

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**DENİZDE CAN KURTARMA TECHİZATLARI ÜRETİCİLERİNDE EFQM
MÜKEMMELLİK MODELİNİN UYGULANMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsmail IŞIK

Deniz Ulaştırma Mühendisliği Anabilim Dalı

Deniz Ulaştırma Mühendisliği Programı

MAYIS 2015

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**DENİZDE CAN KURTARMA TECHİZATLARI ÜRETİCİLERİNDE EFQM
MÜKEMMELLİK MODELİNİN UYGULANMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İsmail IŞIK
(512101011)**

Deniz Ulaştırma Mühendisliği Anabilim Dalı

Deniz Ulaştırma Mühendisliği Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özcan ARSLAN

MAYIS 2015

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 512101011 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **İsmail IŞIK**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı **“Denizde Can Kurtarma Techizatları Üreticilerinde EFQM Mükemmellik Modelinin Uygulanması”** başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Doç. Dr. Özcan ARSLAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. Metin ÇELİK**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Güler ALKAN
İstanbul Üniversitesi

Teslim Tarihi : **4 Mayıs 2015**
Savunma Tarihi : **27 Mayıs 2015**

Denize gönül veren kaliteli insanlara,

ÖNSÖZ

Deniz taşımacılığı sektörünün gelişimi gemi işletmeciliğinin yanı sıra sektörü meydana getiren bütün faktörlerin gelişimine bağlıdır. Bunlardan biri de gemide tehlike durumunda kullanılacak olan, gemi mürettebatı ve yolcuların hayatta kalabilmesini sağlayacak can kurtarma techizatlarının üretimidir. Can kurtarma techizatları insan hayatının kurtarılmasında büyük öneme sahiptir. Bu yüzden bu techizatların özellikleri, taşınması gereken standartlar ve test yöntemleri Uluslararası Denizcilik Örgütü(IMO) tarafından düzenlenmiş ve kural haline getirilerek önemi bir kez daha vurgulanmıştır. Bu sektörde faaliyet gösterecek işletmelerin bu kuralları ve kaideleri çok iyi bilmesi ve uygulaması gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin global seviyede rekabet edebilmeleri için kalite odaklı, gelişime açık ve yenilikleri takip eden bir anlayışa sahip olması gerekmektedir. Toplam kalite felsefesi bütün bu özelliklere ve daha fazlasına dikkat çekerek gelişimi tetikleme rolünü üstlenmektedir. Bu felsefeyi hayata geçirmek için dünyada birçok formül geliştirilmiş ve araçlar uygulamaya koyulmuştur. EFQM Mükemmellik Modeli bu araçlardan bir tanesi olup etkin bir uygulama yöntemidir. EFQM Mükemmellik Modeli işletmeleri özdeğerlendirmeye yönelterek kendi eksikliklerini tespit etme ve geliştirme fırsatı sunmaktadır. Bütünsel bir kalite anlayışının işletmenin her alanında ve seviyesinde benimsenmesi ve uygulanması gerektiğine dikkat çekmektedir.

Ülkemizin denizcilikte dünyada etkin ve etkili olabilmesi için EFQM Mükemmellik Modelinin özündeki gibi her alanda gelişim anlayışına sahip olmalı ve bu anlayışla bütün sektörlerde gereken önemi vermeliyiz. Bu noktadan hareketle bütün dünyada bütünsel kalite anlayışının yayılmasını sağlayan TKY felsefesi ve onun uygulama aracı olan EFQM Mükemmellik Modelinin bütün sektörlerde benimsenmesi ve uygulanması gerektiği vurgulanmak istenmiştir.

Çalışma süresince destek olan danışmanım Doç. Dr. Özcan Arslan'a, uygulama bölümüne geribildirim katkıları sağlayan sektör çalışanlarına, Türkiye Kalite Derneği çalışanlarına, literatür taraması konusunda yardımcı olan kütüphane görevlisi olan değerli yengem Sati IŞIK'a, çalışmam süresince benden manevi desteğini esirgemeyen değerli can arkadaşım Emine Bilgili'ye ve çalışmam süresince bana destek olan değerli arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs 2015

İsmail IŞIK
(Uzakyol Vardiya Zabiti)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
SUMMARY	xix
1.GİRİŞ	1
1.1 Literatür	3
2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	7
2.1 Toplam Kalite Yönetimi'nin Tarihsel ve Kavramsal Gelişimi	7
2.2 Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı.....	10
2.3 Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri	12
2.3.1 Müşteri odaklılık	12
2.3.2 Üst yönetimin liderliği	13
2.3.3 Sürekli gelişme.....	14
2.3.4 Tam katılım	16
2.4 Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Sistem ve Araçları	16
2.4.1 Kalite çemberleri	17
2.4.2 Sıfır hata(Poke-Yoke)	18
2.4.3 Tam zamanında üretim(JIT).....	18
2.4.4 Kanban	18
2.5 Kalite Ödülleri.....	18
2.5.1 Deming ödülü.....	20
2.5.2 Kanada, Toplam kalite faaliyetlerinde mükemmellik ödülü.....	21
2.5.3 Amerikan malcolm baldrige ulusal kalite ödülü	21
2.5.4 Avrupa kalite yönetim vakfı kalite ödülü (EFQM).....	23
2.5.5 Türkiye'de ulusal kalite ödülleri	25
3. EFQM MÜKEMMELİK MODELİ KAPSAMI VE YAPISI	29
3.1 EFQM Mükemmellik Modeli ve Mükemmelliğin Temel Kavramları.....	31
3.1.1 Müşteriler için değer katma	31
3.1.2 Sürdürülebilir bir gelecek yaratma.....	32
3.1.3 Kurumsal yetenekleri geliştirme	33
3.1.4 Yaratıcılık ve yenileşimden yararlanma	34
3.1.5 Vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik.....	34
3.1.6 Çeviklikle yönetme	35
3.1.7 Çalışanların yetenekleriyle başarma	36
3.1.8 Mükemmel sonuçları sürdürme	36
3.2 Modelin Yapısı ve Genel Değerlendirme.....	37
3.3 EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri.....	38

3.3.1 Liderlik	39
3.3.2 Strateji	42
3.3.3 Çalışanlar.....	44
3.3.4 İşbirlikleri ve Kaynaklar.....	47
3.3.5 Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	50
3.3.6 Müşteriler İle İlgili Sonuçlar	52
3.3.7 Çalışanlar İle İlgili Sonuçlar	54
3.3.8 Toplumla İlgili Sonuçlar	55
3.3.9 İş Sonuçları.....	57
3.4 EFQM Modelinde Kullanılan RADAR Mantığı ve Uygulaması	58
3.4.1 EFQM Mükemmellik Modelinde Puanlama	60
3.5 EFQM Modelinde Özdeğerlendirme	62
3.5.1 Özdeğerlendirme	63
3.5.2 Özdeğerlendirmenin Yararları.....	64
3.6 EFQM Mükemmellik Modeli Özdeğerlendirme Yöntemleri.....	65
3.6.1 Soru listesi yöntemi	65
3.6.2 Matris şema yöntemi	66
3.6.3 Çalıştay yöntemi.....	66
3.6.4 Özdeğerlendirme formu yöntemi	67
3.6.5 Ödül benzetimi yöntemi	69
4. TÜRKİYEDE CAN KURTARMA TECHİZATLARI ÜRETİMİ.....	71
4.1 IMO	71
4.1.1 Denizde Can Emniyeti Sözleşmesi (Solas)	76
4.2 Can Kurtarma Techizatları ve Standartları	82
5. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	87
5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	87
5.2 Araştırma Yöntemi ve Araçları	88
5.3 Araştırmanın Sınırlamaları	89
5.4 Araştırma Sonuçları.....	89
5.4.1 Ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular	90
5.4.2 Liderlik kriteri sonuç ve değerlendirme	96
5.4.3 Strateji kriteri sonuç ve değerlendirme	97
5.4.4 Çalışanlar kriteri sonuç ve değerlendirme.....	99
5.4.5 İşbirlikleri ve kaynaklar kriteri sonuç ve değerlendirme.....	100
5.4.6 Süreçler, ürünler ve hizmetler kriteri sonuç ve değerlendirme	101
5.4.7 Genel değerlendirme	102
5.4.8 Ölçülebilir kriterler.....	106
5.4.9 Uygulanabilir yönetim modeli önerisi.....	108
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
KAYNAKLAR.....	113
EKLER.....	119
ÖZGEÇMİŞ.....	125

