

Hizmet Sunumunda Mükemmele Doğru

İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı
Ankara - 2005

2. BASKI



Hizmet Sunumunda Mükemmeler Doğru

İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı
Ankara - 2005

SUNUŞ

1995 yılında başlatılan **“Kamu Mali Yönetim Projesi”** çerçevesinde uluslararası standartlarda başlatılan bir bütçe sınıflandırması ve bu sınıflandırmayı destekleyecek bir muhasebe sisteminin geliştirmesi yönünde yapılan çalışmalara ilave olarak, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü’nce (TÜSSİDE) **“Sürekli Kalite Geliştirme ve Kamu Bütçeleme Sisteminin Yeniden Yapılandırılması Projesi”** kapsamında 25-28 Eylül 2001 tarihleri arasında gerçekleştirilen performansa dayalı bütçeleme sistemi için **“Kurum Kültürü ve Temel Kalite Kavramları”** çalışma programı dahilinde, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı olarak vermiş olduğumuz hizmetlerin mükemmele ulaşması için yeni bir proje ile **“Hizmette Mükemmellik”**i yakalayabilmek, Ülkemiz ve toplumuz için en olumlu sonuçları meydana getirecek şekilde coşku, heyecan ve gururla sürdürebilmek azmindeyiz.

Başlattığımız **“Hizmette Mükemmellik”** adlı çalışmalarımızda Başkanlığımız personelinin olağanüstü destek ve gayretlerinden dolayı kendilerine şükranlarımızı sunar, başarıyla sürdürüleceği inancını taşıyarak diğer birim, Kurum ve Kuruluşlara örnek model olması düşüncesi ile bilgi ve tecrübe birikiminin toplum refahına katkı sağlayacağı dileği ile...

Mehmet ÖZEN
İdari ve Mali İşler Dairesi
Başkanı

Murat KARAAĞAÇ
Bütçe ve Plan Şube
Müdürü

İÇİNDEKİLER

Sunuş	III
Giriş	7
Lider	19
Politika ve Strateji.....	33
Çalışanların Yönetimi	47
Kaynaklar	59
Süreçler	63
Müşteri Tatmini/Memnuniyet.....	71
Çalışanların Tatmini	75
Toplum Üzerine Etkileri.....	81
İş Sonuçları	85
Yararlanılan Kaynaklar	95

GİRİŞ

Kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde sunulması için, Kamuda harcama yönetimi sisteminin yeni bir anlayış ile ele alınması, bürokratik yaklaşımlar yerine katılımcı modellerin uygulamaya konulması, bütçe sisteminin kamu hizmeti yönetimini büyük ölçüde şekillendirmesi nedeniyle güçlü bir ivme yaratılabilmesi, sürekli iyileştirme kültürüne geçilmesi ve vatandaş memnuniyetine odaklı kaliteli kamu hizmeti sağlanması için 1990'lardan sonra iş dünyasında yaygın olan **“Sürekli Kalite Geliştirme”** yöntemlerin, kamu yönetiminde de etkin olarak kullanılmaya başlanması gerekmektedir.

Çünkü;

- Kamu kurumları da mal ve hizmet üretir.
- Kamu Kurumlarından beklentiler artmış ve değişmiştir.
- Kamu Kurumları bu beklentileri daha az kaynakla karşılamak zorundadır.
- Çünkü, kullanılan yöntemler yıpranmış ve eskimiş olduğundan, yeni bir modele ihtiyaç duyulmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi[*]:

Süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla müşteri tatmininin artırılmasını hedefleyen yaklaşıma verilen addır. *Bu metot olmaktan öte bir yönetim felsefesi, ulaşılabilecek bir nokta değil bitmeyecek bir yolculuktur.* Toplam Kalite Yönetimi, kalitenin yaşam tarzı olarak benimsenmesini ve hayatın her dalında topyekün mükemmelleşmeyi hedeflemektedir.

Kalite, amaca uygunluk, kullanıma uygunluk, ihtiyacı karşılama yeteneği ve müşteri memnuniyeti olarak **“Kalite, asla bir tesadüf değildir, daima üstün bir amacı benimsemiş olmanın, içtenlikle çaba göstermenin, akıllıca bir yön tutmanın ve becerikli bir uygulamanın sonucudur. Kalite, pek çok alternatif arasındaki akıllıca seçimi temsil eder.”**

[*] Toplam Kalite Yönetimi:

Toplam : Herkesin katılımı.

Kalite : Müşteri gereksinim ve beklentilerinin tamamı.

Yönetim : Kaliteli ürün/hizmet için bütün koşulların sağlanması.

Yani TKY:

- Üstün bir amaç gütmek,
- İçten çaba göstermek,
- Akıllı bir yön tutmak ve
- Becerikli bir uygulama gerçekleştirmektir.

Toplam Kalite Anlayışı:

Geleneksel ve çağdaş tüm teorik ve uygulamaların tarihsel gelişim süreci içinde ulaştıkları pragmatik ve bütüncül bir görüşe dayanır.

Toplam Kalite Yönetimi:

- İnsanı vizyon sahibi yapar,
- Çalışanın, ayrı dünyalar kurmasına fırsat verir,
- Stratejik düşünme gerektirir,
- Kendine güven kazandırır,
- Ufkumuzu genişletir, değiştirir ve
- Bu programın uygulanması külfet değil güç kazandırır.

D E Ğ İ Ş İ M E	
Kapalı Davranış Tutum ve Değerler	Açık Davranış Tutum ve Değerler
- Daha önce denedik olmadı, - Çok zaman alır, - Çok masraflı olur, - Yeni sistemler gerekir, - Bunu burada yapamazsın, bizim tarzımız değil, - Doğru olabilir ama... - O konuda bir yazı yaz, - Belki sonra, - Bütçemiz buna imkan vermiyor, - Şu anda zamanımız yok, çok işimiz var, - Eski köye yeni adet mi getireceksiniz? - Biz böyle iyiyiz.	- Başka düşünceler var mı? - Bize uygun seçenekleri kontrol edelim, - Daha önce hangi bilgileri alabiliriz, - Eğer olmazsa, - Nasıl geliştirebiliriz, - Başka kim katkıda bulunabilir, - Neden hep böyle yapıyoruz? - Düşünceni biraz daha açıklayabilir misin? - Daha başka nasıl yapalım, - ... konuda yardıma ihtiyacım var, - Teşekkür ederim güzel fikir.

ZİHNİYET DEĞİŞİKLİĞİ

Kurum kültürü değişmeden bir kurumda kalitenin değişmesi mümkün değildir.

Başlangıç aşamasında karşılaşılabileceği düşünülen en önemli darboğaz, kurum kültürünün ve her düzeyde çalışanların değişime karşı gösterdiği ve göstereceği direnç ve üst yönetimin samimiyetine duyulan şüphedir.

Bunları aşmak için aşağıda belirtilen şartların sağlanması gerekmektedir.

Bunlar;

- Üst yönetimin kesin ve mutlak desteği ile bizzat katılımının sağlanması,
- Çalışanlar arasında takımlar oluşturulması (Bu takımlara, çalışanların katılımı teşvik edilmeli ve desteklenmeli.),
- Eğitim faaliyetlerine ağırlık verilmeli,
- Uygulama ve başarı şansının nispeten daha kolay olduğu alanlardan başlayıp, bu uygulamada başarılar taltif/takdir edilmeli, onurlandırılmalı/ ödüllendirilmeli.

Başkanlığımızda uygulamaya konulması düşünülen “**Hizmette Mükemmellik**” adlı çalışmalarımızda bulunması gereken Temel Mükemmellik Kavramları olarak;

- Sonuçlar ölçülebilmeli,
- Müşteri odaklı olmalı,
- Etkin liderlik, amaçlarda birlik ve tutarlılık olmalı,
- Süreç temelli, veriye ve bilgiye dayalı yönetim olmalı,
- Çalışanların sürekli gelişimi, yönetime katılımı ve taltif ve takdir edilebilmeli,
- Sürekli öğrenme, yenilikçi ve iyileştirme yapılabilir olmalı,
- İşbirlikleri yapılabilir olmalı,
- Kamu sorumluluğunun bilincinde olmalıdır.

Hizmetlerin güvenilir, hızlı ve etkili bir şekilde sunulması, güler yüzlü hizmet veren, kişi haklarına ve gizliliğe saygılı, müşteri beklenti ve önerilerini dikkate alan, sürekli gelişmeyi amaç edinen, çağdaş yönetim anlayışına sahip birer hizmet birimi olmalarını sağlamak için Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı çerçevesinde **“Hizmette Mükemmellik”** modeli Başkanlığımızda da uygulamaya konulmuştur.

Başkanlığımızda uygulanabilir olarak iki model bulunmaktadır.



Bunlar;

1. Amerika Birleşik Devletlerinde uygulanan **Malcolm Baldrige** Performans Mükemmellik modeli,
2. Avrupa Kalite Yönetim Vakfının geliştirdiği **EFQM 2000 Mükemmellik** modelidir.

1. Malcolm Baldrige Performans Mükemmellik modeli;

- Liderlik	110 puan
- Stratejik Planlama	80 puan
- Müşteri ve Pazara Odaklanma	80 puan
- Bilgi ve Analiz	80 puan
- Çalışanlara Odaklanma	100 puan
- Süreç Yönetimi	100 puan
- İş Sonuçları	450 puan
Toplam	1000 puan

olarak değerlendirilmektedir. Burada ki puanlar hizmetin sunulmasında gösterilen başarının ve öneminin puan olarak değerlendirilmesidir.

2. Avrupa Kalite Yönetim Vakfının geliştirdiği EFQM 2000 Mükemmellik modeli;

- Liderlik	100 puan
- Politika ve Stratejiler	80 puan
- Çalışanların Yönetimi	90 puan
- İşbirlikleri ve Kaynaklar	90 puan
- Süreçler	140 puan
- Müşteri Tatmini	200 puan
- Çalışanların Tatmini	90 puan
- Topluma Etkiler	60 puan
- İş Sonuçları	150 puan
Toplam	1000 puan

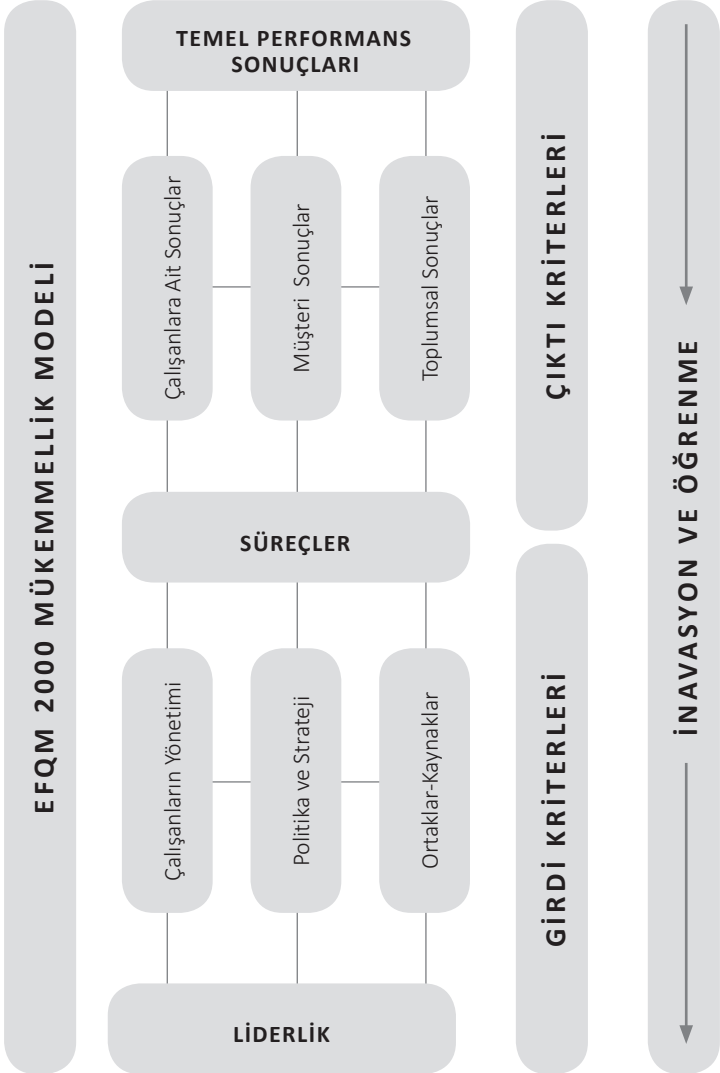
olarak değerlendirilmektedir. Burada ki puanlar hizmetin sunulmasında gösterilen başarının ve öneminin puan olarak değerlendirilmesidir.

Malcolm Baldrige Performans Mükemmellik modeline göre iş sonuçları en öne çıkarken, EFQM 2000 Mükemmellik modeline göre müşteri tatmini, iş sonuçları ve süreçler öne çıkmaktadır.

Ölçülemeyen hiç bir şey yönetilemeyeceği düşüncesi ile Başkanlığımızca benimsenen Avrupa Kalite Yönetim Vakfının **EFQM 2000 Mükemmellik modeli** ne göre hazırlanarak hizmete sunulması tasarlanan **“Hizmette Mükemmellik”** modeli projemizle uygulamaya konulan tasarımın ayrıntıları burada anlatılmaktadır.

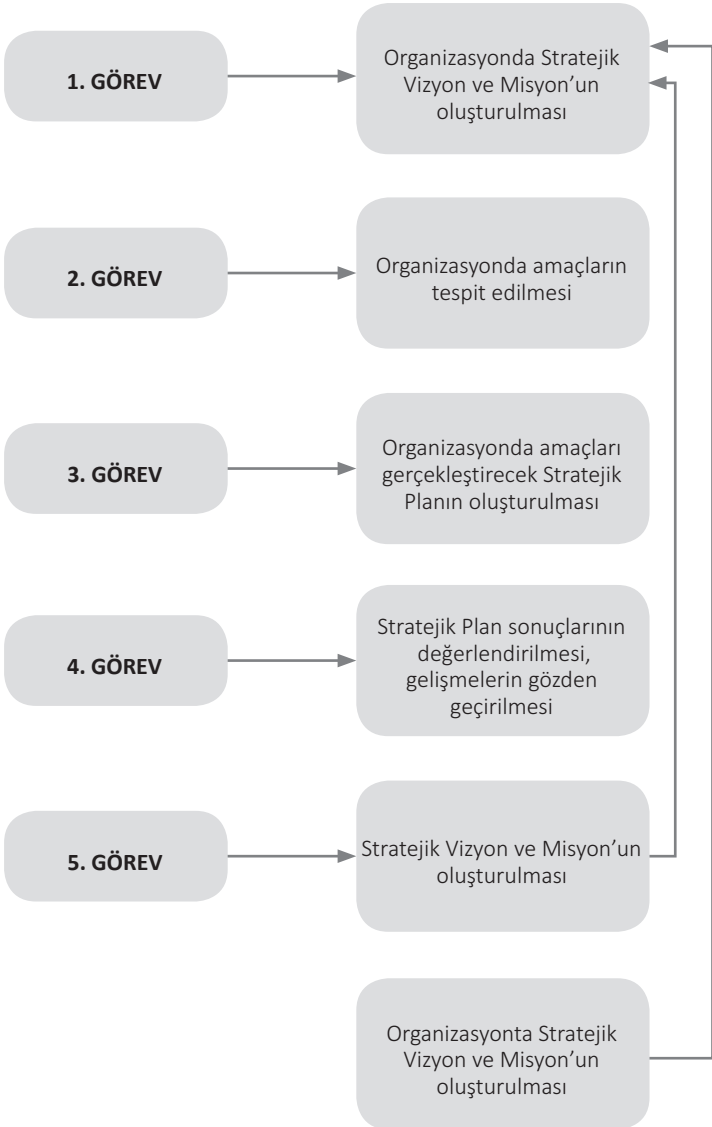


AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFININ MÜKEMMELLİK MODELİ



TEMEL MÜKEMMELLİK KAVRAMLARI	
Eski	Yeni
Düşük kalitenin nedeni insanlardır.	Düşük kalitenin nedeni insanların kötü yönetimi, kötü sistemdir.
Belirli hatalar kabul edilebilir.	Amaç sıfır hatadır. %100'ün altında kalite düzeyi kabul edilemez.
Yüksek kalite yüksek maliyet demektir.	Kalite, maliyetleri düşürür.
Kalite, kontrol ile sağlanabilir.	Kalite, ürünün / hizmetin yapısındadır.
Hatalar baş dertidir, belirlenip yok edilir.	Hatalar problemleri belirlemede yardımcıdır.
Hatalar kalite kontrol elamanlarınca belirlenir.	Hatalar iş yapan her çalışan tarafından belirlenir.
Kalite, kalite kontrol bölümünün işidir.	Kalite herkesin işidir.
Ucuz mal alınmalıdır.	Kaliteli, güvenilir mal alınmalıdır.
Problemin teşhisi/çözümü yönetimin işidir.	Problemleri çalışanlar teşhis edip çözmelidir.

