştirmesi, bunları uygun faaliyetler ve hareketler aracılığıyla uygulaması, yönetim sisteminin gelişmesini ve uygulanmasını sağlamada kişisel olarak çalışmasıdır.

### ***Uzun Vade (Long Term):***

Genellikle 5 yıl ila 10 yıl arasındaki dönemi ifade eder.

### ***Misyon (Mission):***

Bir kuruluşun var olması için en temel nedenidir.

***Orta Vade (Medium Term):***

Genellikle 2 yıl ila 5 yıl arasındaki dönemi ifade eder.

***Ağ (Network):***

Resmi bir ast-üst ilişkisi içinde olmadan kişi ve kuruluşların iletişim kurmasını sağlayan gayri resmi bir organizasyondur. Ağın üyeleri genellikle değerleri ve yararları paylaşır.

***Operasyonel Amaç (Operational Objective):***

Kuruluşta birim düzeyindeki bir amacın, en somut formülasyonudur. Bir operasyonel amaç kısa sürede bir dizi faaliyete dönüştürülebilir.

***Çıktı (Output):***

Üretimin, mallar veya hizmetler şeklinde olabilen mevcut sonucudur. Ara çıktılar ve nihai çıktılar arasında bir ayırım vardır; ilki kuruluş içinde bir bölümden diğer bölüme teslim edilen ürünlerdir, ikincisi ise kuruluş dışından birine teslim edilen ürünlerdir.

***Sonuç (Outcome):***

Çıktıların toplum üzerindeki etkisidir.

***Ortaklık (Partnership):***

Ortak bir hedefe ulaşmak için ticari veya ticari olmayan bir temelde, başka bir grupla kurulan işbirliğidir.

***Algılama Göstergesi(Perception Indicator):***

Bir olguyla ilgili öznel bir ölçümdür. (Örneğin, müşterinin ürün ya da hizmetin kalitesiyle ilgili algısı)

***Politika(Policy):***

Politika, hedef ile bu hedefe ulaşmak için gereken vasıtanın birleştirilmesidir.

### ***Sürece (Process):***

Sürece, girdileri onlara değer katarak çıktı ve sonuçlara dönüştüren bir dizi faaliyet olarak tanımlanır. Kamu hizmeti kuruluşlarında sürece, politika geliştirilmesi veya ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesi gibi oldukça soyut faaliyetlerden, hizmet tedariki gibi çok somut faaliyetlere kadar değişir.

### ***Sürece ve Sonuç Kıyaslaması (Process and Results Benchmarking):***

Sürece kıyaslaması faaliyetlerle sürece karşılaştırır. Sonuç kıyaslaması, çıktı ve sonuç ile kalite, maliyet etkililiği ve mali etkinlik gibi diğer sonuç göstergelerini karşılaştırır. Her ikisinde de amaç, özel öneme sahip sürece ve uygulamaları iyileştirmektir. Sürece ve sonuç kıyaslaması birbirini tamamlar ve onlara genelde en iyi uygulamayla ilgili sonuçlar elde etmek için ihtiyaç duyulur.

### ***Sürece Haritası (Process Map):***

Bu sürece meydana gelen bir dizi eylemin grafiksel tasviridir.

### ***Kamu Kuruluşu (Public Service Organisation) :***

Kamu Kuruluşu, politik yönetim altında olan ve seçilmiş bir idare (ulusal, federal, bölgesel ya da yerel) tarafından kontrol edilen bir kurum, hizmet kuruluşu ya da sistemdir. Politika geliştirme ve kanun koruma gibi doğrudan hizmet olarak değerlendirilemeyecek kuruluşları da kapsar.

### ***Kalite (Quality):***

Kalite, bir ürünün (mal veya hizmet) özelliğidir. Bazı standartlara uyarak doğrudan veya müşteri/vatandaş beğenisi ile dolaylı şekilde ölçülebilir. TKY, kaliteyi yükseltmede yardımcı olduğu düşünölen prosedürler ve sürece üzerinde odaklanır.

### ***Kısa Dönem Hedefi (Short term goal):***

Kısa sürede, genellikle bir seneden az zamanda ulaşılabilecek hedeflerdir.



### ***Yukarıdan Aşağıya (Top-down):***

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

### ***TKY (Toplam Kalite Yönetimi- Total Quality Management):***

Analitik araçları ve tüm çalışanları içeren takım çalışmasını kullanarak iş süreçlerini sürekli iyileştirmeye çalışan, müşteri odaklı yönetim felsefesidir. Birçok TKY modeli vardır. EFQM, Speyer, Malcolm Baldrige, ISO 9000 en çok kullanılanlardır.