KISALTMALAR

ASQC	: The American Society for Quality Control
CABE	: The Canada Awards Business Excellence
ÇMA	: Çalışan Memmuniyeti Anketi
EFQM	: European Foundation for Quality management
EFQMMM	: EFQM Mükemmellik Modeli
FAL	: Facilitation Committee
IMO	: International Maritime Organization
IMCO	: Inter-Govermental Consultative Organization
ISTC	: Industrial Science and Technology Committee
JIT	: Just In Time
JUSE	: Japanese Union of Scientists and Engineers
KAL-DER	: Kalite Derneği
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KÖYK	: Kalite Ödülü Yürütme Kurulu
LSA	: Life Saving Appliances
LEG	: Legal Committee
MARED	: Marine Equipment Directive
MBNQA	: Malcolm Baldrige National Quality Award
MEPC	: Marine Environment Protection Committee
MMA	: Müşteri Memmuniyeti Anketi
MSC	: Maritime Safety Committee
NASA	: National Aeronautics and Space Administration
NIST	: National Institute of Standarts and Technology
PDCA	: Plan, Do, Check, Act
RADAR	: Results, Approach, Deployment, Assessment, Review
SOLAS	: Safety Of Life At Sea
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TC	: Technical Cooperation Committee
TKK	: Toplam Kalite Kontrol
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TMME	: Türkiye Müşteri Memmuniyeti Endeksi
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
VIMSAS	: Voluntary IMO Member State Audit Scheme
Vd	: ve diğerleri

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : Temel kavramların girdi kriterleriyle bütünleştirilmesi ..	39
Çizelge 3.2 : RADAR değerlendirme ve yönetim aracı	58
Çizelge 5.1 : Araştırmaya katılanların cinsiyete göre frekans ve yüzde dağılımları..	90
Çizelge 5.2 : Araştırmaya katılanların yaşa göre frekans ve yüzde dağılımları	91
Çizelge 5.3 : Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre frekans ve yüzde dağılımları	92
Çizelge 5.4 : Araştırmaya katılanların çalıştıkları bölüme göre frekans ve yüzde dağılımları	93
Çizelge 5.5 : Araştırmaya katılanların çalışma sürelerine göre frekans ve yüzde dağılımları	94
Çizelge 5.6 : Araştırmaya katılanların ünvanlarına göre frekans ve yüzde dağılımları	95
Çizelge 5.7 : İşletmelerin kriterler bazında ve genel puan profilleri	102
Çizelge 5.8 : En düşük ve en yüksek ortalama puan profiline sahip önermeler....	105
Çizelge 5.9 : Ölçülebilir kriterler	107

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Kalitenin uygulama aşamaları.....	9
Şekil 2.2 : Deming döngüsü.....	14
Şekil 2.3 : Kaizen şemsiyesi.....	15
Şekil 2.4 : EFQM Mükemmellik aşamaları.....	24
Şekil 3.1 : Mükemmelliğin temel kavramları.....	31
Şekil 3.2 : EFQM Mükemmellik modeli kriterleri.....	38
Şekil 3.3 : EFQM Mükemmellik modeli kriter ağırlıkları.....	61
Şekil 3.4 : Özdeğerlendirme süreci	64
Şekil 3.5 : Çalıştay tekniği süreci.....	67
Şekil 3.6 : Özdeğerlendirme formu tekniği süreci.....	69
Şekil 3.7 : Ödül benzetimi tekniği süreci.....	70
Şekil 5.1 : Araştırmaya katılanların cinsiyete göre yüzde dağılım grafiği ...	90
Şekil 5.2 : Araştırmaya katılanların yaşa göre yüzde dağılım grafiği	91
Şekil 5.3 : Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre yüzde dağılım grafiği ...	92
Şekil 5.4 : Araştırmaya katılanların çalıştıkları bölüme göre yüzde dağılım grafiği.	93
Şekil 5.5 : Araştırmaya katılanların çalışma sürelerine göre yüzde dağılım grafiği ...	94
Şekil 5.6 : Araştırmaya katılanların ünvanlarına göre yüzde dağılım grafiği.....	95
Şekil 5.7 : Liderlik kriterine göre işletmelerin puan profili ...	96
Şekil 5.8 : Strateji kriterine göre işletmelerin puan profili	98
Şekil 5.9 : Çalışanlar kriterine göre işletmelerin puan profili ...	99
Şekil 5.10 : İşbirlikleri ve kaynaklar kriterine göre işletmelerin puan profili	100
Şekil 5.11 : Süreçler, ürünler ve hizmetler kriterine göre işletmelerin puan profili ...	101
Şekil 5.12 : Bütün kriterlere göre işletmelerin puan profili grafiği ...	103
Şekil 5.13 : Uygulanabilir yönetim modeli önerisi	109

DENİZDE CAN KURTARMA TEÇHİZATLARI ÜRETİCİLERİNDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN UYGULANMASI

ÖZET

Deniz taşımacılığı yolcular açısından tehlikeli bir yolculuk, çalışanlar açısından ise tehlikeli bir çalışma ortamıdır. Gemiler her an batma, yangın, çatışma gibi tehlikelerle karşılaşabilmektedir. Bu tür tehlike durumlarında yolcunun ve mürettebatın hayatta kalabilmesini sağlayacak olan can kurtarma teçhizatları ve donanımlarıdır. Bu çalışmada can kurtarma teçhizatları üretimi yapan işletmelerde EFQM Mükemmellik Modeli'nin uygulanması ele alınmıştır. Model yoluyla işletmelerde kalite bilincini arttırmak ve TKY adına bir farkındalık yaratmak amaçlanmıştır. Ayrıca işletmelere EFQM Mükemmellik Modelini daha kolay uygulayabilmeleri adına örnek özdeğerlendirme yapılarak işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmiştir.

Giriş bölümünde çalışmanın gerekliliğinden bahsedilmiş ikinci bölümde literatür taraması sonucu edinilen bilgilere yer verilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi'nin tarihsel ve kavramsal gelişimi, tanımı ve ilkeleri anlatılmıştır. TKY uygulama sistem ve araçlarından daha sonra ise dünyadaki kalite ödülü uygulamalarından bahsedilmiştir.

TKY'nin en güncel uygulama aracı olan ve Avrupa'da uygulanmakta olan EFQM Mükemmellik Modeli'dir. Mükemmellik Modeli işletmelere bütünsel bir bakış açısı sağlayarak her alanda kaliteyi geliştirebilmesine yardımcı olmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde Türkiye'de EFQM Mükemmellik Modeli temsilciliğini ve çalışmalarını yürüten KALDER'den edinilen dökümanlar ile Mükemmelliğin Temel Kavramları, EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri, modelde kullanılan RADAR mantığı, modelin özdeğerlendirme yöntemleri anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde Türkiye'de can kurtarma teçhizatları üretimi konusu ele alınmıştır. Uluslararası denizcilik örgütü, örgütün yapısı ve teçhizatların bu örgüt tarafından belirlenmiş standartları anlatılmıştır. Bu bölümün son kısmında ise can kurtarma teçhizatları listesi LSA Kod'a göre verilmiştir.

Beşinci bölümde EFQM Mükemmellik Modeli ve literatür taraması senteziyle hazırlanmış olan anket çalışması bu alanda faaliyet gösteren üç ayrı işletmeye uygulama şekli ve sonuçları verilmiştir. Anket başarıyla uygulanmış, anket sonuçları EFQM Mükemmellik Modeli değerlendirme yöntemiyle analiz edilmiştir. İşletmelerden birinden elde edilen çalışan memnuniyeti anketi ve müşteri memnuniyeti anket sonuçlarından çıkan sonuçlar ile uyguladığımız anket çalışmasının sonuçları paralellik göstermiştir. Uygulanan çalışmanın sağlaması da bu şekilde yapılmıştır. Son olarak elde edilen sonuçlar doğrultusunda can kurtarma teçhizatları üretiminde faaliyet gösteren işletmelere öneriler sunulmuştur. İşletmelere EFQM Mükemmellik Modeli uygulamasını kolaylaştırmak adına ölçülebilir somut

kriterler sunulmuştur. Son olarak işletmelerin bulunduğu sektör ve büyüklükleri dikkate alınarak uygulanabilir bir yönetim modeli önerisi sunulmuştur. İşletmelerin mükemmellik yolunda eksik yönleri tespit edilerek bu alanlarda iyileştirme çalışmaları yapmaları önerilmiştir.

Kısaca işletmelerin, çalışanların beklentilerine ve fikirlerine daha fazla kulak vermesi gerektiği, onların eğitime ve gelişimine daha fazla önem vermesi gerektiği, sahip olduğu tüm kaynakları daha verimli kullanması gerektiği belirlenmiştir. Süreç verimliliği, performans değerlendirmeleri ve rakip analizleri gibi ölçüm ve kontrol araçlarını daha etkin kullanmaları gerektiği sonuçlarına varılmıştır.

APPLICATION OF EFQM EXCELLENCE MODEL ON THE LIFE SAVING APPLIANCES MANUFACTURERS

SUMMARY

Maritime transportation is a dangerous voyage for passengers and dangerous working space for seafarers. Vessels can face dangerous situations such as sinking, fire and collision during the seaway. Life saving appliances provides important aids for survival at sea to seafarers and passengers in such kind of dangerous situations. Application of EFQM Excellence Model on the life saving appliances manufacturers is discussed in this study. It is aimed that increase quality awareness by EFQM Excellence Model application and trigger Total Quality Management philosophy and applications in the companies manufacture life saving appliances. In addition some measurable criterias and applicable management model provided to companies in order to make easier starting EFQM Excellence Model application.