STRATEJİK YÖNETİM PLANINDA 5 TEMEL GÖREV



ORGANİZASYONDA STRATEJİK PLANLAMA YÖNETİM UYGULAMASI

PSTRATEJİK PLANLAMA				
I. AŞAMA	II. AŞAMA	III. AŞAMA	IV. AŞAMA	V. AŞAMA
1. SWOT Analizi (GZFT Analizi) - İç Durum Analizi (Güçlü Yönler ve Zayıf Yönler) -Dış Durum Analizi (Fırsatlar ve Tehditler)	1. Misyon 2. Vizyon 3. Değerler 4. Amaçlar	1. İç Stratejiler 2. Dış Stratejiler 3. Genel Stratejiler	1. Üst Yönetim 2. Çalışma Grupları 3. Görev ve Hizmetlerin Delege edilmesi	1. Değerlendirme 2. Gözden Geçirme 3. Kontrol 4. Süreklilik Sağlanması
2. PEST Analizi (Çevre Analizi) - Politika - Ekonomik - Sosyal				
- Ne Durumdayız? - Niçin Stratejik Planlama yapmalıyız?	- Nereye, - Ne zaman ulaşmak istiyoruz?	- İstedğimiz yere nasıl ulaşacağız?	- Uygulamayı kim yapacak?	- Başarıya ulaşabildim mi? - Uygulamanın sonuçları nelerdir?
- NE? - NİÇİN?	- NEREYE? - NE ZAMAN?	- NASIL?	- KİM?	- NE OLDU? (GÖZDEN GEÇİRME)

ORGANİZASYONDA STRATEJİK PLANLAMA YÖNETİMİ AŞAMALARI

I. AŞAMA	II. AŞAMA	III. AŞAMA
1. SWOT Analizi - Organizasyonun; - Gücü olduğu yönler, - Zayıf olduğu yönler, - Fırsatlar, - Tehditler, - İmaj ve kültürü, - yapısı, sistemi ve süreçleri, - Ürün ve hizmet kalitesi ve maliyeti, - Organizasyonda teknoloji imkanı.	1. Vizyon Bildirimi - Organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği nokta veya hedefler - Gelecekte gerçekleştirilebilecek ideal hedefler - Vizyon için zaman planlaması	1. Genel Strateji, Rekabet Avantajı ve Rekabet Gücü Analizleri - Rekabet Stratejisi - Ürün Portföy Matrisi - Ürün Yaşam Endeksi - Piyasa/Rekabet Matrisi
2. PEST Analizi (Çevre Analizi) - (Politika, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik) - Piyasa yapısı, - Piyasadaki rekabet yapısı, - Müşteri gruplarının ihtiyacı ve beklentisi, - Demografik, - Makro ekonomik yapı ve ekonomik istikrar, - Teknoloji.	2. Misyon Bildirimi - Organizasyonun varlık nedeni - Organizasyonun başarmak istediği amaç ve hedefleri - İş bölümü ve görev tanımları	2. İç Strateji - Organizasyonun yapısı ve stratejisi - İnsan kaynakları stratejisi - Eğitim stratejisi - Araştırma ve geliştirme stratejisi - Teknoloji stratejisi - Ürün geliştirme stratejisi - Toplam kalite stratejisi - Mali planlama ve finans stratejisi - Organizasyonun iç imajı
3. PEST Analizi (Çevre Analizi) - (Politika, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik) - Piyasa yapısı, - Piyasadaki rekabet yapısı, - Müşteri gruplarının ihtiyacı ve beklentisi, - Demografik, - Makro ekonomik yapı ve ekonomik istikrar, - Teknoloji.	3. Değerler ve İlkeler Bildirimi - Organizasyonun içindeki değerler, ilkeler ve ahlak kuralları - Organizasyonun dış değerlere ve ahlak bakişi (Sosyal Sorumluluk) - Organizasyonun global değerlere bakişi	3. Dış Strateji - Tüketici stratejisi - Pazarlama ve satış stratejisi - Dağıtım stratejisi - Tanıtım ve reklam stratejisi - Organizasyonun dış imajı
4. Amaçlar	4. Amaçlar	4. Amaçlar

ORGANİZASYONDA STRATEJİK PLANLAMA YÖNETİMİ AŞAMALARI (devamı)

III. AŞAMA		
		4. Genel Strateji - Büyüme ve gelişme stratejisi - Yatırım stratejisi - Yeniden yapılanma stratejisi - Satış/Hizmet (Elden çıkarma) stratejisi - Ortak girişim stratejisi - Tasfiye stratejisi
IV. AŞAMA		
1. Stratejik Planın Uygulanması - Stratejik planın uygulanması - Görev ve hizmetin delege edilmesi - Stratejik planın uygulanmasından kimin sorumlu olacağı		
V. AŞAMA		
1. Stratejik Değerlendirme - Stratejik planın gözden geçirilmesi - Performans değerlendirilmesi ve ölçümü - Sonuçların izlenmesi - Sürekliliğin sağlanması		

YÖNETİMDE LİDERLİK

"Kurumun gelişmesinde temel görev üst yönetimin liderliğidir."

"Hataların %80'den fazlası sistemden kaynaklanır."

LİDER

1- LİDER

Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasında liderler anahtar rolündedir. Bu yüzden Toplam Kalite Yönetimi ve onun ana kavramlarını ilk önce yöneticiler öğrenmelidirler. Yöneticilerden klasik anlamda yöneticilik yapmalarından öte, kurumlarında liderlik fonksiyonunu üstlenmeleri beklenmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin, çalışanları Toplam Kalite Yönetimi'ni öğrenmeye ikna etmesi daha ileri aşamada Toplam Kalite Yönetimi'nin faydasını dışarıdakilere anlatmaları beklenmelidir.

Liderlik vasfına haiz yöneticilerin temel sorumluluğu, kurumların hedef ve değerlerinin katılımcı bir şekilde belirlenmesine yardımcı olmak, toplam kalite yönetiminin uygulama çalışmalarına görünür bir şekilde destek olmak ve çalışanların bu yöndeki çabalarının desteklenmesidir. Liderlerin bir diğer önemli görevi de çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmak, onları motive etmek ve verimli bir çalışma ortamı hazırlamak için gerekli desteği sağlamak olacaktır.

Uygulamaya konulan bu projenin etkinlik ve mükemmele ulaşmada hizmet kalitesinde devamlı iyileştirme çalışmalarını değerlendirmek için, çalışan personelin bu konudaki görüşlerini yılda en az bir kez anket yaparak saptanması ve anket sonuçlarına göre iyileştirme çalışmalarında öneri olarak dikkate alınmalıdır.

Başkanlığımız çalışanlarının **“Hizmette Mükemmellik”** adlı projesinin amacına ulaşmasında harcadığı gayret ve çabalarını zamanında farketmeli, yasa ve olanaklar çerçevesinde maddi ve manevi ödüllendirme hususunu bir üst makama teklif etmelidir.

Başkanlığımız; verilen hizmetlerinde sağlam bir **“Kurum Kültürü ve Temel Kalite Kavramları”** çalışma programı çerçevesinde **“Hizmette Mükemmellik”** adlı projesinin yerleşmesini takımla yürütür. Takım, çalışanlarca seçilen 5 kişiden oluşur. Oluşturulan iyileştirme takımının görev ve yetkileri belirlenir ve bu takım haftada bir kez toplanır.

Başkanlığımız kendi etkinliğinin ölçümü ve motivasyonu olarak ise; Başkanlığımızda uygulamaya konulan **“Hizmette Mükemmellik”** adlı Toplam Kalite Yönetimi projesinin uygulama çalışmalarının tüm (iç ve dış) paydaşlarca olumlu karşılanması olacaktır.

İDARİ VE MALİ İŞLER DAİRE BAŞKANLIĞI' NIN

KALİTE POLİTİKASI

Müşterilerimiz-Paydaşlarımız;

Üniversitemiz personeli Başkanlığımızın hem çalışanları ve aynı zamanda müşterileridir. Üniversitemiz birimleri (Fakülte, Yüksekokul ve Enstitüler ile İdari Birimler) müşterilerimiz ve aynı zamanda da temel ortaklarımızdır. Başbakanlık, YÖK, KİK, Hazine ve DPT Müsteşarlıkları, Sayıştay, Millî Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Sanayi Bakanlığı, Emekli Sandığı ve Gümrük Müsteşarlığı Kural Koyucular olmakla birlikte ve aynı zamanda ortak çalışmalarımız bulunması nedeniyle temel ortaklarımızdır. Bir kısım bakanlıklar, diğer Üniversiteler, TÜBİTAK, Yerel Yönetimler ve sivil toplum örgütleri işimizin yürütülmesinde karşılıklı etkilenmemizden dolayı da stratejik ortaklarımız olarak belirlenmiştir.

Aynı zamanda **müşterilerimizi elçilerimiz olarak** görmekteyiz.

1. Amaç; Tüm paydaşların mutluluğunun sağlanması. (Herhangi bir kişi, kurum veya kuruluşun uğraştığı faaliyetlerin ortaya konmasında (üretiminde tüketiminde) ondan etkilenen veya onu etkileyen kişi, kurum veya kuruluş...)
 2. Hedef; Mükemmele ("Daha İleriye, En İyiyeye" çizgisine ulaşımını sağlamak.) doğru sürekli gelişim.
 3. Kaynak; Kıt olan mevcut kaynaklara ilave kaynaklar yaratarak, Üniversite kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlamak
- ve
4. Fiziksel ve ahlaki temizlik ve de düzen.

İDARİ VE MALİ İŞLER DAİRE BAŞKANLIĞI' NIN

İLKELERİ VE TEMEL DEĞERLERİ

Uzman personele sahip;

(Hizmeti en iyi şekilde yerine getirebilmek için, kendi görev alanı ile ilgili mevzuatı yakinen takip eden uzman personele sahip)

Sorumluluk bilinci taşıyan;

(Hizmet verdiği alanda yaptığı iş ile ilgili yasalara ve kişilik haklarına karşı sorumluluk bilinci ile hareket eden)

İşbirliğine açık;

(Birim çalışanları ve diğer kurumlarla dayanışma ve işbirliğine açık, bilgi akışında ortak hareket eden)

Katılımcı;

(Stratejik planlama ve Toplam Kalite Yönetimiyle hizmet sunumunda çalışanlarımızın ve müşterilerimizin katılımı sağlanarak en iyi şekilde hizmet verme sorumluluğunu taşıyan)

Müşteri memnuniyetine odaklı;

(Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde verilen hizmetlerin müşteri memnuniyetine odaklı olarak verilmesini esas alan)

Hesap verilebilirlik;

(Başkanlığımızın görevleri ile ilgili, yetki ve sorumluluk çerçevesinde yaptığı hizmetlerin ve görevlerin her an ve her koşulda hesabını verebilecek durumda yürüten)

Lider;

(Başkanlığımız en üst düzeyde verdiği hizmetlerin ve çalışmaların; diğer birimlere ve kişilere örnek çalışma ilkesiyle lider bir başkanlık olarak hizmet verme çabasında olan)

İş disiplinine sahip;

(Vermekte olduğumuz hizmetlerin gerek yasal mevzuata uygunluğu ve kurum kültürü çerçevesinde iş disiplinine sahip nitelikte hizmet veren)

Değişime açık;

[Genel kamu hizmeti veren Başkanlığımız günün değişen ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişime daima açık hizmet anlayışına sahip]

Çevre bilincine sahip;

[Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde mal ve hizmet üretiminde insan ve kar faktörlerinin yanında en önemli faktörlerden biri de çevre faktörüdür. Bu nedenle Başkanlığımız hizmet anlayışında çevre bilincine sahip bir birim olarak hizmetin sürdürülmesi gereğine inanan]

Duyarlı;

[Çağdaş hizmet anlayışıyla Başkanlığımızca verilen hizmetlerin müşteri odaklı olması dolayısıyla duyarlı bir hizmet anlayışı çerçevesinde hizmet veren]

Özverili;

[Başkanlığımız, üstlendiği görevi gereği verilen hizmetin özveri olmadan yürütülmesinin mümkün olamayacağı, bu nedenle tüm personelin menfaat gözetmeksizin özverili bir çalışma çabası içinde olan]

Evrensel değerlere uygun olarak;

[İrk, din, dil, cinsiyet farkları ve bedensel eksikliklere bakmadan tüm insanlara eşit davranır.]

ARZU EDİLEN DEĞERLER

Fırsat eşitliğine sahip;

[Hizmetlerin yürütülmesinde "Toplam Kalite Yönetimi" çerçevesinde fırsat eşitliği gelmektedir. Bu nedenle gerek kurum kültürü ve gerekse yasal mevzuat nedeniyle fırsat eşitliğine önem veren bir Başkanlık olması]

Emeğe saygılı;

[Verilen hizmetin en iyi şekilde yerine getirilmesinde müşteri ve çalışan memnuniyetinin sağlanmasının gözardı edilmemesi yer alır. Bu nedenle hizmeti verenlere, çalışmalarının ve gayretlerinin karşılığı emeğe saygının takdir ve terfi ile onurlandırılması]

Liyakat;

(Üniversitemiz personelinin Hacettepeli olmaktan övünç duyduğu şüphesizdir. Bunu daha da güçlendirerek Başkanlığımızda vereceği hizmetlerin Üniversite adına yaraşır olarak liyakat' la verilmesi ve bu ailenin bir üyesi olduğunun hissettirilmesi)

Bağlılık;

(Çalışanların, Başkanlığımızda çalışmaktan onur ve güven duyması ve kendisini Üniversitemiz/Başkanlığımız ailesinin bir ferdi gibi görmesi ve bu bağlılığın emekliliğinde dahi sağlanması)

İdealist;

(Başkanlığımız misyonu gereği yürütmekte olduğu görevi en mükemmel şekilde yerine getirmek için idealist bir tutum göstermesi)

Paylaşımıcı;

(Verdiği hizmetleri en iyi şekilde yerine getirmeyi amaç edinen Başkanlığımız, bilgi birikimini ve tecrübelerini diğer birim, kuruluş ve kişilerle paylaşımıcı girişimlerinin yaygınlaştırılması)

Veriye ve bilgiye dayalı karar alan;

(Görev tanımından doğan sorumluluklarının yerine getirebilmesi için veriye ve bilgiye dayalı karar alan Başkanlığımızın, daha üst düzeyde hizmet verme arzusunda olduğu)

Ekip ruhuna sahip;

(Gerek "Toplam Kalite Yönetimi", gerekse "Stratejik Planlama" çalışmalarında örneği olduğu gibi, ekip ruhuna sahip olarak karar alan Başkanlığımızın diğer hizmet sunumları ve çalışmalarında da ekip ruhuna sahip anlayış içinde olması)

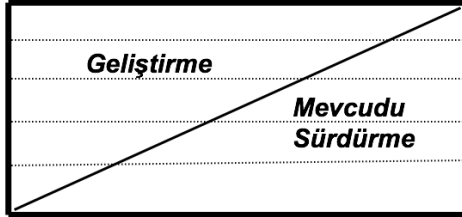
İstikrarlı ve istekli;

(Verilen hizmetin günü kurtarmaya yönelik olmadığı, devamlılık arzeden işlerin istikrarlı bir şekilde yürütülmesi önceliklerimizdendir. Aynı şekilde müşteri beklenti ve günün değişen şartlarına göre hizmet vermeye de istekli bir Başkanlık olma gayreti içindedir)



KAİZEN VE LİDERLİK

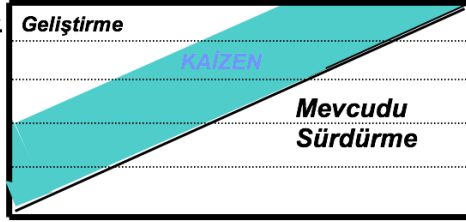
Müştaşar ve Yrd.
G. Müdür
D.Başkanı
Ş.Müdürü
Memur



Japonlara Göre İş Fonksiyonları

KAİZEN VE LİDERLİK

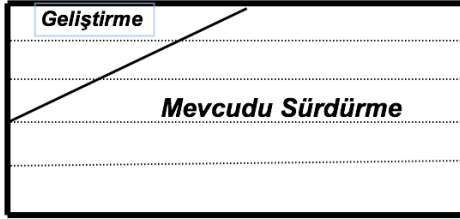
Müşteşar ve Yrd.
G. Müdür
D.Başkanı
Ş.Müdürü
Memur



Japnlara Göre İş Fonksiyonları

KAİZEN VE LİDERLİK

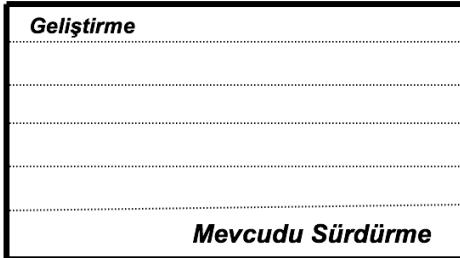
Müşteşar ve Yrd.
G. Müdür
D.Başkanı
Ş.Müdürü
Memur



Batılılara Göre İş Fonksiyonları

KAİZEN VE LİDERLİK

Bakan
Müşteşar ve Yrd.
G.Müdür ve Yrd.
Daire Başkanı
Şube Müdürü
Şef Memur



Türkiye’de İş Fonksiyonları ?