### ***Değer (Value):***

Mali, refahla ilgili, kültürel ve ahlaki değerler anlamına gelir. Kültürel değerler ülkeler arasında olduğu gibi kuruluşlar arasında değişiklik gösterirken, ahlaki değerler aşağı yukarı aynıdır. Bir kuruluştaki kültürel değerler, kuruluşun misyonuna ilişkin olmalıdır. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve özel kuruluşlar bakımından değerler oldukça farklı olabilirler.

### ***Vizyon (Vision):***

Kuruluşun ne yapmak ve nereye gitmek istediğine dair (belki) ulaşılabilir olan tasavvurlardır.

***Paydaşlar (Stakeholders):***

Paydaşlar; müşteriler/vatandaşlar, alıcılar, çalışanlar, genel kamu, teftiş kuruluşları, medya, tedarikçiler v.b. kuruluşun faaliyetlerinde mali veya mali olmayan çıkarlara sahip kişilerdir. Seçilmiş (veya atanmış) liderler tarafından temsil edilen hükümet ve üst merkezi idare kuruluşları da paydaşlardır. Tüm paydaşlar eşit duruşa sahip değildir.

***Strateji (Strategy):***

Bir kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik eylem planıdır.

***Stratejik Kıyaslama (Strategic Benchmarking):***

Stratejik Kıyaslama, kuruluşların uzun dönem stratejilerini inceleyerek genel performanslarını iyileştirmeye çalışmaları ve yüksek performansa ulaşılmasını sağlayan genel yaklaşımlarıdır. Temel yeterlikler gibi yüksek düzey konuların, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, faaliyetler dengesinde değişim veya arka plandaki değişimlerle baş edebilmek için gerekli becerinin geliştirilmesi konularında karşılaştırmalar içerir.

***Anket (Survey):***

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

***GZFT Analizi (SWOT Analysis):***

Bir kuruluşun güçlü, zayıf yönleri ile birlikte fırsatlarının (potansiyel avantajları) ve karşısındaki tehditlerin (potansiyel zorluklar) analizidir.

***Hedef (Target):***

Gerçekleştirilecek sonuçların (çıktı, sonuç, kalite, etkin olma v.s.) düzeyidir. Hedefler yöneticiler veya kuruluşun kendisi tarafından saptanabilir.

Ekim 2004 tarihinde kurulan TEPAVIEPRI, 20. yüzyılda gelişmiş ülkelerin tümüne yayılan düşünce kuruluşu geleneğinin Türkiye'deki ilk temsilcilerinden biri olma özelliğini taşıyor.

TEPAVIEPRI'yi kısaca öğrencisiz üniversite diye tanımlayabiliriz. Bir bağımsız politika araştırma merkezi olarak TEPAVIEPRI, üniversitenin eğitim değil de sadece araştırma işlevini yerine getiren, fikir üreten bir rol üstlenmektedir. TEPAVIEPRI'nin üniversiteden bir diğer önemli farkını ise, politika üretilecek somut konular üzerinde araştırma yapıp, sonuçları da somut ve uygulanabilir politika önerileri şeklinde ortaya koyması oluşturmaktadır.

TEPAVIEPRI, temel amacını Türkiye'deki fikir tartışmalarının bilgi içeriğini arttırmak olarak belirlemiştir. Bu çerçevede, TEPAVIEPRI, politika analizi yaparken partiler-üstü ve tarafsız bir yaklaşım sergilemektedir.

TEPAVIEPRI, Türkiye'de yaşanan dönüşüm sürecini ve ekonomimizin küreselleşmeye entegrasyonunu destekleyerek, bu sürecin en az maliyetle en sağlıklı biçimde gerçekleşmesi için gerekli politika önerilerini ortaya koyan çalışmalarını sürdürmektedir.

Genel Değerlendirme Çerçevesi (GDÇ), kamu yönetiminden sorumlu AB Bakanları'nın işbirliğinin bir sonucudur.

GDÇ, Avrupa'daki kamu kuruluşlarına, kamu yönetiminde kalite yönetimi tekniklerini kullanmak için yardım etmek üzere, bir araç olarak sunulmaktadır. GDÇ, kamu sektörü kuruluşlarında öz değerlendirmeye uygun olan sade, kullanımı kolay bir çerçeve sağlamaktadır.

**GDÇ Bilgi Merkezi**  
European Institute of Public Administration  
P.O. Box 1229  
NL-6201 BE Maastricht  
Tel.: + 31 43 3296 317; Fax: + 31 43 3296 296  
E-posta: [caf@eipa-nl.com](mailto:caf@eipa-nl.com)  
[Http://www.eipa.nl](http://www.eipa.nl)

**TEPAV | EPRI**  
Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü  
Uğur Mumcu Cad. 80/3  
G.O.P 06700 Ankara Türkiye  
Tel.: + 90 312 446 0409; Fax: + 90 312 446 3006  
E-posta: [tepav@tepav.org.tr](mailto:tepav@tepav.org.tr)  
[Http://www.tepav.org.tr](http://www.tepav.org.tr)