In the first section, necessity of study issued. Theoretical informations is given from literature in the second section. In this section; historical and conceptual development, description and principles of Total Quality Management are issued. Then, application systems and tools are issued. Finally quality award applications in the world are issued in this section.

EFQM Excellence Model, which is used in Europe, is the latest application tool of Total Quality Management. EFQM Excellence Model helps to foundations for improving quality in all areas by providing holistic perspective. In the third section of study, the basic concepts of excellence, excellence criterias, RADAR method and self-assessment are issued. All informations given by documents which is collected from KALDER. They are the representative foundation of EFQM in Turkey.

In the fourth section of study, International Maritime Organization(IMO), main structure of it, adoptions and standarts about life saving appliances generated by them are issued. The list of life saving appliances according to LSA Code is given in the last part of this section.

In the fifth section of study, the application method and results of survey in the manufacturer companies are issued. Survey questions are generated by EFQM Excellence Model and literature. Survey was applicated successfully and results was analysed with EFQM evaluation method. The results of analyses are crosschecked with the results of employee satisfaction survey and customer satisfaction survey results which are obtained from one of the subject company. Both results of survey are parallel. Finally, some recommendations are made for companies manufacture life saving appliances. The weakness in the opinion of the employees of companies are determined. They are recommended to making improvements in these areas in order to reach excellence. Some measureable criterias are provided in order to make easier to apply EFQM Excellence Model.

In short, Companies should take heed of employee expectations and ideas, give more attention to their trainings and developments They should use more efficient all the sources owned. They should use measurement and control tools such as process efficiency, performance evaluation and competitor analysis.

1.GİRİŞ

Deniz taşımacılığı endüstrisinin en önemli konularından birisi de tehlikelerle dolu deniz yolculuğunda tehlike durumunda gemi personelinin güvenliğini sağlayacak olan can kurtarma techizatlarının üretimidir. Titanic faciasında yaşanan büyük can kayıplarının en büyük nedenlerinden biri de yetersiz sayıda ve teknolojide can kurtarma techizatının olmasıdır. Gemide bulunan 2223 yolcu ve mürettebattan 1513'ü hayatını kaybetmiştir. Gemideki filikaların kapasitesi 1178 kişilikti ve filikaların suya indirilme süreleri çok uzundu. Can kurtarma teçizat ve donanımlarının bu yetersizliği daha fazla can kaybı olmasına neden olmuştur. Titanic faciasının ardından denizci ülkeler, Londra'da bir araya gelmiş olup bu faciadan öğrenilen dersler dikkate alınarak 1914 yılında Denizde Can Emniyeti Uluslararası Sözleşmesi (SOLAS) gündeme alındı. SOLAS'ın beşincisi 1974 yılında kabul edildi ve halen yürürlüktedir. Filikaların sayısı ve özellikleri, dalma giysileri, can filikalarının tasarımı vb.gibi can kurtarma techizatları ile ilgili konular bu kaza ile SOLAS'da gündeme gelmiştir. Döneminin 1200 yolcu ve 500 mürettebat kapasiteli en büyük ve en hızlı İtalyan gemisi Andrea Doria radar kullanım hatasına bağlı geminin su alması nedeniyle batmış, sancak filikanın kullanılamaması ve yeterli filika olmaması can kaybını arttırmıştır. New York City ve Havana arasında seyir yapan lüks bir yolcu gemisi olan Morro Castle'de yangın çıkmış ve gemi yanmış, 137 yolcu ve gemi mürettebatı hayatını kaybetmiştir. Söz konusu kaza sonrasında yangın emniyeti kuralları geliştirildi. Bugün yangın söndürücü malzemelerin kullanılması, otomatik yangın kapıları, yangın alarmları ve yangın talimatları Morro Castle kazası sonucunda alınan önlemlerdir (Ece, 2008). Emniyet ekipmanlarının yeterliliği, hızlı kurtarma botlarının gerekliliği, denize adam düştü botlarının gerekliliği ve bunlar gibi birçok gemi emniyetinde ekipmanların özellikleri ve önemi konusunda çalışmalar, yaşanan kazalar ve deneyimlerden sonra geliştirilmiş ve günümüz teknolojisine ulaşılmıştır. Gemide bulundurulan ve gerektiğinde kullanılacak olan can kurtarma techizatlarının en kaliteli ve en son teknolojiler

doğrultusunda üretilmesi hem insan hayatının herşeyden değerli olmasından hem de yerel ekonomimizin gelişimi ve global düzeyde rekabeti açısından büyük öneme sahiptir. Sürdürülebilir deniz taşımacılığı ve insan hayatının değeri açısından, son derece elzem öneme sahip inovasyon odaklı deniz teknolojisi ve güvenilir ekipmanlar ancak sürekli gelişime açık organizasyonlar tarafından başarılabilinecektir.

Deniz taşımacılığı alanında üretim ve hizmet sağlayan işletmelerin sürekli gelişime açık olabilmesinin tek yolu da işletmelerde her alanda kalite kültürünün oluşması ve devamlılığıdır. Bu bağlamda Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları işletmelere ışık tutacak bir rehber niteliğindedir. Günümüze ulaşıncaya dek Toplam Kalite Yönetimi alanında birçok çalışma yapılmış ve uygulamaya koyulmuştur. Yapılan çalışmalar sonucu modeller üretilmiş, üretilen modellerin yayılımını sağlamak için de ödül yöntemi kullanılmıştır. Avrupa’da uygulanan EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) ‘in uygulamakta olduğu “ Mükemmellik Modeli” en güncel modeldir.

Bu çalışma, can kurtarma techizatları üreticilerinde kalite mükemmellik modelinin uygulanması için gerekli olan organizasyon düzeyinde yeniden yapılanma ve ilgili süreçlerin tasarlanmasına yönelik karar desteği sağlanması üzerinedir. Mükemmellik modeli kullanılarak, liderlik, strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, ürünler ve hizmetler, müşterilerle ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, iş sonuçları gibi kriterlere göre model içeriği ve literatür taramaları sonucu oluşturulmuş olan anket yöntemi kullanılarak can kurtarma techizatları üretici organizasyonları sistematik olarak değerlendirilecektir. Birinci bölüm olan giriş bölümünde çalışmanın içeriği, gerekliliği ve önemi hakkında bilgilendirme yapılmıştır. İkinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi konusunda yapılan literatür taraması ile TKY’nin tarihsel olarak gelişimi, TKY’nin amacı, içeriği ve Kalite Ödülleri hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde KALDER’den edinilen dökümanlar ve yine yapılan literatür taramasıyla EFQM Mükemmellik Modeli detaylı olarak anlatılmıştır. Dördüncü bölümde can kurtarma techizatlarının tanımı, ekipmanlarla ilgili düzenlemeleri oluşturan, uluslararası kuruluş olan IMO ve yapısı, ekipmanların uluslararası standartları ve üretici firmalar hakkında bilgi verilmiştir. Beşinci bölümde modelden ve literatürden esinlenerek oluşturulan bir anket çalışmasının sektörde faaliyet gösteren firmalara uygulama şekli, araştırma sonuçları detaylı olarak anlatılmış ve sonuç bölümünde ise

değerlendirmeler ve sonuçlar yer almıştır. Bu bölümde işletmelere kriterler kapsamında uygulanabilir ölçütler ve uygulanabilir bir yönetim modeli önerisi sunulmuştur.

Çalışma sonucu ortaya konulacak bulguların bu sahada faaliyet gösteren organizasyonlara ve deniz teknolojisi üretim çalışmalarına katkılar sağlaması beklenmektedir.

1.1 Literatür

Toplam Kalite Yönetimi ve EFQM Mükemmellik Modeli konusunda ülkemizde ve yurtdışında çeşitli alanlarda işletme genelinde veya bölüm bazında çok sayıda uygulama çalışması yapılmış ve yapılmaktadır. Yönetim tarafından algılanan kalite ile müşteriler tarafından algılanan kalite farklı olabilmektedir. Bu konuda turizm sektöründe Valensiya otelleri üzerinde yapılan çalışma EFQM Özdeğerlendirme yöntemi kullanılarak bu farkın kapatılabileceği üzerinedir. Çalışmada özellikle müşteri memmuniyeti ve çalışan memmuniyeti kriterlerinde yönetim ile müşteri algılamaları arasında ciddi bir fark olduğu görülerek bu farkın EFQM Mükemmellik Modeli kullanılarak kapatılacağı savunulmuştur (C.Camison, 1996). Yazarların görüşünde özdeğerlendirme, PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al)- Deming döngüsünün hayati bir parçası olarak ve iş mükemmelliği modellerinin anahtar elementi olarak, organizasyonel öğrenme ile eşanlamlıdır. Özdeğerlendirme bütün olarak kuruma uygulanabileceği gibi kurumun herhangi bir sürecine de uygulanabilmektedir. İngiltere’de otomotiv sektöründe yeni ürün tanıtım sürecinde yapılan özdeğerlendirme çalışması buna örnektir. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 10 işletmede yeni ürün tanıtım sürecinde kullanılan kalite uygulamaları incelenerek en iyi uygulamalar belirlenmiştir. Sonuçlar baz alınarak en iyi özdeğerlendirme soruları tespit edilmiş ve Land Rover firmasında proje departmanına uygulaması gerçekleştirilmiştir. Uygulama sonucu üretilen özdeğerlendirme modelinin örgütsel performans ve sürekli öğrenme kültürüne büyük katkı sağladığı tespit edilmiştir (C.Tennant; P.Roberts, 2003). Bir başka çalışmada EFQM Mükemmellik Modeli, işletmelerde anahtar iş süreçleri geliştirmeye yönelik bilgi yönetimi projesi dizaynetmek için kullanılmıştır. Bu doğrultuda EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında daha önce değerlendirme yapmış 225 işletme incelenerek EFQM Mükemmellik Modelinin bilgi yönetimi projesi geliştirmede