LİDER	LİDER OLMAYANLAR
Önden gider, harekete önderlik eder.	Herkesin nereye gittiğini merak eder.
İnsanların doğrularını yakalar.	Çalışanların işi neden doğru yapmadıklarını merak eder.
İnsanları sever ve sayar.	İnsanları kullanır ve bekler.
İnsanları anlamaya çalışır.	Farkedilmeyi ister.
İnsanları eğitir.	İnsanların neden gerekli becerilere sahip olmadığını merak eder.
İnsanları güçlendirir.	Sadece kendine güvenir.
Düzeltilmek ve geliştirmek amacıyla araştırır.	Problemleri kendi haline bırakıp göz ardı eder.
Hataları kabul eder.	Hataları inkar eder.
İnsanları destekleyen yardımcılardır.	Sadece kendini düşünür ve rekabet istemezler.
Organizasyon ve çalışmalar açısından doğru olan için çalışır.	Kendileri açısından en iyi olan için çalışır.

LİDER	YÖNETİCİ
Yaptığı iş ve kişisel işlerle güç kazanır.	Mevkiinden güç kazanır.
Organizasyonun her kademesinde bulunur.	Organizasyonun üst kademelerinde bulunur.
Mahiyetinde, takımda yer almaya hevesli takipçileri vardır.	Mahiyetinde, görevlendirilmiş astları vardır.
Başarı için insana güvenir.	Başarı için sisteme güvenir.
Vizyonunu "gerçek çıkarınız...’dır." diye açıklar.	Olaylara "bu sizin işiniz" şeklinde yaklaşır.
Organizasyon için tasarladığı hedefleri vardır.	Organizasyonun belirlediği hedefleri tutturmaya çalışır.
Kuralları, prosedürleri düzeni sağlamak için gerekli görür.	Kuralları, prosedürleri kontrolü için gerekli görür.
Sonuçlar için çalışır.	Ekipleri takip eder.
İnsanlarıyla birlikte çalışır.	Raporlar ve rakamlarla çalışır.
Kurumu, ihtiyaçlara göre değiştirmeye çalışır.	Kurumun statükosunu korumak için çalışır.

LİDER YÖNETİCİ	KLASİK YÖNETİCİ
Ekibini Başarıya götürür.	Başarıları kendine maleder.
Bilgiyi yayar.	Bilgiyi saklar.
Hatasını itiraf eder, hata yapanı affeder.	Hatasını kabul etmez, hata yapanı da affetmez.
Ekibini korur.	Kendinden başkasını düşünmez.
Herkesin potansiyelinin ortaya çıkmasına rehberlik eder.	Herkesin kendisi gibi davranmasını ister.
Sorunları basite indirger.	En basit sorunu bile karmaşık hale getirir.
Sevincini ve kederini personeliyle paylaşır.	Sevincinde neşesinden, kederinde gazabından yanına yaklaşılamaz.
Personeliyle beraber olmaktan mutluluk duyar.	Personeliyle beraber olmaktan rahatsızlık duyar.
Dinlemesini bilir.	Sadece kendini düşünür ve rekabet istemezler.

LİDER YÖNETİCİ	KLASİK YÖNETİCİ
Yönlendirir.	Yönetir.
Yenilik peşindedir.	Mevcut düzeni sürdürür.
Otorite kendisindedir.	Otoritesi statüsünden kaynaklanır.
Astlarını yetkilendirir.	Yetkileri kendisinde toplar.
Katılımı vurgular	İtaati vurgular.
Alternatif yaklaşımlara açıktır.	Planlara aşırı bağlıdır.
Yeni amaçlar ortaya koyar.	Belirlenmiş amaçlara hizmet eder.
Doğru iş yapar	Doğru yapar.
Güveni esas alır.	Kontrolü vurgular.

TKY'NİN ÖNCÜLERİ



Dr. Edwards DEMING
1951

*Eğer beni dinlerseniz
beş yıl içinde dünyayı
yakalayabilirsiniz, eğer
dinlemeye devam
ederseniz dünya sizi
yakalamak için çok
uğraşır.*

POLİTİKA VE STRATEJİ

2- POLİTİKA ve STRATEJİ

Kurumun uzun vadeli hedeflerinin yönünü belirleyecek olan ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi için hem mevcut hem de gelecekte yapacağı atılımları önceden tahmin ederek bir politika üretmesi ve bu politika doğrultusunda risk almadan yerine getirmesi büyük önem taşımaktadır. Belirlenen bu politika ve stratejiler kurum faaliyetlerinin saptanmasında temel olarak kullanılır.

Başkanlığımız misyon ve vizyonunu belirleyerek çalışmalarının (hizmetlerinin) yönünü belirleyecek olan kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ortaya koyarak ve bu hedeflere ulaştıracak politika ve stratejilerin saptanmasında dikkate alacağı doğru ve yeterli bilgi ve verilerin edinilmesi ile bunun kullanılmasının büyük önem taşıdığını bilir. Bu bağlamda Başkanlığımızın **“Hizmette Mükemmellik”** adlı projesinin uygulanmasında yararlanmayı düşündüğü kaynaklar olarak; odak gurupları (hizmette taraf olanlar), uzman görüşleri (örneğin; TUSİDE, DPT. ve Maliye Bakanlığınca eğitim programlarının yanında İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünün Norm Kadro Projesi Raporu gibi...), Üniversite üst yönetiminin görüş ve önerileri ile iç ve dış veri kaynaklarıdır.

Projenin uygulamasında güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek eksiklikleri ve beklentileri (görüş ve uyarıları öneri sistemini kullanılarak) çalışanlarında katılımının sağlanarak giderilmesine çalışacaktır. Buna göre, projenin politika ve stratejisinde gerekli tedbirlerin alınması ile belirlenen hedefe ulaşılması amaçlanmaktadır.

Bu projenin uygulamaya konulmasında; Başkanlığımızın Politika ve Stratejilerini etkin yöntemler kullanılarak hayata geçirilmesi gerektiğine inanmaktadır. Yürütülen bu projenin herkes tarafından tanınıp tartışılabilmesi için ise tanıtıcı anlatım toplantıları düzenlenmesi yanında Hacettepe Gazetesi, e-mail, web sayfası gibi yönlendirmeler aracılığı ile yayınlanması ve yaygınlaştırılması çalışmaları yapılması planlanmaktadır. Bu sayede **“Hizmette Mükemmellik”** adlı çalışmanın Üniversite içinde de destek bulması halinde uygulamanın yaygınlaştırılması amaçlanmaktadır.

Bu çalışma programı dahilinde uygulamaya konulan hedefler ve faaliyetlerin devamlı olarak izlenmeli ve varılmak istenen hedeflere

ulaşıp ulaşmadığının saptanması gerektirir. Anılan hedeflere ulaşmada bir sapma tespit edilmesi halinde gerekli önlemler hemen alınmalıdır. Ayrıca uygulamada bölümler (kurumlar, birimler) arası bir çalışmayı gerektiriyor ise oluşturulacak bir takımla işbirliğinin sağlanması araştırılmalıdır.

“Hizmette Mükemmellik” adlı çalışma projemizin; Politika ve Stratejimize ilişkin uygulama başarısının kesin sonucu performans göstergeleri ve anket çalışmalarının değerlendirilmesi ile odak gruplarının memnuniyeti dikkate alınarak ölçülür.

Başkanlığımızın;

Kurumun uzun vadeli hedeflerinin yönünü belirleyecek olan ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi için hem mevcut hem de gelecekte yapacağı atılımları önceden tahmin ederek bir politika üretmesi ve bu politika doğrultusunda risk almadan yerine getirmesi büyük önem taşımaktadır. Belirlenen bu politika ve stratejiler kurum faaliyetlerinin planlanması, hedeflerin saptanmasında temel olarak kullanılır. İstenilen politika ve stratejilerin uygulanabilmesi için öncelikle Başkanlığımızın mevcut durum analizlerinin yapılmasıyla Misyon ve Vizyonunun saptanması gerekmektedir. Misyon ve Vizyondan sonra güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler saptanarak hedefler oluşturulur. Bu analizler sonucunda politika ve stratejilerin saptanmasına sıra gelir. Bu veriler ışığı altında;

Misyon

Bir Kurum veya Kuruluşun var oluş nedeni, bu Kurum ve Kuruluştan beklenen görevdir. Bu nedenle her Kurum ve Kuruluşun bir misyonu vardır. Kurum veya Kuruluşların misyonu genellikle ilgili Kurum ve Kuruluşun kuruluş ve görevlerine ilişkin mevzuatta belirtilmektedir.

Başkanlığımızın misyonu;

“Üniversitemiz birimlerinin ihtiyacı olan mal ve hizmet alımlarının temini için gerekli olan ödeneğin sağlanması ve planlanması, mevcut ödenekler dahilinde zaman, kalite ve fiyat çerçevesinde satın alınması, depolanması ve dağıtılmasıdır.”

Buna göre;

124 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede yer alan Komptrolör-lük Daire Başkanlığı ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığının

birleştirilmesi ile 190 sayılı Kanun Hükmünde Kararname gereği 13 Ağustos 1984 tarih ve 18488 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 84/8360 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı eki cetvelde belirtildiği gibi Hacettepe Üniversitesi İdari Kurulu şemasında gösterilen 8 Daire Başkanlığından birisidir.

Buna göre Başkanlığımızın misyonu gereği görevleri;

Bütçe ve Plan Şube Müdürlüğü eliyle;

Anayasamıza (Madde 162-Bakanlar Kurulu, genel ve katma bütçe tasarıları ile milli bütçe tahminlerini gösteren raporu, mali yıl başından en az yetmişbeş gün önce, Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne sunar.) paralel olarak 1050 Sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu'nun 34. Maddesi gereğince; Başbakanlıkça yayınlanan ve genel ilkelerin yer aldığı **"Bütçe Çağrısı"**na istinaden Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü'nce hazırlanan **"Bütçe Hazırlama Rehberi"** esasları dahilinde hazırlanan Üniversitemiz bütçe teklifi, 31 Temmuz tarihine kadar Maliye Bakanlığı'na sunulur. Eylül ayının ortalarında Personel Giderleri, Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri, Mal ve Hizmet Alım Giderleri ve Cari Transfer ödeneklerinin görüşmelerine Maliye Bakanlığı'nda, Sermaye Giderleri ödeneklerinin görüşmelerinde ise Yüksek Öğretim Kurumu ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nda yapılan toplantılara katılmak, görüşmeler neticesinde hazırlanan Üniversitemiz Bütçe Tasarısını Yükseköğretim Kurumu vasıtasıyla Maliye Bakanlığı'na sunmak,

Kanunlaşan Üniversitemiz Bütçesinin, Bütçe Uygulama Talimatları ve Ayrıntılı Harcama Cetveli dahilinde harcamalarının yapılması ile ilgili ödenek takiplerini yapmak,

Satınalma Müdürlükleri eliyle;

Üniversitemizin Mal ve Hizmet Alım Giderleri ve Sermaye Giderleri programında yer alan proje ödeneklerinin Bütçe Kanunu ekinde yer alan (E) işaretli cetvelde belirtilen limitler dahilinde 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu'nda belirtilen ihale usullerine göre satınalma işlemlerini yapmak,

Üniversitemize bağlı birimlerin Katma Bütçe ve yurtdışından temin edilen kredilerden satın alınması düşünülen makine ve teçhizat alımlarının satın alınması ile ithalat, kambiyo ve gümrükleme işlemlerini yerine getirmek, yurt dışından bağış ve hibe (bedelsiz) olarak gelen malzemelerin gümrük işlemlerini yapmak,

Ayniyat Saymanlıkları eliyle;

Üniversitemize bağlı Fakülte, Enstitü ve Yüksekokullar ile İdari Birimlerimize bir önceki yıldan devren gelen ile birlikte cari yıl içerisinde çeşitli yollarla giren, keza cari yıl içerisinde çeşitli yollarla çıkan ve yılı içerisinde zayıt ve firenden oluşan azalmalar ile ambar artımlarını, miktar ve değer olarak kayıt ve takip etmek. Yıl sonunda da mevcutları keza miktar ve değer olarak Ayniyat Saymanı vasıtasıyla Sayıştay Başkanlığı'na vermek, şeklindedir.

Vizyon

Organizasyonun ulaşmak istediği yer ve durumu, ilerlenecek yönü gösterir. Vizyonun kurum yönetimi tarafından ulaşılabilir bir hedef olarak ortaya konması gerekir.

Bunu belirlerken;

- Başkanlığımız nasıl bir hizmet kalitesine kavuşmak istiyor,
- Çalışanlar kendilerini nasıl bir ortamda ve nerede görmek istiyorlar,
- Müşteri ilişkilerindeki durum hangi düzeyde olunması isteniyor,
- ...

gibi temel sorulara verilecek cevaplarda gerçekleştirilebilir nitelikteki hedefler o kurumun vizyonunu oluşturur.

Buna göre Başkanlığımızın vizyonu;

- Müşteri memnuniyetine dayalı sağlıklı bir iletişim kurulabilen hizmet anlayışına sahip olma,
- Teknolojik imkanlarla donanmış çağdaş ve bilimsel tüm gelişmeleri çalışmalarımıza yansıtabilme,
- Etkin, verimli ve nitelikli personel'e sahip olma ve
- Şeffaf ve hoşgörülü bir İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı yaratılarak.

"Üniversite içerisinde işinde uzman, yaratıcı ve yenilikçi elemanlarıyla temin ettiği kaynakları en iyi şekilde kullanarak vereceği hizmet ile Üniversitemizde örnek bir Başkanlık olmak."

İDARİ VE MALİ İŞLER DAİRE BAŞKANLIĞI'NIN STRATEJİK YÖNETİM;

STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLERİ GERÇEKLEŞTİRECEK FAALİYETLERİN (PROJELERİN) BELİRLENMESİ

Stratejik planlarımızın önceki aşamalarında Başkanlığımızca oluşturulan stratejik planlama ekibinin 28 Nisan- 31 Mayıs 2004 tarihleri arasında yaptığı çalışmalarda; Başkanlığımızın vizyonu, misyonu, değerleri, SWOT ve PEST analiz çalışmaları, işin mahiyeti ile paydaşlarımız belirlenmiş, bunlara ilişkin matris çalışması yapılarak, stratejik planlama çalışmamızın bu aşamasına kadar ihtiyaç duyulabilecek doneleri tamamlamış bulunmaktadır.

Bu bölümde esas amaç, stratejik amaçları yerine getirme sürecinin ne şekilde formüle edildiğini ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunu da oluştururken Üniversitemizin ve Başkanlığımızın stratejik planı ve bunlara ilişkin hedefleri bir önceliklendirme yapılarak hazırlanmıştır.

Stratejik amaçlarımızın belirlenmesinde; Üniversitemizin ve Başkanlığımızın mevcut kaynak ve harcama durumu ile iş potansiyeli ve buna benzer diğer durumlarda göz önünde bulundurularak stratejik planlama yapılmıştır. Bu bölümde stratejik amaçlarımıza ilişkin belirlenen hedeflerde, faaliyetlerimizin orta vadeli (dönemli) hedeflerimize ne ölçüde ulaştığımızı ölçebilmemizi, performans göstergelerimiz ile belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda elde edilen hedeflere ilişkin göstergeler yeterli olmadığı durumlarda ise ilave ölçütler ve göstergeler de kullanılabilir.