uygun bir çerçeve olduğu sonucuna varılmıştır (Calvo-Mora vd., 2015). İşletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda yönetim araçlarından en iyisini seçip uygulamaları, performanslarını geliştirmesini, müşteri memnuniyetlerini arttırmasını ve pazar payını yükseltmesini sağlayacaktır. İran’da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 15 farklı yönetim aracını EFQM Mükemmellik Modeli 5 girdi kriterinde kategorize ederek test eden bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri ile yönetim araçları arasındaki ilişki ortaya koyularak, işletmenin hangi yönetim aracına öncelik verip seçeceği belirlenmeye çalışılmıştır (S.Yousefie, 2011). Bunların yanında, EFQM Mükemmellik Modelinin sağlaması ve pratikte uygulanabilirliği konusunda da çalışmalar mevcuttur (Yayla, 2010; İnan, 2013).

EFQM Mükemmellik Modeli sadece özel kurumlarda değil kamu kurumlarında, ticari amaç gütmeyen diğer kuruluşlarda da başarı ile uygulanmaktadır. Bu anlamda önceleri modelin ismi İş Mükemmlği Modeli iken daha sonra Mükemmellik Modeli olarak değiştirilmiştir. Ticari kuruluşlarda kullanılan model üniversiteler, belediyeler, sivil toplum kuruluşları gibi ticari amacı olmayan kuruluşlarda uygulanmıştır. İspanya’da yapılan bir çalışmada aralarında farklılıklar olmasına rağmen EFQM yönetim modelinin ve benzer süreçlerin hem özel kurumlarda hem de kamu servislerinde uygulanabilirliği üzerine araştırma yapılmıştır. Vaka analizi metodolojisi kullanılarak beş kamu idari servisinde hizmet veren kamu üniversitelerinde ve bir özel kurumda uygulanmakta olan özdeğerlendirme süreç yöntemlerinin karşılaştırması yapılmıştır. Aralarındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koyarak kamu kurumları ile özel kurumların uygulamada birbirlerinden öğrenebileceği dersler olduğu savunulmaktadır (J.Jose Tari, 2008). Kalite programlarının ve kalite sistemlerinin amacı kurumlara servis ve üretim kalitelerini arttırma, kalite konusunda stratejik yaklaşım üretme konusunda yardımcı olmaktır. Hepsinin odağında iş geliştirme ve performans ölçümü vardır. Örneğin MBNQA iş yönetimini 7 kategoride ölçer iken EFQM 9 kriterde değerlendirmektedir. Geçtiğimiz birkaç on yılda organizasyonlar bunların yanında stratejik düşünce ve planlama yaklaşımları da üreterek bu sistemlere entegre etmeye çalışmışlardır. Yükseköğretimde entegrasyon EFQM mükemmellik modelinin etkili uygulanması için anahtar niteliğindedir (Davies, 2008). Yükseköğretimde hizmet kalitesini arttırmaya yönelik kalite modellerinin uygulamaları yaygın olarak stratejik planlama, özdeğerlendirme amacıyla yapılmaktadır. Örneğin İran’da başlatılan kalite

geliştirmeye yönelik stratejik bir bakış açısı geliştirmek amacıyla bir kalite modeli geliştirilmiş ve uygulanmıştır (Yarmohammadi vd., 2009). Bu çalışmaların devamında İsfahan’da İslami Azad Üniversitesi Khorasgan (IAUK)’da başlatılan bir proje kapsamında aynı doğrultuda çalışmalar yapılmıştır. Üniversitenin her alanında uygulanabilecek, kalite seviyesini yükseltmek amacıyla kalite süreci ve stratejik planlamayı birleştirerek entegre bir model oluşturulmuştur (Yarmohammadi vd., 2012). Eğitim alanında EFQM Mükemmellik Modeli yaygın olarak araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. İngiltere yükseköğrenim kurumlarında mükemmellik ve EFQM uygulama çalışmaları (Osseo-Assare; Longbottom, 2002; Steed, 2002), EFQM Mükemmellik Modelinin yükseköğrenim modeli (Steed; Popius, 2003), Arupa’da yüksek öğrenimde kalite yönetimin yayılımı için EFQM Mükemmellik Modeli çalışması (Steed vd., 2005), yükseköğrenim kurumlarının yönetimi için EFQM girdi kriterlerinin kullanımı (Calvo-Mora vd., 2006), üniversite idari hizmetlerinde anket yolu ile EFQM Mükemmellik Modeli özdeğerlendirme yöntemi uygulaması (Tari; De Junna Espinosa, 2007), yüksek öğrenim kurumlarının EFQM perspektifi ile özdeğerlendirmeye tabi tutulması (Rosa; Amaral, 2007), Yunan yükseköğretim sisteminin EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında 1000 eğitmenin görüşlerine dayanarak değerlendirilmesi (Anastasiadou vd., 2014) yapılan çalışmalara örneklerdir. Ülkemizde TKY çalışmalarının eğitim sistemine ilk girişi, Dünya Bankası destekli Milli Eğitimi Geliştirme Projesi ile olmuştur. Kal-der’in 1995 yılında düzenlediği 4. Ulusal Kalite Kongresi’nin ardından Milli Eğitim Bakanlığı eğitimde TKY uygulamalarına karar vermiştir. Bu gelişmenin ardından TKY ve onun uygulama aracı olan EFQM’in eğitimde çokça araştırma ve uygulaması yapılmıştır. Günümüzde Milli Eğitim Bakanlığı’nın EFQM mükemmellik modelini temel alan “Eğitimde Kalite Seferberliği” uygulaması olmakla beraber bu uygulama yalnızca gönüllü bazı okullarda gerçekleştirilmektedir. Dokuz Eylül Üniversitesi’nde yapılan bir araştırmada İzmir ilinde özel bir ilköğretim okulunda EFQM mükemmellik modeli RADAR yöntemi kullanılarak 9 ana kriter ve alt kriterlerde okul yönetiminin kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanları tespit edilerek eğitimde bir uygulama örneği sunulmuştur (Doğan; Selvi, 2013). Yerli ve yabancı literatürde EFQM ve diğer TKY sistemlerinin eğitim sisteminde uygulama örneklerinin daha fazlasını bulmak mümkündür.

EFQM mükemmellik modelinin her alanda uygulanabilir bir çerçeve olması nedeniyle çok geniş bir araştırma literatürü mevcuttur. Model ulaşılmak istenen amaçlar doğrultusunda yeniden dizaynedilerek yeni modeller üretilmiştir. Lojistik alanında yapılan bir çalışmada EFQM mükemmellik modeli kişisel mükemmelliğe ulaşmak amacıyla yeniden dizayn edilmiş ve kişisel mükemmellik modeli oluşturulmuştur (Jager A., 2014). Bir başka çalışmada birden fazla özdeğerlendirme modeli entegre edilerek yeni bir model önerisi yapılmıştır (Aydemir vd., 2009). Sağlık sektöründe kalite ödülü kazanmış ve kazanmamış hastanelerde çalışan 241 hemşire üzerinde yapılan bir çalışmada, ödül kazanmış hastanelerde çalışanların, duygusal tükenme, düşük kişisel başarı ve genel tükenmişlik düzeylerinin diğer hastane çalışanlarına kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Modelin kişisel performans üzerine pozitif etkisini kanıtlar niteliktedir (Basım; Şeşen, 2007). Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı(EFQM)'nın Yunanistandaki iş ortağı olan Hellenic Management Association(EEDE) öncülüğünde gemi işletmeciliği alanına uyarlanmış bir model çalışması sürmektedir. Üretilen model EFQM modeli kriterlerinin gemi işletmeciliği sektörüne özgü süreçler ile tanımını yaparak sektöre uygun ve uygulanabilir hale getirmeyi amaçlamaktadır (www.eede.gr : 02.03.2015).

2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Globalleşen dünyamızdaki her geçen gün artan rekabet şartları, müşterilerinin tatmin ve devamlılığını sağlamak isteyen işletmeleri kalitenin daha çok iyileştirilmesi için zorlamıştır. Bu çalışmaların ve çabaların bir uzantısı olarak Toplam Kalite Yönetimi doğmuştur (Küçük, 2012). Kalitenin geliştirilmesi ve verimliliğin artırılması daha iyi ekonomik performans için de anahtar niteliğindedir. Sadece mikro seviyede değil makro seviyede de böyledir. Bunun bilincinde olan ülkeler bu anlamda ulusal kalite hareketleri başlatarak kalite gelişimini tetiklemişlerdir. Kalite zaman içerisinde teknik bir kavram olmaktan çıkıp bir felsefe haline dönüşmüştür. Bu dönüşüm içinde bulunan zamanın gerektirdiği ihtiyaçlar doğrultusunda gerçekleşmiştir (Emanet, 2007).

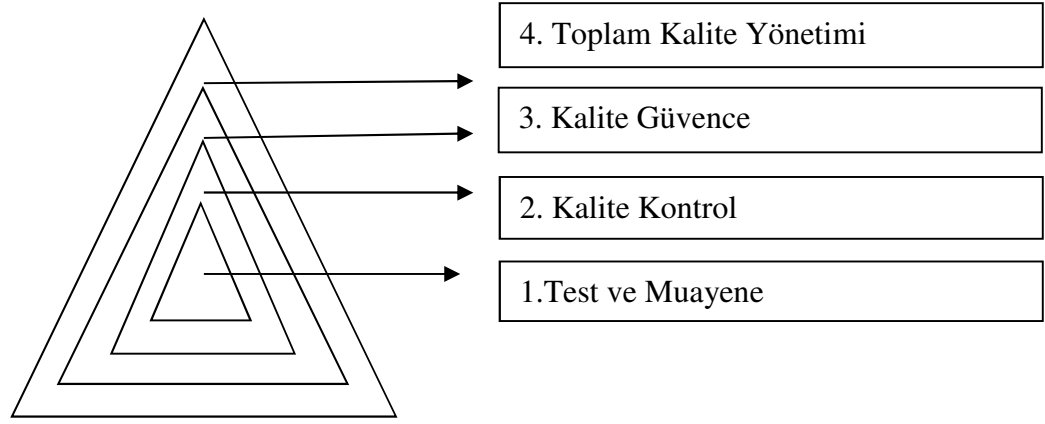
2.1 Toplam Kalite Yönetimi'nin Tarihsel ve Kavramsal Gelişimi

Kalitenin örgütsel anlamda başlangıcını ve yönetim alanında gelişimini, “ Kalite Yönetimi” ile ilgili ilk sistematik çalışmaları 1932 yılına matematikçi A.W.Shewhart'ın çalışmalarına kadar götürmek mümkündür (Koçel, 2003). Toplam Kalite felsefesinin temelleri ilk olarak Amerika'da atılmış olsa da sistemsal olarak ilk Japonya'da geliştirilmiştir. Daha sonra tekrar Amerika'ya ulaşan hareket buradan sonra da Avrupa'ya uzanmıştır (Tunçay, 2009).

Birinci Dünya Savaşı'nın ortaya çıkardığı koşullar ve sanayi devrimi, imalat sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiş ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmuştur. Bu aşama “muayene” olarak nitelendirilmektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme örgütü içinde yerini almıştır. İkinci Dünya Savaşı'nın daha güç olan koşulları, büyük miktarlarda ve düzenli kalitede malzeme gerektirmiş ve bu zorlamanın sonucu olarak kalitede matematiksel yöntemlerin kullanıldığı

“istatistiksel kalite kontrolü” aşamasına ulaşılmıştır. Bu aşama aslında bir önceki aşamanın daha etkin biçimde gelişerek ortaya çıkmasıdır. Muayeneciler, örnekleme planları ve kontrol grafikleri gibi araç ve tekniklerle donatılmışlardır.

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonraki yıllarda teknolojinin gelişmesi ve üretim sürecinin karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışı ve aşaması yaşama geçmiştir. Böylece kalitenin kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak ara girdiler, işlem içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen W.Edward Deming, Joseph Juran ve Philip Crosby “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının temellerini kurmuşlar, Armond V.Freigenbaum ve Kaouru Ishikawa yaptıkları katkılarla binanın gövdesini ve çatısını inşa etmişlerdir. Toplam Kalite Yönetimi’nin kökeni İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra Japonların tekrar kalkınmasındaki ilk dönemlere kadar uzanır. W. Edward Deming ve Joseph M. Juran’ın Amerika Birleşik Devletleri’nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrolü gerçeğini yaymaya başlaması istekleri 1940’lı yılların ilk dönemlerine rastlamaktadır. Bu kavramlar Amerika Birleşik Devletleri’nde geliştirilmiştir. Ancak onları uygulayan ve benimseyen ilk insanlar Japonlar olmuştur. “Toplam Kalite Kontrolü” terimi ilk defa Feigenbaum tarafından kullanılmıştır. Ishikawa, Toplam Kalite Kontrolü anlayışını daha da geliştirerek Japon kalite hareketi ile bütünleştirmiştir ve “Firma Çapında Kalite Yönetimi” veya “Toplam Kalite Yönetimi” yaklaşımını ortaya koymuştur (Taşkın, 2012). TKY, muayene çalışmaları ile başlayıp, kontrol ve hatalı ürünün reddedilmesi süreci ile devam eden ve nihayet kalite güvence sistemleri ile kalitenin güvence altına alınmasını sağlayan uygulamalar bütünü bir süreç dahilinde içermektedir. TKY aynı zamanda gelecek iyileştirme çalışmalarına da yol gösterecek vizyon sağlayacaktır. Şekil 2.1’de görüldüğü üzere kalite adına önceleri test ve muayene işlemleri yapılmakta ve üretim sonunda kontrol edilmekte iken, sonraki aşamalarda kalitenin güvence altına alınması çalışmaları başlatılmıştır. Daha sonra ise kaliteyi tüm birimlerin sorumluluğunda bir olgu olarak kabul eden “ Toplam Kalite Yönetimi”ne geçilmiştir (Küçük, 2012). Kalite kontrolünün evrim geçirmesiyle TKY yaklaşımı biçimlenmiştir. Bu evrimin basamakları Şekil 2.1’de gösterilmiştir.



Şekil 2.1: Kalitenin uygulama aşamaları (Kaynak: Küçük, 2012).

TKY anlayışının oluşum ve olgunlaşması Japonya’da W.Edwards Deming öncülüğünde gerçekleşirken bu yönetim felsefesinin yayılımının sağlanması için bir ödül modeli tesis edilmiş ve Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) tarafından verilen Deming Ödülü(Deming Prize) olarak 1951’den günümüze dek gelmiştir (Staton-Reinstein, 2005). Japonya’da bu hareketin başlamasında o tarihlerde Japon ürünlerinin kalitesiz olarak adlandırılmasının ve bu durumun Japonya adına önemli bir rekabet gücü eksikliğine neden olmasının tetikleyici bir etkisi vardır (Çetin vd., 2001). 1980’lerden sonra küresel pazardaki rekabet gücü iyice zayıflayan Amerika da Toplam Kalite felsefesini hayata geçirmiş, zamanın Ticaret Bakanı’nın ismiyle Japonya’dakine benzer bir yayılım politikası benimsenerek 1987 yılında Malcolm Balridge Ödül Modeli(MBNQA) oluşturulmuştur. Amerika ‘da kalite hareketinin liderleri W.Edwards Deming, Joseph Juran ve Armand Feigenbaum olmuştur (Howard vd., 1995). 1991 yılına gelindiğinde de Avrupa’da Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı(European Foundation for Quality Management-EFQM) önderliğinde “İş Mükemmelliği” ismiyle Toplam Kalite felsefesini hayata geçirme ve ölçme aracı olan model geliştirilmiş ve yine modelin yaygınlaştırılması amacıyla ödüllü yarışma yaklaşımını esas almışlardır. Özel sektör tarafından benimsenen modelin ismi, daha sonraları kar amacı gütmeyen kamu yönetimi ve sivil toplum kuruluşları gibi kuruluşlara da uyarlanarak kullanılabileceği düşüncesiyle “ Mükemmellik Modeli” olarak değiştirilmiştir (Tunçay, 2009). Modeller ve kalite ödüllerine ilerleyen bölümlerde değinilecektir.

2.2 Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı

Toplam Kalite Yönetimi yukarıda bahsedilen kalite alanında yapılan temel çalışmalar ve bu çalışmaların sistemli bir şekilde bütünleştirilip geliştirilmesiyle meydana gelmiş bir yönetim felsefesidir. Tarihsel süreç içinde bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak üretim kapasitesi artmış ve artan üretim kapasitesi ile birlikte bir yandan kalite geliştirme, diğer yandan da yönetim geliştirme çalışmaları ağırlık kazanmaya başlamıştır. Doğal olarak bu alanda yapılan çalışmalar birbirlerini etkilemiş ve kalite konusundaki çalışmalar yönetim alanına, yönetim alanındaki çalışmalar da kalite alanına doğru ilerleyerek günümüzde TKY noktasında buluşmuşlardır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, TKY'nin gerek kalitenin yönetimi, gerekse yönetimin kalitesini bütünsel olarak ifade eden bir anlayışa sahip olduğu söylenebilir (Uryan, 2002). Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili literatürde oldukça çok tanım bulmak mümkündür. TKY, en genel anlamda müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanması için işletmenin performansını, her alanda ve her düzeyde tüm çalışanların bütünleşmiş katkılarıyla sürekli olarak geliştirilmesini ifade eder (Kıngır, 2006). Diğer bir ifade ile TKY, bir işletmede yapılan tüm işlerde müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birliktelikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir (Şimşek, 2001).