Stratejik düzeyde aşağıda ele aldığımız orta vadeli (3 yıllık) performans hedeflerimizi, ilişkide olduğumuz paydaşlarımız ile diğer gerçek ve tüzel kişiler ve Üniversitemiz üst yönetimi ile Üniversitemiz birimleri bu planda belirlenen amaçları hangi ölçüde başardığımızı da ayrıca ifade edeceklerdir.

Burada Hedefler Stratejik Amaçlar çerçevesinde faaliyet düzeyinde ele alınmaktadır.

STRATEJİK AMAÇLARIMIZ (2005-2008)

Başkanlığımız ulaşmak istediği yerin, belirlenen hedefler doğrultusunda performans ve kritik performans ölçütlerimizi kullanarak, sonuçların ölçülmesi ile ulaşmayı hedeflemiştir.

Stratejik amaçlarımızın, kurumumuz ve birimimiz işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olması, aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir olunmasına dikkat edilerek hazırlanmıştır.

Stratejik amaçlarımızda misyonumuzu yerine getirmek için ne-ler yapılması gerektiğini ve orta vadede neleri başarmamız gerektiği ile şu andaki faaliyetlerimiz, birimimiz dışı ile uyumludur, değilse değiştirilmesi gerekip gerekmediği, diğer kamu kuruluşlarıyla ortak amaçlara sahip olup olmadığı konular araştırılmıştır.

Burada amaç; Müşteri memnuniyetine dayalı olan, kendisine hedefler koyan ve bu hedeflere ulaşmada "Stratejik Plan" hazırlayan, misyon, vizyon ve ilkelerine uygun bu planı devamlı değerlendirilerek gözden geçiren, hedefte öngörülmeyen bir sapma olması halinde stratejik planda revize edilerek değişikliklerin yapılmasını amaçlayan bir Başkanlık yaratmaktır.

Başkanlığımız tüm personelin katılımıyla belirlenen ve Başkanlığımızca da uygun görülen "**Stratejik Amaçlarımız**" aşağıda gösterilmiştir.

1. Teknolojik altyapıyı geliştirmek,
2. Üniversitemizin bütçe ve mali konular hakkında bilgi kütüğü oluşturmak,
3. Üniversitemiz kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanımını sağlamak,
4. Başkanlığımız personelinin tamamının birim içinde hizmet içi eğitimlerinin tamamlanmasını sağlamak,
5. Çalışanların takım bilinci içinde bilgi ve becerilerinin, katılım ve motivasyonlarının artırılacağı imkanlar oluşturmak.

STRATEJİK HEDEFLER

Hedeflerimiz, stratejik amaçlarımızın gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlar olarak belirlenmiştir.

Stratejik amaçların aksine, hedeflerin sayısal (miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden) olarak ifade edilmesine, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimini (birer yıllık süreyi) kapsayacak şekilde hazırlanmasına, nitelik ve nicelik olarak ifadesi edilmesine özen gösterilmiştir. Bir stratejik amacı gerçekleştirebilmek için birden fazla hedef belirlenmiştir.

Burada amaç; Stratejik Amaçlar yerine getirilirken, hedeflerin yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda, ölçülebilir, iddialı fakat imkansız olmamasına, sonuca odaklanmış ve zaman çerçevesi belli olmasına özen gösterilmiştir.

Başkanlığımızın stratejik amaçlarına yönelik stratejik hedeflerimiz aşağıdaki gibidir.

1- Teknolojik altyapıyı geliştirmek,

Stratejik Hedefler;

1. Üniversitemiz birimlerinin yılları bütçe işlemlerinin tamamının internet ortamından e-kurum bütçe tasarımı geliştirmek,
2. Başkanlığımız evrak akış ve yazışmalarının tamamı elektronik ortamda yürüterek evrak, zaman ve personel tasarrufu sağlamak,
3. Üniversitemizin birimleri ile Başkanlığımız arasında bütçe işlemlerine yönelik olarak bilgi ağının oluşturulmasını sağlamak,
4. Başkanlığın bütün birim işlerinin %80' inin elektronik ortamda yürütülmesine yönelik olarak makine-teçhizat ve bunların programlarını tamamlamış olmak,
5. 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu uyarınca alım ihaleleri ile 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu ile taşınmaz mal satış, trampa, kiraya verme, mülkiyetin gayri ayni hak tesis, erimisil ve tahliyesi işleri ile bunların sonuçlarının Üniversitemiz web sayfasından yayınlayarak şeffaflığı tam sağlamak.

2- Üniversitemizin bütçe ve mali konular hakkında bilgi kütüğü oluşturmak,

Stratejik Hedefler;

1. Üniversitemizin kuruluşundan bugüne kadar mali konular ve bütçe durumu hakkında bilgi kütüğü (kütüphane) oluşturmak,
2. Bütçe ve Mali konularda, Üniversitemiz birimlerini bilgilendirmek için yılda en az bir defa yayınlanmak üzere "Bütçe ve Mali Konular Bilgi Bülteni" çıkartılmasını sağlamak.

3- Üniversitemiz kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanımını sağlamak,

Stratejik Hedefler;

1. Üniversitemiz personelinin ilaç giderlerinde olduğu gibi tedavi

giderlerinin kontrolünde ve ödenmesinde Emekli Sandığı on-line sistemi ile kontrolünü ve buna göre ödenmesini sağlamak.

2. Üniversitemizin yıllık mal ve hizmet alımlarına ilişkin, Üniversitemiz birimlerinin demirbaş ile tüketime yönelik mal ve malzeme alımlarının yıllık ayniyat kayıtları çıkartılarak ilgili birimlerine ve Rektörlüğe rapor sunmak.

4- Başkanlığımız personelinin tamamının birim içinde hizmet içi eğitimlerinin tamamlanmasını sağlamak,

5- Çalışanların takım bilinci içinde bilgi ve becerilerinin, katılım ve motivasyonlarının artırılacağı imkanlar oluşturmak. *Stratejik Hedefler;*

1. Çalışanların memnuniyetini sağlayarak, Kurum ve birim kimliği ve kültürünü birimler arasındaki işbirliğini artıracak şekilde geliştirmek.

MİSYON	VİZYON
Bugün	Yarın
Müşterileri Belirler.	İlham Vericidir. Yön Belirler
Temel Süreçleri Belirler.	Stratejik Karar Alma Ölçütlerini Belirler.
Performans Ölçütlerini Belirler.	Zamandan Bağımsız.

O ZAMANLAR MÜKEMMEL TAHMİNLER OLUP, BUGÜN TUTMAYAN TAHMİNLER (1);

- “Havadan daha ağır bir cismin uçması mümkün değildir.”
Lord Kelvin, Kraliyet Akademisi Başkanı, 1895
- “Radyonun geleceği yoktur.”
Lord Kelvin, Kraliyet Akademisi Başkanı, 1897
- “Şimdiye kadar icat edilmesi gereken her şey icat edilmiştir.”
Charles H.Duell, ABD Patent Ofisi Direktörü, 1899
- “Dünya piyasası 5 bilgisayardan fazlasını kaldıramaz.”
T.Watson, IBM Y.K. Başkanı, 1943
- “Önümüzdeki elli yılda bilgisayarların ağırlığı 1,5 tona inecektir.”
Popular Science Dergisi, 1950
- “Hiç kimsenin evinde özel bilgisayara gerek yoktur.”
Ken Olsen, Digital Bilgisayar, Y.K.Başkanı, 1977

O ZAMANLAR MÜKEMMEL TAHMİNLER OLUP, BUGÜN TUTMAYAN TAHMİNLER (2);

- "Alexander Graham Beel 1876'da ilk telefonu yaptığında, Böyle bir aleti kim kullanır ki?"
Rutherford Hayes, ABD Başkanı, 1876
- "Petrol arayanlara kızmış. Kuyu açmaktan mı söz ediyorsunuz. Siz delisiniz?."
Edwin L. Drake, 1859
- "Televizyonu geliştirmek için fazla zaman harcamamak gerektiğini düşünüyorum."
Dr.Lee De Forest, Televizyonun Kaşifi, 1926
- "Gelecekte bilimsel gelişmeler ne olursa olsun, insanlık Ay'a ulaşamayacaktır."
Dr. Lee De Forest, Televizyonun Kaşifi, 1926
- "Ameliyatta acını dindirilmesi aptalca bir hayaldir."
Dr. Alfred Velpeau, 1839
- "Sesi teller üzerinden nakletmek imkansızdır. Bu mümkün olsa bile, pratik bir değeri olamaz."
Editorial, 1865

O ZAMANLAR MÜKEMMEL TAHMİNLER OLUP, BUGÜN TUTMAYAN TAHMİNLER (3);

- “Otomobil, gelişiminin son noktasına ulaşmıştır.”
Scientific American, 1909
- “Nükleer enerjinin elde edilebileceğine dair en ufak bir gösterge bulunmuyor.”
Albert Einstein, 1932
- “Evler 500 K’den fazla kapasiteli bilgisayara ihtiyaç yoktur.”
Bill Gates, 1985

HERKESİN KATILIMI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

*Toplam Kalite Yönetimi İnsanları Yönetmek Değil,
İnsanlarla Yönetmektir*

ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİ

3- ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİ

Yönetim bir bilim ve sanattır. Ancak yönetim bilimsel ve evrensel olduğu halde her yöneticinin yönetim biçimi farklıdır. Zira her insanın kişilik yapısı ve davranış tarzı farklı olduğu için, her yöneticinin de yönetsel davranışı farklı olmaktadır. Bu nedenle uygulanan yönetim tarzına göre başarı ya da başarısızlık söz konusu olmaktadır. Dünyada en iyi yönetmenin bir tek yolu ve yöntemi yoktur. Yöneticilik, yönetim kaynaklarını akıllıca kullanma ve yönetim ilkelerini maharetle uygulama yeteneğidir. Bununla beraber insana ve insan ilişkilerine önem veren, iş kadar insan için zaman ayıran ve çaba harcanan yöneticilerin daha iyi sonuçlar aldığı söylenebilir.

Bu bağlamda Başkanlığımızda çalışanların, performansının artırılmasına yönelik olarak; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kariyerlerinin geliştirilmesi, yetkilendirme ve takdir süreçleri yolu ile kendilerini geliştirmesi hedeflenmektedir. Bu uygulama ile çalışanların kalitesinin sürekli iyileştirilmesine katkıda bulunulacağı çeşitli eğitim (hizmet içi eğitim de dahil) fırsatları oluşturarak kendilerini sürekli geliştirme ve öğrenmeye teşvik edilecektir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarıya ulaşması için gerekli olan en önemli unsur çalışanların eğitimidir. Bu eğitimle, kişilerin farkına varma, anlama, tavır değiştirme sürecinden geçmesidir. Yönetimce bu seviyede verilen eğitimin, çalışanların tam olarak katılımının sağlanması ile kaliteli hizmet verme sisteminin anlatılması ve bu sistemin etkinliğinin ne kadar önemli olduğunun bilincine varılmasının sağlanmasıdır.

Hizmet içi eğitimde esas amaç, çalışanlara istenilen kalitede ve en ekonomik şekilde hizmet üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerilerin kazandırılması olacaktır.

Başkanlığımız çalışanlarına verilecek hizmet içi eğitimde aşağıdaki ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

1. Verilecek eğitim, kaliteli hizmet verme odaklı olmalı,
2. Öğrenme stratejisinin ve ortamının müşteri odaklı olması,
3. Öğrenme sürecinin sürekli hale getirilmesi,

4. Hizmet içi eğitim çalışmalarında herkesin eğitim çalışmalarına aktif bir şekilde katılımının sağlanması,
5. Hizmet içi eğitim çalışmaları (sınıfta) toplantı yapmak şekli ile sınırlı kalmamalıdır. Unutulmamalıdır ki yapılacak çalışmalar,
 - İnsanların işlerindeki beceri ve bilgileri ile klasik eğitim yoluyla,
 - Bilgi ve tecrübe aktarımı yoluyla,
 - İş yaparak öğrenmeleri gibi...
 sınıf dışında da devam etmesi büyük önem taşımaktadır.

Hizmet içi eğitimin sürekli hale gelmesi için yöneticilerin uygun ortam hazırlamaları da gerekmektedir.

“Hizmette Mükemmellik” adlı çalışma modelinin uygulanmasında; modelin amacına ulaşip ulaşmadığının belirlenmesi çalışanlar arasında yapılacak anketlerden elde edilen bilgiler ışığında değerlendirilecektir. Bu değerlendirmede belirlenen hedeflerden sapmalar var ise sebepleri araştırılarak iyileştirme yoluna gidilecektir.

Başkanlığımız çalışanları için yapılan ve yapılması düşünülen sosyal etkinlikler ile sıcak bir çalışma ortamı yaratılması, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı ailesinin bir mensubu (ferdi) olma duygusunun aşılması ve bu duygunun güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Çalışanların, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığını algılaması ve memnuniyeti her yıl veya dönemsel olarak anketlerle ölçülmesi gerekmektedir. Bu anket ölçümleri, başkanlığımızda oluşturulacak iyileştirme takımıyla detaylı bir şekilde değerlendirilerek yasalar çerçevesinde iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.

Çalışanların yönetiminde, kaynakları nasıl planlanmakta olduğu ve iyileştirilme çalışmalarının neler olacağı hususunda ise;

- Çalışanların, daima bilgili ve yetenekli olduğu alanlarda çalıştırılması,
- Çalışanların, kendilerinin eğitimi ve geliştirme çabalarına destek olunması,
- Başkanlığımız yönetimine ilişkin karar almada mümkün olduğunca çalışanların katılımının sağlanması, (Personele danışma, görüş ve önerilerinin alınması, işbirliğinin yapmak ve takım(ekip) çalışmasının yapılması.)

- Çalışanların, yeteneklerinin nasıl korunacağı ve bu yeteneklerinin geliştirilmesi için neler yapılabileceğinin araştırılması,
- Çalışanların, sürekli iyileştirme çalışmalarına katılımının sağlanması ve bu konu ile ilgili yetkilendirilmesi (Çalışanlara yetki verilmesi ve inisiyatif kullanımının tanınması.) ile başarının taltif ve takdir edilmesi,
- Çalışanların daha akıllı, daha verimli ve daha yenilikçi çalışma yaklaşımlarının teşvik edilmesi,
- Çalışanlara, düzenli olarak kendilerini ilgilendiren önemli konular ve gelişmeler hakkında bilgilendirilmesi,
- Başarının destek ve ödüllendirme (Takdir ve Taltif edilmesi) ile artırılacağı ve
- En öncelikli yaklaşımlardan birisi olarak da çalışanların, terfisinde fırsat eşitliğinin sağlanması, olacaktır.

Tarih : / / 20....

PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLEME FORMU

YÖNETİCİ

Adı ve Soyadı		Eğitimi	
Kurum Sicil No		Y.Lisans ve Doktora	1-
Kadro Ünvanı		Yabancı Dili (Dil Puanı)	2- 2-
Çalıştığı Birim		Uzmanlık Sertifikası/Kurs	4-
Görev Ünvanı		Değerlendirme Zamanı (Zaman Aralığı)	

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Kriter Grubu	Performans Kriterleri	Görüşler-Yorum	Toplam Ağırlık	Ağırlık	Puan	Grup Ortalama Perf. Puanı
RUTİN İŞ - İŞ HACMI	Amirlerine ve arkadaşlarına karşı tutum ve davranışı - disipline riayeti		20	3	4	0,80
	Mesai saatine riayeti ve kullanımı			6	4	
	Müşteri ve çalışanlarla ilişkileri			7	4	
	Devlet kaynaklarını kullanmada ve korunmasında gösterdiği tasarruf anlayışı			4	4	
STRATEJİK YÖNETİM	Ünvanına Göre Mesleki Bilgisi ve Kabiliyeti		34	5	4	1,36
	İnsiyatif Kullanma ve Çözümleme Yeteneği			6	4	
	Sorumluluk Alma İsteği ve Gelişme Potansiyeli			4	4	
	Çalışkanlık ve Görevine Sağladığı Verimlilik			6	4	
	Hizmet Üretimindeki Başarısı (Yaptığı İşin Kalitesi)			4	4	
	Yeniliğe ve Değişime Açık Olma Kabiliyeti			5	4	
	Temsil Yeteneği			4	4	
YÖNETİM KABİLİYETİ	Personeli Yetiştirme ve Eğitime Yeteneği		30	6	4	1,20
	Organize Etme Kabiliyeti			5	4	
	İş Paylaşırma Kabiliyeti			4	4	
	Kontrol Fonksiyonu			6	4	
	Sorunları Teşhis Etme			4	4	
	Etkili ve Objektif Karar Verebilme			5	4	
Personel Donanımı	Kazanımları		8	8	4	0,32
Yönetici	Yönetici değerlendirmesi		8	8	4	0,32
			100	100	76	4,00

Değerlendiren Yöneticinin Görüşü

Yöneticimin görüşüne katılıyorum

Evet ()

Hayır ()

Çünkü ;

Tarih	Değerlendiren Kişinin Adı ve Soyadı	Değerlendiren Kişinin Ünvanı ve Görevi	İmzası

PERSONEL DEĞERLENDİRME ANKETİ

Rutin İş - Ş Hacı	1-	Amirlerine ve arkadaşlarına karşı tutum ve davranışı - disipline riyeti	
		4- Disipline ağır duyarlı, arkadaşlarına karşı tutum ve davranışları aşırı titiz ve birleştiricidir.	(...)
		3- Disipline riayet eder, arkadaşlarına karşı tutum ve davranışına özen gösterir.	(...)
		2- Disipline riayet eder, arkadaşlarına karşı tutum ve davranışı saygı çerçevesindedir.	(...)
		1- Disipline riayet etmez, arkadaşlarına karşı tutum ve davranışı istenen düzeyde değildir.	(...)
	2-	Mesai saatine riyeti ve kullanımı	
		4- Sürekli olarak mesai saatine uymada titizdir ve zamanı çok verimli kullanır.	(...)
		3- Genellikle mesai saatine riayet eder, zamanı iyi kullanır.	(...)
		2- Mesai saatine uymaya çalışır, verilen işi zamanında yapar.	(...)
		1- Uyarılara rağmen mesai saatine özen göstermez, zamanı verimli kullanmaz.	(...)
3-	Müşteri ve çalışanlarla ilişkileri		
	4- Müşteri ve çalışan memnuniyetine dayalı ilişki içindedir. Sorunları pratik çözüme çabasındadır.	(...)	
	3- Müşteriler ve çalışan ilişkileri iyi, sorunları kurallara bağlı çözüme çabasındadır.	(...)	
	2- Müşteri ve çalışanları hep üst amirine gönlendirerek sorunları çözmeye çalışır.	(...)	
	1- Müşteri ve çalışan memnuniyetini dikkate almaz, müşteri ve çalışanla çatışma halindedir.	(...)	
4-	Devlet kaynaklarını kullanmada ve korunmasında gösterdiği tasarruf anlayış		
	4- Devlet kaynaklarını kullanımlarında ve korunmasında çok titizdir. Uymayanları da ikaz eder.	(...)	
	3- Devlet kaynaklarını kullanımlarında ve korunmasında özen gösterir.	(...)	
	2- Devlet kaynaklarını kullanımlarında ve korunmasında özen göstermeye çalışır.	(...)	
	1- Devlet kaynaklarını kullanımlarında ve korunmasında duyarlıdır.	(...)	
S T R A T E J İ K	1-	Ünvanına Göre Mesleki Bilgi ve Kabiliyeti	
		4- İşin bütün özelliklerini çok iyi bilir ve en karışık durumları sahip olduğu bilgi ile çözebilir.	(...)
		3- İşini önerilerde bulunacak ve değişiklikler yapabilecek düzeyde iyi bilir.	(...)
		2- Bilgi düzeyi, görevini yerine getirecek seviyededir.	(...)
		1- İşin çeşitli yönleri hakkında kısıtlı bilgiye sahiptir.	(...)
	2-	İnsiyatif Kullanma ve Çözümleme Yeteneği	
		4- Yönlendirmeyi gerektirmeyecek düzeyde kullanır. Her soruna her an etkili çözüm bulur.	(...)
		3- İşini önerilerde bulunacak ve değişiklikler yapabilecek düzeyde iyi bilir.	(...)
		2- Rutin işleri aksatmadan yürütecek düzeyde insiyatif kullanır. Sıradan sorunları denemeli yöntemlerle çözer.	(...)
		1- Kendi başına hareket geçemez, çoğunlukla söylenmesini bekler. Sorunları çözmekte güçlüklerle karşılaşır.	(...)
	3-	Sorumluluk Alma İsteği ve Gelişme Potansiyeli	
		4- Sorumluluk alanını genişletme konusunda ısrarlı olup üst görevler için mutlak adaydır.	(...)
		3- Sık sık sorumluluk almak ister. Vasfı ve bilgi düzeyi ile üst görevler üstlenebilir.	(...)
		2- Görevi gereği verilen sorumlulukları benimser. Gelişmesi normal ölçüdedir.	(...)
		1- Sorumluluk almaktan kaçınır. Gelişme göstermesi için yönlendirilmesi gerekir.	(...)
	4-	Çalışkanlık ve Görevine Sağladığı Verimlilik	
		4- Mesai mefhumu gözetmeden çalışır. İşte sağladığı verim dikkat çekicidir.	(...)
		3- Mesaisini dikkatlice kullanır. İş verimi arzulanan seviyededir.	(...)
		2- Çalışma süresini yeterli verimle çalışarak tamamlar.	(...)
		1- Çalışma süresini verimsiz bir şekilde tamamlar.	(...)
	5-	Hizmet Üretimindeki Başarısı (Yaptığı İşin Kalitesi)	
		4- Sürekli olarak özenli, farklı metodlarla ayrıntılı ve güvenilir iş yapar.	(...)
		3- Genellikle düzenli, ayrıntılı ve güvenilir iş yapar.	(...)
		2- Görevin gerekliliğine uygun kalitededir iş yapar.	(...)
	1- Yaptığı işlerde sık sık hata yapar ve özensizdir.	(...)	
6-	Yeniliğe ve Değişime Açık Olma Kabiliyeti		
	4- Yeniliğe ve değişime açık, daha iyisi için araştırmalar yapar.	(...)	
	3- Yeniliğe ve değişime açık, geliştirmeye çalışır.	(...)	
	2- Yeniliğe ve değişime açık, verilen görevleri buna göre yürütür.	(...)	
	1- Yeniliğe ve değişime açık değil, mevcudu sürdürmekte ısrarcıdır.	(...)	
7-	Temsil Yeteneği		
	4- Dış görünümü, konuşma ve ifade gücü dikkat çekici, her düzeydeki kişi ile duyarlı iletişim kurar.	(...)	
	3- Dış görünümü, konuşma ve ifade gücü arzulanan seviyede olup, çevresindeki insanlarla sağlıklı iletişimi kurmaya çalışır.	(...)	
	2- Dış görünümü, konuşma ve ifade gücü yeterli seviyede olup, yakın çevresindeki kişilerle uyumlu iletişim kurar.	(...)	
	1- Dış görünümü, konuşma ve ifade gücü yetersiz olup, çevresiyle iletişimi kurmaya istekli değildir.	(...)	

PERSONEL DEĞERLENDİRME ANKETİ

Y Ö N E T İ M

- 1- **Personeli Yetiştirme ve Eğitim Yeteneği**
- 4- Kendisine bağlı çalışanların eksiklerinin giderilmesi ve üst görevlere hazırlanması için büyük çaba gösterir. (.....)
- 3- Çalışanlarının yetiştirilmesine ve eğitime önem verir. Teşvik eder. (.....)
- 2- Çalışanlarına gerekirse eğitim verir. (.....)
- 1- Eğitime zaman ayırmak için çaba göstermez. (.....)
- 2- **Organize Etme**
- 4- Görevini ve verilen tüm ek işleri sahip olduğu kaynakları mükemmel kullanarak tamamlar. (.....)
- 3- Görevine ek olarak verilen işlerin çoğunu zamanında tamamlamak üzere iyi organizasyon yapar. (.....)
- 2- Görevini planlar, zamanında tamamlanacak şekilde organize eder. (.....)
- 1- İşini öncelik sırasına koymaz. (.....)
- 3- **İş Paylaştırma Yeteneği**
- 4- Çalışanlarının da görüşlerini etkili kullanır. (.....)
- 3- Çeşitli sorumlulukları çalışanlarının bilgi ve becerilerine göre dağıtarak mesleki gelişmeler için çabalar. (.....)
- 2- İşlerinin aksadığını yapılmaması sağlayacak şekilde sorumluluk paylaştırır. (.....)
- 1- Nadiren iş paylaştırır, uygun olmayan durumlarda dahi kendi işini kendi yapar. (.....)
- 4- **Kontrol Fonksiyonu**
- 4- Çalışma düzenini etkinliğinin sürekli kılacak ve bir üstüne sorun aktarmayacak şekilde, kendine özgü kontrol eder. (.....)
- 3- Çalışma düzeninin etkinliğini artırıcı kontrol sistemi uygulamaya gayretlidir. (.....)
- 2- Özellikle işlerin aksadığını yürütülmesini sağlayacak bir kontrol sistemi uygular. (.....)
- 1- Çalışma sistemini etkili bir şekilde kontrolde zorlanır. (.....)
- 5- **Sorunları Teşhis Etme**
- 4- Sahip olduğu önsezi ve ileri görüş ile mevcut veya olabilecek sorunları zamanında belirleyerek gerekli önlemleri alır. (.....)
- 3- Doğan sorunları zamanında teşhis ederek çalışma düzeninin aksadığını yürütülmesini sağlar. (.....)
- 2- Sorunları büyümeden teşhis edebilmek için gayretlidir. (.....)
- 1- Sorunlara karşı duyarlı değildir. Zamanında teşhis etmekte güçlük çeker. (.....)
- 6- **Etkili ve Objektif Karar Verebilme**
- 4- Sürekli olarak her konuda ve zamanında etkili karar verir. (.....)
- 3- Çoğu konuda, zamanında ve etkili kararlar verir. (.....)
- 2- Genellikle tek düze niteliği olan konularda karar verir. (.....)
- 1- Hissi hareket eder, zamanında ve etkili kararlar veremez. (.....)

PERSONEL DEĞERLENDİRME ANKETİ

Çalışan Değerlendirmesi

- 1- **Yönetici hakkında çalışanların değerlendirme anket sonuçları**
- 4- Yöneticim mesleki bilgi vermede daha düzeyde vermekte, iş dağılımında titiz, bizlere karşı tutum ve davranışı birleştiricidir. (.....)
- 3- Yöneticim mesleki bilgi vermede daha düzeyde vermeye gayretli, iş dağılımında tarafsız, bizlere karşı tutum ve davranışlarda iyidir düzeydedir. (.....)
- 2- Yöneticim mesleki bilgi vermede yeterli, iş dağılımında tarafsız, bizlere karşı tutum ve davranışlarda normaldir. (.....)
- 1- Yöneticim mesleki bilgi vermede yetersiz, iş dağılımında tarafı, bizlere karşı tutum ve davranışlarda istenen düzeyde değildir. (.....)

PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLEME FORMU

Tarih : .. / .. /

MEMUR

Adı ve Soyadı		Eğitimi	
Kurum Sicil No		Y.Lisans ve Doktora	
Kadro Ünvanı		Yabancı Dili (Dil Puanı)	1- 2-
Çalıştığı Birim		Uzmanlık Sertifikası/Kurs	
Görev Ünvanı		Değerlendirme Zamanı (Zaman Aralığı)	

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Kriter Grubu	Performans Kriterleri	Görüşler-Yorum	Toplam Ağırlık	Ağırlık	Puan	Grup Ortalama Perf. Puanı
RUTİN İŞ - İŞ HACMI	Amirlerine ve arkadaşlarına karşı tutum ve davranışı - disipline riayeti		35	10	4	1,40
	Mesai saatine riayeti ve kullanımı			7	4	
	Müşteri ve çalışanlarla ilişkileri			10	4	
	Devlet kaynaklarını kullanmada ve korunmasında gösterdiği tasarruf anlayışı			8	4	
STRATEJİK YÖNETİM	Ünvanına Göre Mesleki Bilgisi ve Kabiliyeti		45	7	4	1,80
	İnisiyatif Kullanma ve Çözümleme Yeteneği			6	4	
	Sorumluluk Alma İsteği ve Gelişme Potansiyeli			10	4	
	Çalışkanlık ve Görevine Sağladığı Verimlilik			6	4	
	Hizmet Üretimindeki Başarısı (Yaptığı İşin Kalitesi)			5	4	
	Yeniliğe ve Değişime Açık Olma Kabiliyeti			7	4	
	Temsil Yeteneği			4	4	
Personel Donanımı	Kazanımları		12	12	4	0,48
Yönetici	Yönetici değerlendirmesi		8	8	4	0,32
			100	100	52	4,00

Değerlendiren Yöneticinin Görüşü

Yöneticinin görüşüne katılıyorum

Hayır ()

Çünkü ;

Üst Yöneticinin Görüşü

Tarih	Değerlendiren Kişinin Adı ve Soyadı	Değerlendiren Kişinin Ünvanı ve Görevi	İmzası

PERSONEL DEĞERLENDİRME ANKETİ

Rutin İşler Hecmi

STRATEJİK

- 1- Amirlerine ve arkadaşlarına karşı tutum ve davranış - disiplin riayeti
- 4- Disipline aşırı duyarlı, arkadaşlarına karşı tutum ve davranışları aşırı titiz ve birleştiricidir. _____ (.....)
- 3- Disipline riayet eder, arkadaşlarına karşı tutum ve davranışına özen gösterir. _____ (.....)
- 2- Disipline riayet eder, arkadaşlarına karşı tutum ve davranış saygı çerçevesindedir. _____ (.....)
- 1- Disipline riayet etmez, arkadaşlarına karşı tutum ve davranış istenen düzeyde değildir. _____ (.....)
- 2- Mesai saatine riayeti ve kullanımı
- 4- Sürekli olarak mesai saatine uymada titizdir ve zamanı çok verimli kullanır. _____ (.....)
- 3- Genellikle mesai saatine riayet eder, zamanı iyi kullanır. _____ (.....)
- 2- Mesai saatine uymaya çalışır, verilen işi zamanında yapar. _____ (.....)
- 1- Uyarılara rağmen mesai saatine özen göstermez, zamanı verimli kullanmaz. _____ (.....)
- 3- Müşteri ve çalışanlarla ilişkileri
- 4- Müşteri ve çalışan memnuniyetine dayalı ilişki içindedir. Sorunları pratik çözüme çabasıındadır. _____ (.....)
- 3- Müşteriler ve çalışan ilişkileri iyi, sorunları kurallara bağlı çözüme çabasıındadır. _____ (.....)
- 2- Müşteri ve çalışanları hep üst a mirine gönlendirerek sorunları çözmeye çalışır. _____ (.....)
- 1- Müşteri ve çalışan memnuniyetini dikkate almaz, müşteri ve çalışanla çatışma halindedir. _____ (.....)
- 4- Devlet kaynaklarını kullanmada ve korunmasında gösterdiği tasarruf anlayışı
- 4- Devlet kaynaklarını kullanmasında ve korunmasında çok titizdir. Uymayanları da ikza eder. _____ (.....)
- 3- Devlet kaynaklarını kullanmasında ve korunmasında özen gösterir. _____ (.....)
- 2- Devlet kaynaklarını kullanmasında ve korunmasında özen göstermeye çalışır. _____ (.....)
- 1- Devlet kaynaklarını kullanmasında ve korunmasında duysarsızdır. _____ (.....)
- 1- Ünvanna Göre Mesleki Bilgisi ve Kabiliyeti
- 4- İşin bütün özelliklerini çok iyi bilir ve en geniş durumları sahip olduğu bilgi ile çözebilir. _____ (.....)
- 3- İşini önerilerde bulunacak ve değişiklikler yapabilecek düzeyde iyi bilir. _____ (.....)
- 2- Bilgi düzeyi, görevini yerine getirecek seviyededir. _____ (.....)
- 1- İşin çeşitli yönleri hakkında kısıtlı bilgiye sahiptir. _____ (.....)
- 2- İnsiyatif Kullanma ve Çözümleme Yeteneği
- 4- Yönlendirmeyi gerektirmeyecek düzeyde kullanır. Her soruna her an etkili çözüm bulur. _____ (.....)
- 3- Ortaya çıkan alışılmış durumlarda harekete geçişi ve sıradan sorunlara getirdiği çözümler, dikkat çekicidir. _____ (.....)
- 2- Rutin işleri aksatmadan yürütecek düzeyde insiyatif kullanır. Sıradan sorunları denemiş yöntemlerle çözer. _____ (.....)
- 1- Kendi başına harekete geçemez, çoğunlukla söylenmesini bekler. Sorunları çözmekte güçlük karşılır. _____ (.....)
- 3- Sorumluluk Alma İsteği ve Gelişme Potansiyeli
- 4- Sorumluluk alanını genişletme konusunda ısrarlı olup üst görevler için mutlak adaydır. _____ (.....)
- 3- Sık sık sorumluluk almak ister. Vasıfları ve bilgi düzeyi ile üst görevler üstlenebilir _____ (.....)
- 2- Görevi gereği verilen sorumlulukları benimser. Gelişmesi normal ölçüdedir. _____ (.....)
- 1- Sorumluluk al maktan kaçınır. Gelişme göstermesi için yönlendirilmesi gerekir. _____ (.....)
- 4- Çalışkanlık ve Görevine Sağladığı Verimlilik
- 4- Mesai mefhumu gözetmeden çalışır. İşte sağladığı verim dikkat çekicidir. _____ (.....)
- 3- Mesaisini dikkatlice kullanır. İş verimi arzulanan seviyededir. _____ (.....)
- 2- Çalışma süresini yeterli verimle çalışarak tamamlar. _____ (.....)
- 1- Çalışma süresini verimsiz bir şekilde tamamlar. _____ (.....)
- 5- Hizmet Üretimindeki Başarısı (Yaptığı İşin Kalitesi)
- 4- Sürekli olarak özenli, farklı metodlarla ayrıntılı ve güvenilir iş yapar. _____ (.....)
- 3- Genellikle düzenli, ayrıntılı ve güvenilir iş yapar. _____ (.....)
- 2- Görevin gerekliliğine uygun kalitededir iş yapar. _____ (.....)
- 1- Yaptığı işlerde sık sık hata yapar ve özensizdir. _____ (.....)
- 6- Yeniliğe ve Değişime Açık Olma Kabiliyeti
- 4- Yeniliğe ve değişime açık, daha iyisi için araştırmalar yapar. _____ (.....)
- 3- Yeniliğe ve değişime açık, geliştirmeye çalışır. _____ (.....)
- 2- Yeniliğe ve değişime açık, verilen görevleri buna göre yürütür. _____ (.....)
- 1- Yeniliğe ve değişime açık değil, mevcudu sürdürmekte ısrarcıdır. _____ (.....)
- 7- Temsil Yeteneği
- 4- Dış görünümü, konuşma ve ifade gücü dikkat çekici, her düzeydeki kişi ile duyarlı iletişim kurar. _____ (.....)
- 3- Dış görünümü, konuşma ve ifade gücü arzulanan seviyede olup, çevresindeki insanlarla sağlıklı iletişim kurmaya çalışır. _____ (.....)
- 2- Dış görünümü, konuşma ve ifade gücü yeterli seviyede olup, yakın çevresindeki kişilerle uyumlu iletişim kurar. _____ (.....)
- 1- Dış görünümü, konuşma ve ifade gücü yetersiz olup, çevresiyle iletişim kurmaya istekli değildir. _____ (.....)