Toplam Kalite Yönetimi'nde amaç muayeneye ve uzman birim kontrolüne dayalı bir kalite değil, tüm kuruluş çalışanlarının sorumluluğunda bir kalite sistemine sahip olmaktır. Tüm çalışanlar, üretilen mal ve hizmetlerin müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamasından sorumludur. TKY'deki toplam sözcüğü, kalitenin tüm süreçlerde, tüm işlerde ve herkesin katılımı ile gerçekleşeceğini ortaya koymaktır (Küçük, 2012). “Kalite” kelimesi ölçülebilen yönetim değerleri demektir. “Yönetim” ise mükemmelliği sağlayabilmek için tüm kaynaklar ve faaliyetlere uygulanan teknik ve prensiplerdir (Ataman, 2009).

TKY, uzun vadede müşteri tatminini başarmayı, kendi çalışanı ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlamış, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımına dayanan bir işletme yönetim modelidir (Çetin, 2001).

TKY anlayışının merkezinde insan vardır. İşletme fonksiyonlarının icra edicisi ve hitap edilen müşteri olması bakımından insan faktörü son derece önemlidir. Diğer

işletme unsurlarının verimliliğinin artırılması da bir ölçüde insan unsuruna bağlı olup, bütün çalışanların katılımı, TKY'nin en önemli öğelerinden birisidir. Liderlik ve müşteri odaklılık da, TKY' de insan faktörünün önemini ortaya koyan diğer öğelerdir (Naktiyok vd., 2003).

TKY'de iç ve dış müşteri anlayışı esastır ve onların beklentileri karşılanmalıdır. Sadece son ürünü satın alan kişi (dış müşteri) değil, her birim kendinden bir sonraki birimi (iç müşteri) memnun etmek zorundadır (Ataman, 2009).

Kaynakların en iyi şekilde kullanımı, israfın, duraklamaların ve ara stokların olmaması esasına dayalı TKY anlayışı bu zorunlulukların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. TKY anlayışının, kaynaklar bakımından son derece kısıtlı imkanları bulunan Japonya'dan bütün dünyaya yayılmasının altında yatan sebeplerin en önemlisi de budur. Zira TKY'de hedef ilk defada doğruyu yapmaktır (Naktiyokvd., 2003). TKY, müşterilerin ihtiyaçlarını her şeyin üzerinde tutarak en iyi şekilde karşılamaya çalışan bir yaklaşım biçimi olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. TKY, hatalı mamul üretimini önlemeyi hedefler, böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olup memnun olurken, diğer taraftan da üretici kuruluşun hatalı üretimden kaynaklanan maliyeti düşer (Uryan, 2002).

İşletmelerde TKY'ye geçiş süreci işletmelerin yapılarına göre tasarlanıp, planlanması gerekmektedir. Bu planlamanın süresi; sektöre, yönetim tarzına, ürün veya hizmetlere, personel sayısı ve niteliklerine, teknolojik duruma, süreçlerin yapısına ve işletmelerin tedarikçileri, müşterileri ve diğer ilgili kuruluşlarla ilişkilerine göre şekillenmektedir (Peşkircoğlu, 1999). Mevcut durumun analizi yapılarak ortaya bir resim çıkarmak, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenerek bir hareket planı ortaya koymak gerekmektedir. Her örgütün kendine özgü yapısı, insan kaynağı, kültürü ile örgüt gelişim ve eğitim düzeyi mevcuttur (Akaydın, 2010). Uygulama şekli ve süresi bu özgün özellikler doğrultusunda işletmeden işletmeye farklılıklar göstermektedir. Ayrıca işletme çalışanlarının bu yeni örgüt kültürüne geçmeye karşı gösterecekleri dirençleri de belirleyici etmenlerden biri olacaktır (Kal-Der, 2013). Toplam kalite organizasyonunda sürekli öğrenme ortamı sağlayarak, müşteri tatmini, kalite ve müşteri odaklı olmak; temel amaçlardır (Çetin, 2001). Unutulmaması gereken en önemli nokta TKY'nin kestirme bir yolu olmadığı; basit bir teknik gibi hemen sonuç vermesinin beklenmemesi gerektiğidir. Sabırla ve inatla, sürekli destekleyerek geliştirmek, kalıcılığı ve başarıyı sağlamak için tek yoldur (Kal-Der, 2013).

2.3 Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri

TKY, kalite geliştirmeye dayanan, kurumsal bir yapının geliştirilmesi ve mevcut kalite araçlarının geliştirilmesine yönelik bir dizi kalite ilkelerinden oluşmaktadır. Bu nedenle TKY ilkelerinin kurumsal yönetim sistemiyle tamamen bütünleşmesi gerekmektedir. Yönetim sistemiyle tam bir bütünleşme olmaksızın yapılacak TKY uygulamaları ya başarılı gelişmelerin ortaya çıkması açısından çok uzun zaman alacak ya da herhangi bir sonuç vermeyecektir (Uryan, 2002).

Şirketlerde büyük bir rekabet gücü ve üstünlüğü sağlayan TKY ancak tüm ilkeleri ile benimsenip, uygulanırsa başarılı olmaktadır. Şirketlerde geçerli olan yönetim anlayışı, organizasyon, yöntem ve sistemleri kapsayan bu ilkeler odak noktası olarak insanı almakta ve akılla davranmayı gerektirmektedir. TKY'nin temel ilkeleri; Müşteri Odaklılık, Üst Yönetimin Liderliği, Sürekli Gelişme ve Tam Katılım olarak dört maddedir (Şimşek, 2000). Bu ilkelerin her biri hem TKY'nin olmazsa olmaz ilkesidir hem de birbirleri ile girift ve bağlantılı olarak bir bütünlük arz etmektedir. Ayrıca bu ilkeler, birbirlerini tamamlar niteliktedirler. Literatürde bu ilkeler farklı kaynaklarda farklı sayılarda verilmektedir. Ancak bütün kaynaklarda ortak olarak aşağıdaki dört ilke anılmaktadır (Emanet, 2007).

2.3.1 Müşteri odaklılık

TKY, herkesin bir müşterisi olduğu ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin zamanında karşılanması gerektiği anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle hem iç müşteriler hem de dış müşteriler kuruluş için önemlidir. İç müşteriler, kuruluş içindeki bir bölüm ya da sürecin çıktılarını girdi olarak kullanan kişi veya bölümlerdir. Dış müşteriler ise, kuruluşun sunduğu mal veya hizmetleri alan fakat kuruluşun parçası olamayan kişi ya da kurumlardır.

TKY felsefesinde hem iç müşterilerin hem de dış müşterilerin memnuniyeti esastır. İç müşterilerin memnuniyeti sürecin sağlıklı işlemesi ve çalışanların motivasyonu açısından önem taşırken, dış müşterilerin memnuniyeti organizasyonun varlığının temelidir. Organizasyonlar müşteri beklentilerini her zaman dikkate almalı ve müşteri beklentilerinde meydana gelen değişimlere karşı kendi faaliyetlerinde gerekli değişimleri yapmalıdırlar (Uryan, 2002). İşletmelerin uzun dönemli hedeflerine ulaşması müşterilerinde oluşturacağı güvene bağlı olduğu unutulmamalıdır (Türker, 2011).

İşletmelerin, müşteri portföyünü oluşturan müşterilerinin kim olduklarını, özelliklerini, gereksinimlerini, beklentilerini, sosyal sınıfları ve kültürlerini çok iyi bir şekilde bilmeleri gerekmektedir. Bunun yanında işletmelerin henüz müşteri portföyünde yer almayan potansiyel müşterileri kazanabilmek için onların beklentilerine yönelik tasarımları da gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Müşteri odaklı bakış, müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin en hızlı bir şekilde ürün tasarımlarına yansıtılmasını sağlamaktır (Ataman, 2009).

TKY çalışanlarını iç müşteri olarak ele almaktadır. Çalışanların iç müşteri olarak değerlendirilmesinin nedeni, çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkate almayan bir organizasyonun dış müşteri beklentilerini de karşılayamayacağını düşünülmesidir. Dış müşterilerinin memnun edilmesinin yolu, önce çalışanların memnun edilmesinden geçmektedir (Uryan, 2002). Teknoloji iş süreçlerine uygulandığında ilerleme kaydedilebilir. Ancak asıl olan insanın iş sürecine kattığı değerdir ve bu katkı gerçek farkı yaratır (Çetin, 2001).

2.3.2 Üst yönetimin liderliği

Liderlik; vizyon, planlar, motivasyon ve gelişmelerin incelenmesi şeklinde varolan bir süreçtir. Lider olmadan bir organizasyonun, uygulanacak yöntemlerle istenildiği gibi ilerlemesi düşünülemez. Bu nedenle liderliği bir organizasyonun faaliyetlerinin sürdürülmesinde temel bir fonksiyon şeklinde düşünebiliriz (Akaydın, 2010).

TKY, organizasyonlara yeni bir kişilik ve yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişiktir. Bu değişikliğin başarı ile gerçekleştirilmesi, üst yönetimin sürecin başından itibaren tüm aşamalarda göstereceği inanca ve katılıma bağlıdır. Üst yönetim kendini TKY çalışmalarından soyutlamamalı, aksine bu çalışmalara katılarak işletmedeki diğer çalışanlara örnek olmalı ve onları da bu çalışmalara katılmak için motive etmelidir. TKY felsefesi kurumun temel stratejisinin bir parçası olmalıdır. Bu nedenle TKY uygulamalarında üst yönetimin göstereceği sorumluluk çok önemlidir.

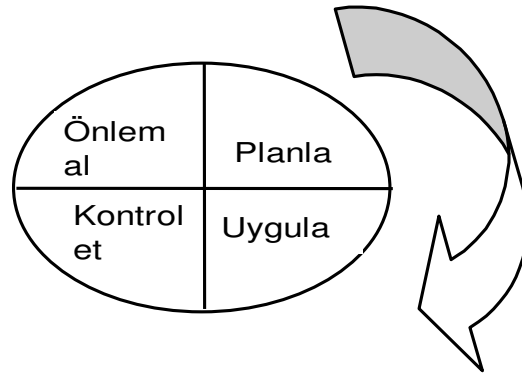
TKY uygulamalarının başarılı olabilmesi için ilk adım olarak üst yönetim TKY anlayışını ve yararlarını çok iyi bir şekilde anlamalıdır. Yönetimin güçlü ve ısrarlı liderliği ile kuruluş içindeki bütün çalışanların eğitilmesi ve yetiştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca yönetimin çalışanlara bakış açısı da değişmelidir. Çalışanlara saygı duyan, onların fikirlerine değer veren bir yönetim anlayışı, çalışanların TKY

uygulamalarına katılımını sağlar. TKY bir takım çalışmasıdır. Bu nedenle kuruluş içinde çalışanların düşünceleri paylaşılmalı ve öneri getirmeleri desteklenmelidir (Uryan, 2002). Üst yönetim ayrıca kalite hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını kontrol etmeli ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını sağlamalıdır (Türker, 2011).

2.3.3 Sürekli gelişme

TKY'nin en önemli ilkelerinden biri de Japonca'da **Kaizen** olarak ifade edilen sürekli gelişme anlayışıdır. Kaizen anlayışı TKY'nin temel felsefesini oluşturmaktadır. Üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak, “müşteri odaklılığın” sonucu belirlenen sürekli gelişme çalışmaları olacaktır. Bu açıdan TKY'nin diğer ilkeleri sürekli gelişmenin olabilmesi için gereklidir (Şimşek, 2001).

Sürekli gelişmenin varlığından söz edebilmek için ölçüm ve istatistik ile grup çalışmasının işletme içerisinde var olması gerekmektedir. Ölçümleme yapılmadan, etkin bir işletme geliştirme, iyileştirme yapılamaz. Ancak ölçümleme yapıldıktan sonra sürekli gelişme gerçekleştirilebilir (Bumin; Erkutlu, 2002). Sürekli geliştirme uygulamasında Şekil 2.2'de “Deming Döngüsü” adı verilen “Planla-Uygula-Kontrol et-Önem al” çemberi genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır (Ataman, 2009).



Şekil 2.2: Deming döngüsü(Kaynak: Türker, 2011).

Planla: Problemin tanımlanması, muhtemel sebeplerin belirlenmesi, veri toplama ve analiz etme, asıl sebeplerin ortaya konması, iyileştirme faaliyetlerinin tanımlanması

Uygula: Belirlenen iyileştirme faaliyetlerinin uygulanması

Kontrol Et: İyileştirme faaliyetlerinin uygunluğu ve doğruluğunun kontrol edilmesi

Önem Al: Sürekliliğin sağlanması için standartlaştırılması.

Geliştirme, iyileştirme ve özellikle sürekli olarak bu işlemlerin yapılması anlamında olan “Kaizen” kelimesi Japonca’da “Değişim” anlamını taşıyan “Kai” ve “İyi” anlamını taşıyan “Zen” kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur ve Türkçe’si “Daha İyi”dir. Bu yaklaşıma göre sistem ve elemanlar kaliteli ise, mal ve hizmet de kaliteli olacaktır. Bu felsefeyi ilk ortaya koyan kişi olarak gösterilen Masaaki Imai, Kaizen’i şöyle tanımlar: “Kaizen, Japonya’da gelişip sonradan bütün dünyaya yayılan birçok yönetim uygulamasını (üretkenlik artırımı, TKK, kalite kontrol çemberleri) kapsayan Şekil 2.3’ de gösterilen şemsiyedir (Şimşek, 2001). Kaizen’de hedef belirli bir standardı tutturmak değil ulaşılan seviye ne olursa olsun, o seviyeyi sürekli olarak geliştirmektir. Gelişim sıçrama yolu ile değil düzenli ve küçük adımlarla gerçekleşecektir (Türker, 2011).

Sürekli geliştirmede üç temel şart vardır. Bu şartlar, mevcut durumu yetersiz bulmak, insan faktörünü eğitimle geliştirmek ve çalışanların problem çözme tekniklerini yaygın bir biçimde kullanmalarını sağlamaktır (Şimşek, 2007). Kalite yönetiminin ilk zamanlarındaki değerlendirmelerde sürekli gelişim sadece ürünlerle, hizmetlerle ve süreçlerle ilişkilendirilmiştir. Bugün gelinen noktada ise sürekli gelişim, yönetsel anlamda etkiler de yaparak, etki alanını genişleterek TKY anlayışının bütününü etkiler hale gelmiştir (Emanet, 2007).



Şekil 2.3: Kaizen şemsiyesi(Kaynak: Şimşek, 2001).

2.3.4 Tam katılım

Katılımcılık, kişilerin işlerini daha iyi yapabilmeleri ve bundan hem kişinin hem de organizasyonun fayda sağlayabilmesi için karar alma süreci içinde yer almasıdır. TKY’de belirlenen hedeflere ulaşmak için tüm çalışanların katıldığı bir yönetim anlayışı benimsenir.

Katılımcılığın olmadığı bir yönetim anlayışında çalışanlar daima kendilerinden isteneni yapmaya çalışır ve işin daha iyi yapılması için herhangi bir çaba sarf etmezler. Oysa katılımcılık sayesinde çalışanların tüm bilgi ve becerilerinden yararlanılarak, organizasyon içinde bölümlerin uyumlu bir şekilde çalışması sağlanır (Uryan, 2002). Çalışanların katılımı hem karar aşamalarında yöneticilerin göremediği yönlerin görülmesi ve fikir zenginliği sağlayacak, hem de çalışanların motive olmasını ve işi sahiplenmesini sağlayacaktır (Şimşek, 2001).

TKY’de çalışanların yönetimi, verimliliğin sağlanmasında çok önemli bir etkidir. Bu nedenle de organizasyonda çalışan herkesin yönetime katkıda bulunabileceği ve organizasyonun bu katkıdan en üst düzeyde yararlanması gerektiği benimsenmektedir. Karar alma sürecine katılımın artırılması için çok yönlü iletişimin açık tutulması gerekir. Yönetim, çalışanları dinlemeli, düşüncelerini paylaşmalıdır. Ayrıca müşteri odaklı yaklaşımın gereği olarak müşteriler de karar alma sürecine dahil edilmelidir. Müşteri beklentilerinin doğru tanımlanması ve sorunların çözülmesi açısından müşterilerin karar alma sürecine katılımı önemlidir (Uryan, 2002).

2.4 Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Sistem ve Araçları

Yukarıda bahsedilen ilkelerin ve TKY felsefesinin süreçlere dönüştürülmesi aşamasında TKY’nin uygulama sistem ve araçları kullanılmaktadır. Bu sistem ve araçlar TKY ilkeleri ile doğrudan ilişkili olup her biri ilkelerden bir ya da birkaçını destekler niteliktedir. TKY’nin uygulanmasının işletmelerde hayata geçirilmesi, kalite olgusuna erişimin sağlanması konusunda yıllardır çok çeşitli teknikler denenegelmıştır. Özellikle istatistik yöntemlerin kullanılmaya başlamasıyla çeşitlenen bu teknikler, yeni yönetim anlayışları ve felsefeleri ile çeşitlenmiş ve tecrübe edilmiştir. Bu sistem ve araçlardan bazıları kısaca açıklanmıştır.

2.4.1 Kalite çemberleri

Kurumlarda aynı alanda çalışan, benzer işleri yapan ve düzenli aralıklarla bir araya gelerek; kendi işleri ile ilgili sorunları saptayan, inceleyen, çözen ve gönüllü katılımın esas olduğu, üye sayısının 5-9 kişi arasında değiştiği gruplardır (Şimşek, 2007).