HERKESİN KATILIMI

Fiziksel güç + Zihinsel beceri
+ Gönül gücü



Grupsal katılım
Bireysel katılım

KAYNAKLAR

4- KAYNAKLAR

Doğru kararlar almanın, doğru ve etkin işler yapmanın birinci şartı olarak gerçek bilgiye sahip olmaktır. Bu arada gerçek bilginin sistematik olarak kullanılması da çalışmaların etkinliğini artırır.

Etkin ve verimli finans kaynağı, kurumun politika ve stratejileri uygulanması doğrultusunda kullanıldığında, hizmette her türlü olumsuz etkiler ortadan kalkacaktır. Ayrıca, mevcut teknolojiden olabildiğince yararlanılarak kurum içindeki ve kurum dışındaki kullanıcılara uygun bilgiyi ve bilgi birikimini ulaştırılması ile de yenilikçi ve yaratıcı düşünceler ortaya çıkmasına yardımcı olunmuş olacaktır.

Kaynak kıtlığının yaşandığı çağımızda, yeterince kullanılmayan en önemli kaynak çalışanların bilgi birikimleri ve iş ile ilgili tecrübeleridir. Başkanlığımızın hizmet sunumundaki en önemli amacı, daha az kaynak ile daha kaliteli ve daha mükemmel hizmet üretmektir.

Hizmet sunumunda, Başkanlığımızın konumu itibarıyla en önemli gördüğü bilgi kaynağından birisi de **İnternet**'tir. Bu nedenle İnternet, Başkanlığımız hizmetlerinin sunulmasında en çok ihtiyaç duyulan ve kullanım yönü yoğun olan bir kaynaktır. Örneğin; (Üniversitemiz Bütçesinin hazırlanmasında, hazırlanan bütçe ile ilgili bütçe bilgilerinin yayınlanmasında ve diğer kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili bilgi alış ve verişlerde büyük kullanım kolaylıkları sağlamaktadır.)

Üniversitemiz personelinin tedavi giderlerinin tedarikinde ve ödenmesinde Emekli Sandığı ile Üniversitemizin arasında imzalanan protokol hükümlerine göre, bu hizmetleri İnternet ağı ile bilgisayar ortamında yürütmektedir.

Ayrıca, Başkanlığımız tarafından tasarlanan ve kullanıma sunulan Web Sitemiz ile de, Başkanlığımızın hizmetlerinin sunulmasında müşterilerimize ve paydaşlarımıza bu hizmetten kolay ulaşım ile yararlanma olanağı sunulmaktadır.

Yukarıda bazı kullanım alanlarını saydığımız İnternet; Başkanlığımızın faydalandığı en önemli kaynaklardan birisi olarak görmekte ve buna benzer işlerin yaygınlaştırılabilmesi için bütün ihtiyaçlara cevap verecek şekilde İnternet ağının ve hizmetlerinin yaygınlaştırma çabasındayız.

Buna göre;

- Teknolojiyi kullanmak Başkanlığımızın en önemli önceliklerinden birisidir.
- Tedarikçiler ile yapılan işbirlikleri ve bilgi paylaşımı gelişmemizi hızlandıracığı bilincindeyiz.

Bu bağlamda;

- Bilgi kaynaklarının alınması, kurulması ve bunların yönetimi,
 - Bilgisayar ağının kurulması - kullanımı,
 - Kitap, broşür, Resmi Gazete vs. alımı - kullanımı,
 - İnternet ağının kurulması - kullanımı,
 - Araç, gereç ve diğer malzemelerin temin edilmesi- tasarruf tedbirleri çerçevesinde kullanımının sağlanması gibi ...
- hususların hizmet içi eğitimin verilmesi ile çalışanlarımızda performansımızı arttırmayı düşünüyoruz.

Teknoloji kullanımında Başkanlığımızın öncü rol oynaması ve yeni projeler geliştirerek uygulamaya konulması yönündeki çalışmalarımız hızla devam ettirme azmindeyiz.

Süreç: İnsan, makine, malzeme, para, bilgi, zaman gibi kaynakları işleyip değer katarak müşteri istek ve beklentilerini karşılayacak çıktıları üreten işlemler dizidir.

Tedarikçi

Girdi



Süreç

Çıktı



Müşteri

SÜREÇLER

5- SÜREÇLER

Kurumlarda yürütülen işler birbiriyle ilişkili bir çok süreçten meydana gelmektedir. Süreci, kaynakları işleyip onlara bir katma değer kazandırarak ürün ya da hizmet olarak çıktı haline getiren işlemler olarak adlandırabiliriz.

Süreç, girdi ile çıktı arasında yapılan işlem sayısının istatistiksel veya grafiksel olarak değerlendirmesinin yapılması ve bu değerlendirmeler ışığı altında makul sürede, en verimli ve en az hatalı işlemin yapılmasının sağlanmasıdır. Hata nedenleri araştırılarak, hata oranını en aza indirecek iyileştirme tedbirleri alınmalıdır. Süreç, hizmetin sürekli iyileştirilmesi **(Kaizen)** yoluyla sağlanan başarıdır.

Sürekli iyileştirmenin temelinde, süreçlerde özellikle çalışanlar tarafından gerçekleştirilen küçük ama sürekli iyileştirmeler yatar.

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı gibi Toplam Kalite Yönetimi'nde, klasik yaklaşımdan farklı olarak çalışanlar ve yöneticilerden beklenen rolde önemli bir değişim gerçekleşmesi beklenmektedir. Yani sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getiren ancak bununla birlikte yaptığı işin daha da verimliliğinin artırılması, iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda sürekli düşünen ve belirlenmiş çeşitli davranış sergilemesi gerekirken, yöneticilerinde çalışmalarını teşvik edici, katılımı sağlayıcı, inisiyatif kullanmayı, sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı teşvik eden bir insan kaynakları planlama sistemi kurması çok önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir.

Başkanlığımız, hizmetlerinin sunulmasında uygulamaya konulan **"Hizmette Mükemmellik"** modelinin başarısında etkisinin büyük olacağı düşünülen süreçleri en önemli safhalarından birisi olarak görmektedir.

Bu hizmetlerinin yürütülmesinde süreçler olarak her Müdürlük ve/veya birimin bir süreç (şeması) haritasının oluşturulması ve bu süreç akış şemasına göre hizmetlerin yürütülmesi gerekmektedir.

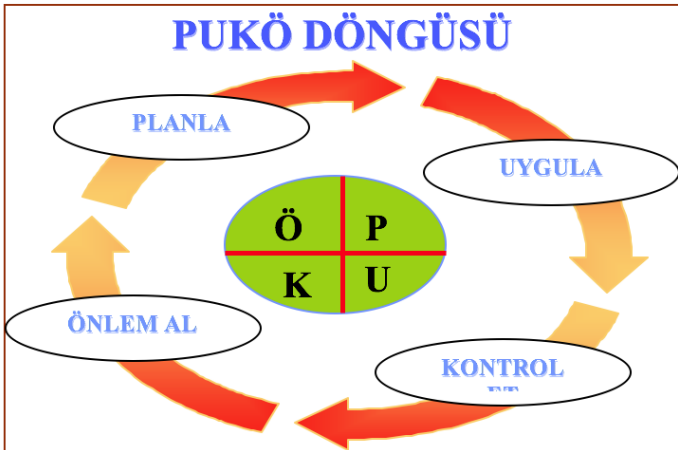
Süreçlerin iyileştirilmesine yönelik çalışmalarda; süreç akış şemasına göre hata odakları dikkate alınarak yapılan hataların (ölçülmesi) belirlenmesi ile hata nedenlerinin araştırılarak hata oranını en aza indirecek iyileştirme tedbirlerinin alınması sağlanacaktır.

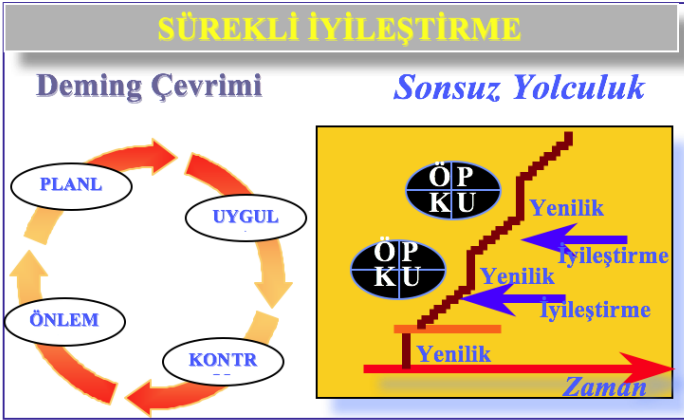
Süreçlerin performansının ölçümünde; memnuniyet anketleri, tutulan değerlendirme tabloları ile süreçte girdi ile çıktı arasında yapılan işlemler sayısının istatistiksel (grafiksel) olarak değerlendirilmelerinin yapılması ve bu değerlendirmeler ışığında makul sürede en verimli ve en az hatalı işin çıkmasının sağlanması hedeflenmektedir.

Süreçlerin işleyişinde; müşteri memnuniyetinin ölçülmesinde anketler düzenlenerek, sonucun sorgulanması ile bu değerlendirmeler ışığında süreçlerde gereken iyileştirme çalışmaları yaparak süreç performansının yükseltilmesinin sağlanması amaçlanmaktadır.

Süreç Akış Şemasının (Haritasının) Unsurları

- Sahip** : Süreci kim yürütüyor.
Çıktı : Ortaya ne çıkıyor.
Müşteriler : Çıktıyı kim kullanacak
Girdi : Bu süreci yürütmek için neler gerekiyor.
Tedarikçiler : Bu girdiyi kim sağlıyor.
Görev : Kararlar ve faaliyetler nelerdir.

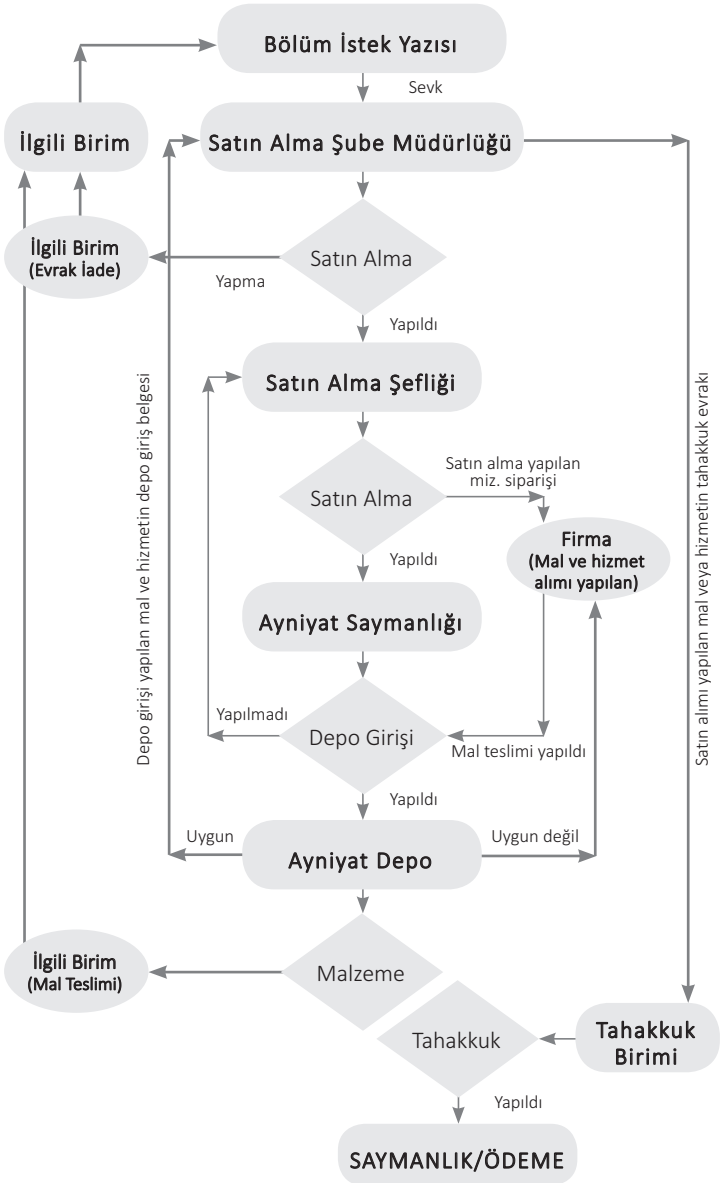




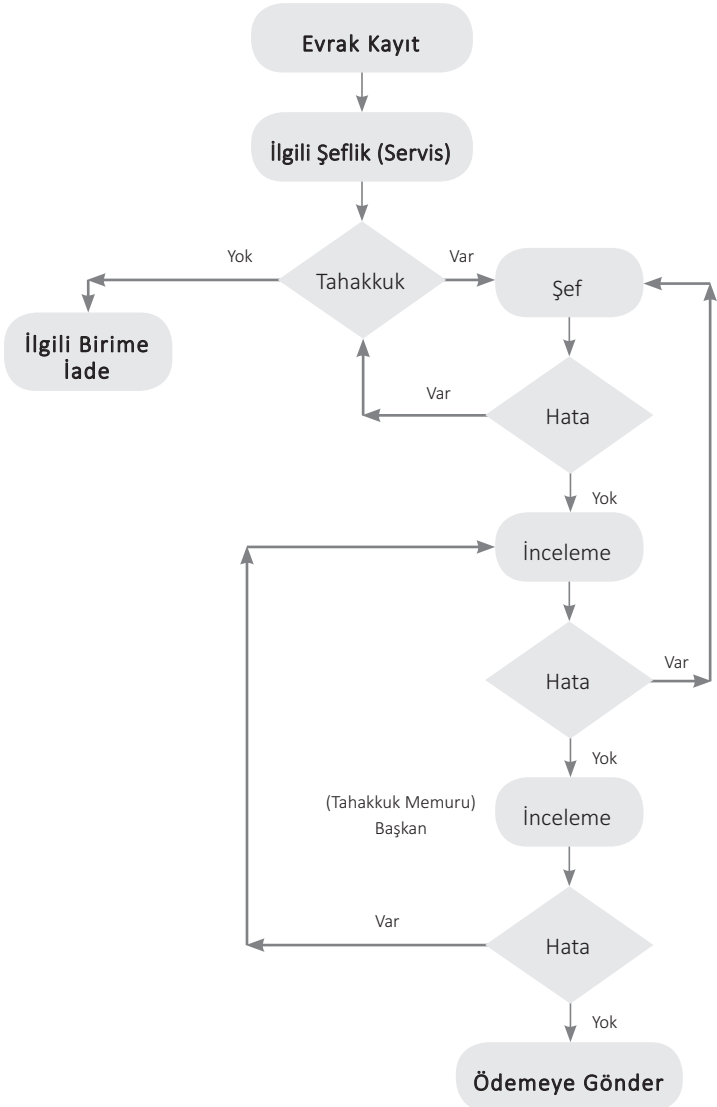
Buna göre;

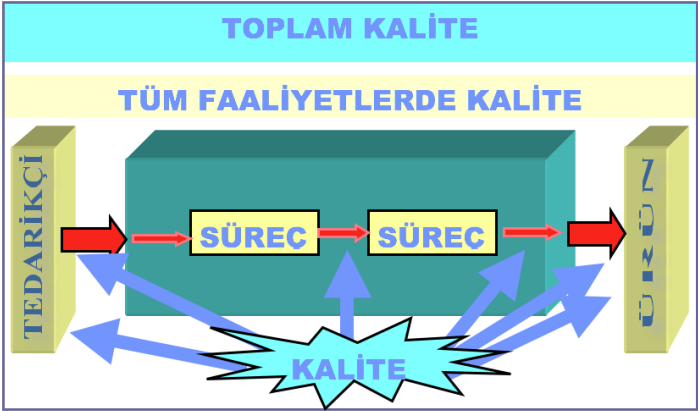
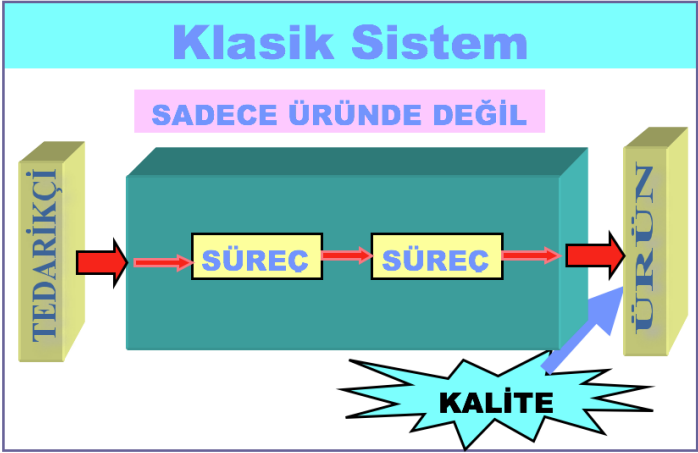
- Yönetimin, pozitif ve cesaretlendirici tavırları, yaratıcı düşüncelerin doğuşunda yardımcı rol oynayacağı.
- Başkanlığımız hizmetlerinin başarısı ile sunulmasında (Önemli rol oynayan) etkisi büyük olan süreçlerin Müdürlük ve Şeflikler (Ek-1) düzeyinde tanımlanması.
- Başkanlığımız hizmetlerinin yürütülme-sinde "iş öncelik sırasının" belirlenmesi
- Süreçlerin devamlı olarak gözden geçirilmesi, Sürecin tıkanan yerlerde, aksaklıkların tespiti, giderilmesi ve sürekli iyileştirme / yenilikler yönünde çalışmaların yapılması
- Sürecin, günün değişen şartlarına ve yönetim politikalarına göre zamanında değiştirilmesi ve yenilenmesi,
- Süreç sahiplerinin belirlenmesi (Süreçte yapılan hataların hata sahiplerine maledilmesi, hataların ölçülmesi test edilmesi ve takip edilmesinin sağlanması),
- Süreçle ilgili değerlendirme toplantılarının belirli dönemlerde yapılması (Mesela ayda bir) ve
- Süreç performansını ölçmek için kriter ve standartlarının belirlenmesi gerekmektedir.

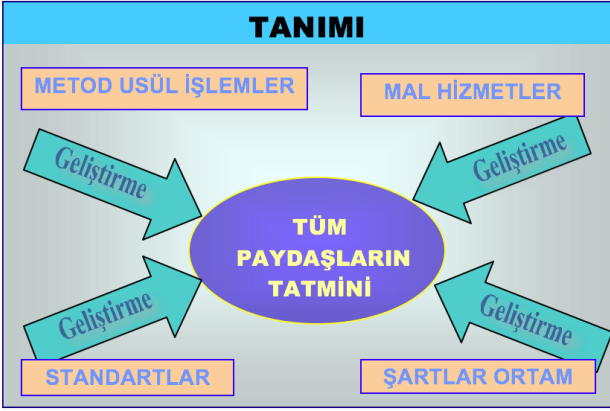
SATIN ALMA İŞLEMİ AKIŞ ŞEMASI



ÖDEME EVRAKI SÜRECİ







MÜŞTERİ MENMUNİYETİ

6- MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Vatandaş çalışıp kazandığının bir kısmını **“Vergi”** olarak devlete ödemekte, karşılığında da devletten **“hizmet”** olarak dönmesini beklemektedir.

Devlet vatandaşa hizmeti **“Devlet Memurları”** eliyle götürmektedir/vermektedir. Bu nedenle vatandaş **“Hizmette Alacaklı”**, devlet ise vatandaşa **“Hizmette Borçlu”** dur. Bu durumda, demokratik devlet düzeninde ast olan **“Memur”**, üst olan ise **“Vatandaş”** tır. Memur ve Devlet, vatandaş için vardır ve vatandaşa hizmet vermek zorundadır. Bu hizmette memur vatandaşa ilgi ve saygı göstermek, vatandaşın haklı ve hukuki (mevzuata/yasaya uygun) her işini ve işlemini yapmak, işini kolaylaştırmak ve sonuçlandırmak mecburiyetindedir.

Bu vesile ile günümüz yönetim anlayışında vatandaş **“Müşteri”**dir.

Müşterilerimizin, Başkanlığımızdan veya devlet dairelerinden bazı beklentileri olarak; işlemlerini yaptırırken nezaket bekler, yapılan işle ilgili teknik ve kanuni sorunları hakkında uzman olmayanlarca da anlaşılabilir bir biçimde açıklama yapılmasını ister, işinin kısa zamanda sonuçlanmasını bekler. Bu işleyiş sistemi, beklentilere cevap verdiği sürece hiç kimse bu beklentilerin farkında olmaz. Ancak bunlara ulaşamadığı takdirde müşteriler tatmin olmaz. Hoşnutsuzluklar ve eleştiriler başlar.

Bu düşünce çerçevesinde, Müşterilerin analiz edilmesi önemli bir aşama olduğunu biliyoruz. Bunun için onların mümkün olduğunca beklentilerinin tespit edilmesi gerekir. Müşterilerin gerçekten neyi istediklerini öğrenebilmek için sağlıklı bir iletişimin kurulması gerekmektedir. Bu tür uğraş sonunda belki daha az emek ile daha fazla kaliteli hizmet ve memnuniyet sağlanması mümkün olacaktır.

Başkanlığımızca sunulan hizmetlerde kalitenin, dolayısıyla da müşteri memnuniyetinin sağlanması, doğru ve hızlı bir şekilde sunulan kaliteli hizmetin sürekliliği ile mümkündür. Toplam Kalite Yönetimi anlayışında, küçük ama sürekli gelişme asıldır. Her geçen gün yaşanan teknolojik gelişmeler, müşteri beklentilerinin artmasına neden olmaktadır. Müşteri beklentilerindeki artışın gerisinde kalan bir kurumun müşterilerini memnun etmesi mümkün değildir.

Müşterilerin, Başkanlığımız hakkındaki algılamalarına ilişkin olarak, müşteri anketleri ile müşterilerin yaptığı değerlendirmelerden ise şikayetler ve övgüler en temel verilerdir. Müşteri talep ve şikayetleri kesinlikle dikkate alınmalı, bu konu ile ilgili de yanıt verilmelidir.

Yukarıda belirtilen açıklamalar çerçevesinde; Başkanlığımız, hakkındaki düşüncelerini Müşteri tatmin anketi veya dilek ve/veya şikayet kutusuna atılan önerilerin sonuçlarını değerlendirerek müşteri tatminini ölçmek ve bunların bu değerler doğrultusunda Başkanlığımız hizmetlerini geliştirmek için alınması gereken tedbirleri almaktır. Alınması gereken bu tedbirleri belirlerken aşağıdaki kıstaslara göre de yapılması gerekmektedir.

Başkanlığımız hizmetlerinden müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasında, sunulan hizmetlerin;

- Ulaşılabilirliğinin, yaygınlığının ve yeterliliğinin sağlanması,
- Güvenir olduğunun hissettirilmesi,
- Adalet (ayırım gözetmeden), nezaket ve saygı ile verilmesinin sağlanması,
- Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada çabukluk (zamanında karşılanması) ve esnekliğin sağlanması,
- Kesintisiz (sürekli) ve düzenli olması,
- Amacına uygun verilmesi,
- Müşteri şikayetleri dikkate alınarak, müşteri beklentileri çerçevesinde iyileştirmenin yapılması ve belirlenen ilkeler çerçevesinde verilmesinin sağlanmasıdır.

Yukarıda belirtilen kıstaslar çerçevesinde müşteri tatmini ölçmek için kullanılan göstergeler olarak;

- Müşteri katılımı ve destek seviyesinin belirlenmesi,
- Hizmet sunumunun devamlı gözden geçirilmesi ve yapılan iyileştirme çalışmalarının sürekli yapılması,
- Müşterilerden alınan şikayetlerin, şükran mektuplarının ve övgülerinin dikkate alınarak sonuçlandırılması ve sonucunun müşteriye bildirilmesi,
- Müşteri tatmininin ölçülmesi ve bu ölçüm sonuçlarının değerlendirilmesinde yapılması gereken iyileştirme çalışmalarını yapmak ve yapılan bu iyileştirmenin hedeflenen seviyede olup olmadığının belirlenmesi,
- Müşteri memnuniyeti ve şikayetler ile ilgili talepleri ölçmek, bunların sonuçlarını grafiksel ve tablolarla raporlanması gerekmektedir.



ÇALIŞANLARIN TATMİNİ

7- ÇALIŞANLARIN TATMİNİ

Yönetim, insanlarla ve insanlar için vardır. Kuruluşlarda insanlar daima iş bölümü yoluyla, belli bir otorite kalıbı ve sorumluluk içinde, hem kurumun amacını gerçekleştirmek, hem de kendi ihtiyaçlarını karşılamak ve kendi kişisel ihtiyaçlarına ve amaçlarına ulaşmak için çalışırlar. İnsanlar hiçbir zaman çalıştıkları kurumun amaçlarına karşı değillerdir. Kurumlar yalnızca ekmek parası kazanılan yerler değildir. Zamanımızın büyük bir bölümünü geçirdiğimiz işyeri, aynı zamanda bize büyük bir huzur, hoşnutluk ve mutluluk getirmesi gereken bir yerdir. Bu nedenle kurumlar kuru bir insan kalabalığı değil, farklı duyguları, değer yargıları ve inançları olan kişiler bütünüdür. Bu nedenle her yönetici çalışanları zor da olsa, iş yaşamlarında daima mutlu ve hoşnut etmek ve böylece kurumun amaçlarını verimli bir şekilde gerçekleştirmek durumundadır. Dünyada anlaşılması en güç ve kompleks bir varlık olan insanın, kurum içinde etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılması, sosyal ve psikolojik bir varlık olarak da mutlu ve hoşnut kılınması gerçekten zor bir uğraştır.

Kaliteli hizmet veren kurumlarda çalışanlar kendilerini yenilikçi, canlı ve hareketli bir çalışma ortamında bulurlar. Böyle bir ortamda, kurum çalışanları yeteneklerini geliştirme, işlerini çeşitlendirme, müşteri odaklı, yapıcı, gelişmeye açık ve pozitif bir kültürün parçası olma fırsatı elde ederler. Gelişmenin faydalarına ortak olurlar ve bunları paylaşırlar.

Kaliteli hizmet sunan bir kurum içinde yer almak, çalışanların yaptıkları işlerden onur duymalarını sağlayarak onları teşvik eder ve sağlıklı çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunur.

Çalışanların kurum ve yönetim hakkındaki algılamaları önem arzettiğinden istek ve şikayetler anket yapılarak, odak gruplarla görüşmeler yapılarak değerlendirilmelidir. İnsan, yönetimin hayati unsurudur.

“Hizmette Mükemmellik” modeli projesinin daha iyi anlaşılmasının sağlanması ve takım çalışmasının desteklenmesi için çalışan personelimize hizmet içi eğitim programı düzenlemesi planlanmaktadır.

Üst yönetimin çalışanların genel durumuyla yakından ilgilenmesi, sosyal faaliyetlere önem verilmesi ile çalışanların memnuniyetini ve katılımının artırılmasının sağlanması amaçlanmaktadır. (Her yıl

çalışanlara verilecek bir toplu yemek, yılda en az bir defa piknik düzenlemek ve kutlamalar gibi partiler tertip etmek, öğle yemek aralarında pinpon oynamak ve çalışanlar arasında turnuvalar düzenlemek, başkanlık futbol takımı oluşturmak, toplu olarak sinema ve tiyatroya gitmek gibi...]

Hizmetin yürütülmesinde Başkanlığımız çalışanlarının memnuniyetinde ne tür iyileştirme yapılacağı hakkındaki iyileştirme önerilerinin çalışanlardan da alınması, aynı zamanda çalışanların yaptıkları işlerle ilgili yetkilendirme ve yetki verilmesinin de sağlanması esastır. Bu sayede hizmet kapasitesinde de yapılacak olan iyileştirmeye yönelik çalışmalarda çalışanların da katılımı sağlanmış olacaktır.

Kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde sunulması için, kamuda harcama yönetimi sisteminin yeni bir anlayış ile ele alınması, bürokratik yaklaşımlar yerine katılımcı modellerin uygulamaya konulması, bütçe sisteminin kamu hizmeti yönetimini büyük ölçüde şekillendirmesi nedeniyle güçlü bir ivme yaratabilmesi, sürekli iyileştirme kültürüne geçmesi ve vatandaş memnuniyetine odaklı kaliteli kamu hizmeti sağlanması amaçlanmaktadır.

Unutulmamalıdır ki yapılacak çalışmalar, insanların işlerindeki beceri ve bilgileri ile klasik eğitim yoluyla, bilgi ve tecrübe aktarma yoluyla, iş yaparak öğrenmeleri gibi... sınıf dışında da devam etmesi büyük önem taşımaktadır.

Başkanlığımız çalışanlarının genel tatmin seviyesinin yükseltilmesinde Kalite Politikamız;

- Çalışanların çalıştığı Kurumu tanınması *(Üniversitemizin İdari ve Akademik yapı olarak teşkilatlanmasını tanınması ve öğrenmesi ile “**ÇALIŞANLARIN TATMİNİNDE**” kaynakların neler olduğunun ve neler olabileceğinin tanımlanması ve bilmesi.)*
- Çalışan personele hizmet içi eğitimin dönemsel olarak verilmesinin sağlanması. *(Bunlar Başkanlık, Müdürlük ve Şeflikler düzeyinde olarak verilebilir.)*
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu,
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu,
- 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu,
- 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu,

- 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu,
- Bilgisayar işletim sistemi ve yazılımı,
- 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu,
- Bütçe ve mali konular,
- Toplam Kalite Yönetimi ve
- Bürokratik bilgi ve tecrübe aktarımı gibi konuları ele almak.

a)- Çalışanların yaptıkları işler ile ilgili hizmet içi eğitimin verilmesi,

b)- Çalışanların müşteri ilişkileri ile ilgili hizmet içi eğitimin verilmesi.

ba)- Müşteriler ile yüz yüze ilişkiler,

bb)- Müşteriler ile telefon ile ilişkiler,

bc)- Müşteriler ile yazılı ilişkiler.

- Çalışanlar arasında güçlü bir birlik ve uzlaşma ortamının sağlanması.
- Emek ve başarıya saygı duyulması ve desteklenmesi ile başarının sahiplerine maledilmesinin sağlanması.
- Sosyal faaliyetlere önem verilmesi ve çalışanların, bu alanda birbiriyle birlikteliğinin daha çok sağlanması.
- Üstün gayretle çalışan, öneri ve yenilik getiren personele her türlü desteğin sağlanması,
- Başkanlığımızın Üniversite ve toplumdaki itibarı ve etkisi tatmin edici durumun en üst seviyeye getirilmesi.

Çalışanların, Başkanlığımızda çalışmaktan onur ve güven duyması ve kendisinin Başkanlığımız ailesinin bir ferdi gibi görmesinin sağlanması.

EMPATİ

Kendini karşıdaki kişinin yerine koyabilmek onların istek, beklenti, duygu ve düşüncelerini anlayabilmek karşıdaki insanın gözüyle olaylara bakabilmek.

EMPATİK OLMAYAN DAVRANIŞ VE ANLAYIŞ

Başkası	Ben
Bir işi uzun sürede yapıyorsa, yavaştır.	Uzun sürede yapıyorsam, titizimdir.
Bir işi yapmıyorsa tembeldir.	Yapmıyorsam meşgulümdür.
Bir işi söylemeden yapıyorsa, sınırlarını aşmıştır.	Yapıyorsan, bu inisiyatif kullanmaktır.
Bir görgü kuralını çiğniyorsa, kabadır.	Çiğniyorsam, kendime özgü biriyimdir.
Öne geçerse, bu kuralları ihmal etmektir.	Başarırsam, bu sıkı çalışmanın ürünüdür.



TOPLUM ÜZERİNE ETKİLER

8- TOPLUM ÜZERİNE ETKİLER

Bütün Kamu Kurum ve Kuruluşları, misyonu gereği temel işlevini ve yasal yükümlülüklerini yerine getirirken doğal olarak toplumu etkilemektedirler.

Hazırlanarak uygulamaya konulan **“Hizmette Mükemmellik”** modeli projemizin hizmet sunumunda da mükemmel hizmet verme çabalarımız kurumumuz ve kurumumuz dışında da olumlu yönde değerlendirilmesine etki etmesi ile kalite kültürü ve bilincinin diğer birimlere, kurum ve kuruluşlara öncü rol oynaması en önemli hedeflerimizdendir.

Dünya Bankası (IMF) ile Maliye Bakanlığı arasında imzalanan **“Kamu Mali Yönetim Projesi”** çerçevesinde pilot kurum olarak 1999 ve sonraki yıllarda **“Analitik Bütçe Sistemi”** ne göre hazırlanan ve uygulanan Üniversitemiz Analitik Bütçesi Maliye Bakanlığı yetkililerince diğer kurumlara örnek olarak gösterilmiş ve bu bakanlıkça Üniversitemize teşekkür etmişlerdir. Bu vesile ile diğer Kamu Kurum ve Kuruluşları **“Analitik Bütçe Sistemi”** hakkında Başkanlığımızca devamlı irtibat halindedirler.

Başkanlığımızca, 2001 yılı başlarında İnternet’te WEB sayfası tasarlanarak hizmete sunulmuştur. Bu Web sayfası Üniversitemiz, Başkanlığımız hizmetlerinin Üniversitemiz birimlerine ve diğer Kamu Kurum ve Kuruluşlarına kullanım ve erişim kolaylığı sağlamıştır.

Toplumun kurum hakkındaki düşünceleri anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen bilgilerle ölçülür.



SONUÇ

Kurumsallaşmış performans güvence sistemi

- Kurumun, yönetimin ve çalışanların değerlendirilmesini sağlar.
- Stratejik planların revize edilerek uygulanmasını kolaylaştırır.
- Paydaşlara gelecek konusunda güvence verir.

İŞ SONUÇLARI

9- İŞ SONUÇLARI

Başkanlığımız tarafından uygulamaya konulan “**Hizmette Mükemmellik**” adlı projenin uygulanmasında, planlanmış olan amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesidir.

Üniversitemiz bir Devlet Üniversitesi olarak performansı kâr'a dayalı değildir. Bu nedenle esas olan amaç Başkanlığımızın performans düzeyinin yükseltilmesi ve bunun sistematik (dönemsel) olarak gözden geçirilerek, aksak olan yerlerde müdahale ve iyileştirmeler yapmaktır. Bu işleyiş ile ilgili hiçbir müdahale yapılmadığı takdirde kurumun hizmette performansı zamanla düşer.

Bundan amaç; kıt kaynakların etkin ve verimli kullanıma sunulmasında, güvenilir ve doğru veri kaynaklarını kullanarak “**Hizmette Mükemmellik**” modeli çalışma programımızla vermekte olduğu hizmetlerin mükemmele ulaşmasını sağlamaktır. Bunun için Avrupa Kalite Yönetim Vakfının geliştirdiği “**EFQM 2000 Mükemmellik**” modelini esas aldığımız çalışmalarımızda;

- **Lider**
- **Politika ve Strateji**
- **Çalışanların Yönetimi**
- **Kaynaklar**
- **Süreçler**
- **Müşteri Tatmini**
- **Çalışanların Tatmini**
- **Toplum Üzerine Etkileri**'ni ayrı ayrı ve/ veya birlikte değerlendirek, yukarıda belirtilen safhaların aksaksız yürümesi sağlanacaktır.

Bu projenin uygulanmasında, çıkan sorunların ve aksaklıkların tespit edilerek çözümler üretilmesi ile (zayıf halkanın güçlendirilmesi veya değiştirilmesi) amacına ulaşımının sağlanması için radikal kararlar alarak uygulamaya koymak esas amaç olacaktır.

Hizmet Sunumunda Kalite Göstergeleri;

- | | |
|-------------------|---------------|
| - Erişebilirlik, | - Süreklilik, |
| - Zamanlılık, | - Esneklik, |
| - Profesyonellik, | - Ortam, |

- Güvenilirlik,
 - Doğruluk,
 - Tamlik,
 - Güvenlik,
 - Görünüm,
 - Anlaşılabilirlik
- olarak ortaya konmaktadır.

Erişebilirlik; Müşterinin hizmeti sunana ulaşabilmesidir. Ayrıca, amirlerin iç müşteri konumunda bulunan personelin öneri ve tekliflerine her zaman açık olmaları anlamında da anlaşılmalıdır.

Zamanlılık; Sunulmak istenen hizmetin talep sahibinin beklediği ve istediği zamanda verilmesi esastır.

Profesyonellik; Hizmet veren kişi veya kuruluşun hizmet alan ile olan ilişkilerindeki hata payının minimum düzeyde olmasını gerektirir.

Güvenilirlik; Hizmet alanın, hizmet vermeden beklediği davranışların başında dürüstlük gelir. Hizmet verenlerin sözleri ile işlerinin güven duyabilecek şekilde uyumluluk göstermesidir. (Öğüt verme örnek ol.)

Doğruluk; Müşteriler hizmetlerin ilk defada ve doğru olarak yapılmasını isterler. Yapılan iş, o iş için belirlenen kriterlere uygun olmasını gerektirmektedir.

Tamlık; Hizmetin eksik bırakılmadan tamamının sunulmasını ifade eder.

Süreklilik; Hizmetin sunumu sürecince ortaya çıkan hataların ve eksikliklerin giderilmesi için gösterilen gayretin derecesini açıklar.

Esneklik; Sunulan hizmetin değişen koşullarda, müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde yeni koşullara uyum gösterebilecek kabiliyetle olmasıdır.

Ortam; Sunulan hizmetin oluşturduğu ortamın psikolojik ve sosyal durumunu açıklar. (Kurum Kültürü)

Güvenlik; Sunulan hizmette riskten, tehlikeden ve kuşkudan uzak olmanın derecesini belirler. (Fiziksel güvenlik, gizlilik vb. gibi)

Görünüm; Hizmetin sunulduğu ortamın fiziksel görünümünün durumunu açıklar. (Araç ve gereçlerin, fiziksel donanımın, personelin ve müşterilerin görünümü. Estetik Görüntü.)

Anlaşılabilirlik; Hizmetler karmaşık değil, müşterinin anlayacağı şekilde sade ve basit olarak sunulmalıdır. Müşterinin anladığı dil konuşulmalıdır.

- Uygulanmaya konulan modelin de;

Sorunların tespitine yönelik çeşitli yöntemlerden faydalanılabilir. Bu yöntemlerden bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Bunlar;

- Çalışanların Görüşüne Başvurmak,
 - Defter Tutmak,
 - Görüş ve Öneri Kutusu Oluşturmak,
 - Anket Yapmak ve
 - Beyin Fırtınası Tekniği Kullanmak
- olarak sayılabilir.

Çalışanların Görüşüne Başvurmak;

Başkanlığımız yapacağı hizmetler ile ilgili (Başkanlığımızca görev yapan kişilerin aralarından seçtikleri kişilerden oluşturulan temsilciler) çalışanların görüşlerini alması gerekmektedir. Bu da farklı yöntemlerle sağlanabilir. Durumun özelliğine göre, birebir veya Başkanlığımız çalışanlarının tümü ile birlikte toplantı yaparak, yapılan toplantı sonunda ileri sunulan görüş ve öneriler değerlendirilerek hareket edilir.

Defter Tutmak;

Görüş ve önerilerini iletmek isteyen kişilerin kolayca ulaşabilecekleri uygun bir yere konulacak defter /defterler de sorunların tespiti için kullanılacak araçlardan birisidir.

Görüş (Öneri) Kutusu Oluşturmak;

Başkanlığımızda uygun bir yere görüş (öneri), şikayet kutusu konulabilir. Bu kutudaki görüş (öneri) ve şikayetler günlük, haftalık veya aylık incelenerek değerlendirilebilir.

Anket Yapmak;

Kurumsal değerlendirme yapmak için en etkin yollardan birisi de düzenli (Yıllık olabilir) aralıklarla yapılan anket çalışmalarıdır. Başkanlığımız çalışanlar ile Başkanlığımız hizmetlerinden yararlananlar arasında görüş (öneri), şikayet veya yaşanan sorunlar ile ilgili anket yapılabilir. Hizmet sunumunda çalışanların ve müşterilerin hizmetten memnuniyeti hakkındaki durumun belirlenmesi amacıyla anket yaparak faydalı olacaktır.

Beyin Fırtınası Tekniği Kullanmak;

Başkanlığımızca oluşturulacak takımla (Kalite geliştirme ekibi) veya Başkanlığımız çalışanlarıyla yapılacak toplantılarda **beyin fırtınası tekniği** uygulanarak sorunların ve bununla ilgili çözüm önerilerinin tespiti mümkün olacaktır.

Bu projenin uygulanmasında esas amaç “**Daha İleriye, En İyiye**” çizgisine ulaşımının sağlanması en temel hedeflerimiz olacaktır.

İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Faaliyetlerimizin etkin olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planla hedeflerimizin nesnel ve ölçülebilir göstergeler olarak ortaya konulması gerektiği bilinci ile “Başkanlığımız Stratejik Plan Taslağının” hazırlanmasına özen gösterilmiştir.

İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirmesini sağlayarak, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik plan dahilindeki faaliyetlerin izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerekliliği, aksi takdirde ise ilgililerin hesap verme sorumluluğunu ortadan kaldıracaktır. Bu durumda stratejik plan sadece bir belge olmaktan ileriye geçmeyecektir.

1- İZLEME

Stratejik amaç ve hedeflerimizin gerçekleştirilmesine ilişkin durumun dönemsel (belirli bir sıklıkla) olarak izlenmesi, performans göstergeleri esas alınarak değerlendirilmesi ve bunların raporlanması ile ilgililere sunulması, Başkanlığımızın izleme faaliyetlerini oluşturur.

İzleme raporunda; stratejik amaçlarımız, bunlara ilişkin hedeflerimiz, faaliyet ve projelerimiz, mevcut durum ile gerçekleştirmeler konusunda açıklamalar ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilerek hazırlanmaktadır.

İzleme raporunda; performans göstergeleri ile ilgili verilerin düzenli olarak toplaması ve değerlendirilmesi, stratejik amaçlarımızın ve hedeflerimizin radikal değerlendirme imkanını sağlayarak beklenmeyen durumlara karşı daha hızlı ve daha etkili bir şekilde tedbir alınmasına ve stratejik plan ve hedeflerimizde revize yapılmasına yarayacaktır.

2- DEĞERLENDİRME

Başkanlığımız stratejik amaçları ve bunlara ilişkin hedeflerimizin performans göstergeleri ile ve yıllara (dönemsel) göre kıyaslanabilir karşılaştırmaların analiz edilmesidir.

Başkanlığımız stratejik planlama ekibinin 31 Mayıs 2004 tarihinde yaptığı çalışmalar ile stratejik planlarımıza ilişkin performans

gösterge ve ölçütleri ile kritik performans gösterge ve ölçütleri belirlenmiş, bu ölçüm ve değerlendirmeye göre, gerçekleşecek sonuçların önceden belirlenmesi stratejik amaçlarımızla ve hedeflerimizle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulmasına çalışılacaktır. (Tablo:1)

Performans ölçüm ve değerlendirmesi ile, Yönetme etkinliğimizin sağlanması, hedeflere daha kolay ulaşılması, hizmet kalitesinin artırılmasını, bütçenin rantabl (verimli) kullanımının sağlanması, kısıt olan kaynaklarımızın nerelere harcandığı konusunda cevap verilebilirliğinin ortaya konulması sağlanacaktır.

Tablo 1: ORGANİZASYONDA STRATEJİK PLANLAMA İZLEME VE DEĞERLENDİRME

PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ					
ORGANİZASYONUN AMAÇ VE HEDEFLERİNE ULAŞTIĞININ BİLİNMESİNE YARIYAN SAYISAL GÖSTERGELER					
HİZMET	GİRİDİ	SÜREÇ	ÇIKTI	VERİMLİLİK	KALİTE
- Sunulan Hizmet - Görülen İş	- Kullanılan Kaynak (*) İnsan, makine, para, bilgi ve zaman gibi..	- Girdi ile çıktı arasındaki zaman (**) İnsan, makine, para, bilgi ve zaman gibi.. Kaynakları işleyip değer katarak müşteri istek ve beklentilerini karşılayacak çıktıları üreten işlemler dizisi.	- Tamamlanan Faaliyetler - İş Sonuçları - Ürün	- Sağlanan Fayda - Kaynakların Ne Kadar İyi Kullanıldığı. (Rantabl) - Sonuç Ölçütleri	- Müşteri Memnuniyet Durumu - Etkinlik
KURUMSALLAŞMIŞ PERFORMANS GÜVENCE SİSTEMİ					
* KURUMUN, YÖNETİMİN VE ÇALIŞANLARIN DEĞERLENDİRİLMESİNİ SAĞLAR. * STRATEJİK PLANLARIN VE BUNLARA İLİŞKİN FAALİYETLERİN REVİZE EDİLEREK UYGULANMASINI KOLAYLAŞTIRIR. *PAYDAŞLARA GELECEK KONUSUNDA GÜVENCE VERİR.					

Çalışmadan, yorulmadan,
Öğrenmeden rahat yaşama yollarını
itiyat haline getirmiş milletler;
evvela hassasiyetlerini,
sonra hürriyetlerini ve
daha sonra istiklallerini
kaybetmeye mahkumdurlar.

K. ATATÜRK

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- 1- 5018 Sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”
- 2- Yüksek Planlama Kurulunun “2004/13” sayılı kararı, 2004
- 3- Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Klavuzu”, 2004
- 4- Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitü (TUSSİDE) “Toplam Kalite Yönetimi” Çalışması 2001
- 5- İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığının “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” sunuş notları, 2004
- 6- Nihat AYTÜRK, “Yönetim Sanatı”1999
- 7- İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığının “Bütçe ve Mali Konular Uygulama Rehberi”, 1998,1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004,2005
- 8- Hacettepe Üniversitesi “Stratejik Planlama Taslağı (2005-2008)”, 2004
- 9- Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitü (TUSSİDE) “Stratejik Planlama” Çalışması, Nisan 2004 ve 25-28 Mart 2005