Kalite çemberlerinin temelleri II. Dünya Savaşı sonrasında Japonya’ında endüstri içerisindeki geniş eğitim programlarında grup dinamikleri ile tanışılması sonucunda atılmıştır. Matsushita tarafından işletmelere üretim yönetimi departmanının eklenmesi ile kalite çemberlerinin öncülüğünü yaptığı belirtilmektedir. 1960 yılında JUSE tarafından yayınlanan “Ustabaşılar İçin Kalite Kontrol Üzerine Bir Metin” adlı kitabı okuma yazma bilmeyen işçilerin de faydalanması için kitabı sürekli okuyabilecek işçi grupları oluşturulması fikri ile ilk kalite çemberleri kurulmuştur. Daha sonra Prof. Kaoru Ishikawa’nın öneri ve çalışmaları sonunda bilimsel bir işleyiş ve yapıya kavuşan kalite çemberleri izleyen yıllarda bütün dünyada kabul gören bir uygulama haline gelmiştir. 1996 yılı itibariyle sadece JUSE’ye kayıtlı 397.216 çember ve 3.038.038 üye olduğu tespit edilmiştir. JUSE ayrıca 1980’de yayınladığı Kalite Kontrol Çemberlerinin Genel Prensiplerini 1990 ve 1995’de revize etmiştir (Taşkın, 2012).

Dr. Kaoru Ishikawa, Kalite Çemberleri etkinliklerini; “ Kalite Çemberleri, kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı işyerinde yürüten küçük bir gruptur. Bu küçük grup sürekli olarak firma çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, atöyle içinde denetim ve ilerleme, kalite kontrol etkinliklerinden yararlanma işini yürütür.” şeklinde tarif etmiştir.

Kalite çemberleri çalışmalarında beyin fırtınası, akış şemaları, balık kılçığı, pareto analizi, yayılma diyagramı, Deming döngüsü, histogram, kontrol şeması, eğilim diyagramı, güç alanı, beş neden yöntemi, çapraz etki matrisi, kontrol listeleri gibi teknikler etkili şekilde kullanılabilir (Şimşek, 2007).

Kalite Çemberlerinde gönüllülük esas olup, kendini geliştirme, karşılıklı öğrenme, canlılık ve süreklilik, ekip çalışması ve takım ruhu özellikleri yer almaktadır. Kalite Çemberi etkinliklerinin başarısında üst yönetimin desteği çok önemlidir.

Kalite Çemberlerinin amacı Önleyici Kontrol sisteminin yerleşmesi, çalışanların motivasyonlarının artırılması ve yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkarılması için teşvik edilmesi, örgüt içinde iletişimin daha etkin hale getirilmesi, yönetici-işçi ilişkilerinin artırılması ve nihayetinde herkesin işletmenin gelişmesine katkıda bulunmasının sağlanmasıdır (Türker, 2011).

2.4.2 Sıfır hata(Poke-Yoke)

Japonca'da Poke(Hata)- Yoke(Sakınma) kelimelerinin bir araya gelerek oluştuğu, Hatalardan Sakınma veya Sıfır Hata sistemidir. Sistem hataların tekrarını önlemeyi amaçlayan ve sürekli iyileştirilebilen üretim sistemlerinin kurulması anlayışına dayanmaktadır. Sıfır Hata araçları, hataya neden olabilecek durumların ve kusurlu ürün veya süreçlerin belirlenmesine yönelik ürünler için mekanik ve elektronik, hizmetler için sosyal ve yönetsel sistemlerdir (Türker, 2011).

2.4.3 Tam zamanında üretim(JIT)

Tam Zamanında Üretim(Just In Time), müşteri ilişkilerini doğru zamanda ve miktarda, en ekonomik düzeyde karşılayabilmek için hammaddeden bitmiş ürüne dek tüm aşamalarda, stokları kontrol edilebilir en az seviyede tutarak stok maliyetini en aza indirmeyi amaçlayan üretim sistemidir. Üretimin müşteri isteği kadar olması, üretim hızının talep değişimlerine uyması, üretimde ıskarta oranının hemen hemen sıfır olması, işçilikte, malzeme ve kapasitede kaybın sıfır olması, insan kaynağının eğitim ve gelişimine önem verilmesi prensiplerine dayanmaktadır (Türker, 2011).

2.4.4 Kanban

Çekme sistemi olarak da tanımlanan sistemin temel yapısı; bir sonraki operasyonun ihtiyaç duyduğu anda ve miktarda malzemeyi bir önceki operasyondan almasıdır. Takip eden şekilde de bir önceki operasyon da, bir sonraki operasyonun çektiği kadar üretir. İtme sisteminde ise bir sonraki operasyon, bir önceki operasyondan gelen malzemeleri işler. Kısaca, talep son montajdan geriye dönük olarak yapılmaktadır (Akaydın, 2010).

2.5 Kalite Ödülleri

Kalite Ödülleri, "Toplam Kalite Yönetimi"'nin önemini vurgulamak ve sürekli gelişmeyi teşvik etmek için o ülkenin kalite ile yakından ilgili kuruluşları tarafından

çeşitli kriterler göz önüne alınarak, en yüksek düzeyde kriterlere uygunluk sağlayan şirketlere verilen ödüdür (Şimşek, 2000). Kalite modelleri açık, anlaşılır kriterler ve ilkerlere sahiptir. Bu modeller Toplam Kalite uygulamalarında neyi nasıl yapacağınızı açıklamaktan ziyade kuruluşlara bir çerçeve sunmakta ve bu çerçeve etrafında kuruluşların kendilerini değerlendirmeleri için bir sistem sunmaktadır (Akaydın, 2010).

Kalite ödülleri sadece ciro, verimlilik, fire göstergeleri gibi tek boyutlu parametreleri değil, bütün süreçleri, hedefleri ve şirketin rekabet ortamındaki konumunu ele aldığı ve kuruluşların bütünsel yönetim sistemini ölçtüğü için, iş dünyası içinde mükemmelliği sembolize eder hale gelmiştir (Kal-Der, 2013). Bugün birçok ülkede kalite çalışmalarının desteklenmesi ve Toplam Kalitenin yaygınlaştırılması için ulusal bazda kalite ödülleri oluşturulmuştur (Şimşek, 2007).

Toplumların kültürleri bir bütündür ve hayatın her alanında kendi özelliklerini yansıtır. Toplumlar, toplum olarak eksik olduklarını düşündükleri ya da kendileri için daha önemli olduğunu düşündükleri alanlara odaklanma ihtiyacını hissederler. Modellerin amaçları ve kaliteyi tanımlamaları konuları da aslında ortaya çıktıkları toplumların özelliklerini yansıtmaktadır. Japonya’da ortaya çıkan Deming Modeli, yoğun olarak içsel süreçlere odaklanmıştır. Bunun altında yatan neden, organizasyonların zaten toplumu ve diğer paydaşları gözardı etmediği düşüncesidir. MBNQA Modeline klasik Amerikan kültürünün sonuca odaklanma düşüncesi hâkimdir. Bu düşünceye göre ise sonuca ancak, müşteri tatmin ve beklentilerini karşılayarak ulaşılabilir ve diğer kesimlerin ihtiyaç ve beklentileri çok da önemli olmayabilir. EFQM Modelinin temelinde ise Avrupa’nın hümanist düşüncesi ile bütün paydaşların hak ve çıkarlarının korunması gerektiği temel fikri yatmaktadır. Organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlamaları gerekliliğinin yanında, toplumun bütün kesimlerinin ihtiyaç ve beklentileri de azımsanmayacak öneme sahiptir (Emanet, 2007).

Dünyada uluslararası ve ulusal boyutta verilen birçok kalite ödülü bulunmaktadır. Bunlardan en eskisi Deming Ödülü’dür. Kalite yönetimi ve iş mükemmelliği konusunu ilk keşfeden ülke Japonya oldu. Japonya’da 1951 yılında Deming Ödülü’nü vermeye başladı. Amerika ve Avrupa ise bundan onlarca yıl sonra bu yola girebildiler. Önce ABD’de 1987 yılında Malcolm Baldrige Kalite Ödülü, ardından 1991 yılında Avrupa’da EFQM Kalite Ödülü verilmeye başlandı (Akaydın, 2010).

Bugün bunların dışında Kanada, İngiltere, Almanya, Fransa, Polonya, Brezilya gibi birçok ülkede ulusal kalite ödülleri oluşturulmuş veya oluşturulma aşamasındadır (Kal-Der, 2013). Bu kalite kurumlarının kalite modelleri ve sunmuş oldukları ödüller kuruluşlar için pozitif motivasyon sağlayarak onları ivmelendirmiş ve kalitenin yaygınlaştırılmasına büyük katkı sağlamıştır (Akaydın, 2010). Dr. V. Shinghal ve Dr. K. Hendricks tarafından yapılan çalışma, kalite ödülü kazanmış 600 kuruluşun, benzer boyutta ve aynı sektördeki diğer kuruluşlara göre, hisse değeri, işletme geliri, satışlar, karlılık, aktiflerin büyümesi gibi temel performans sonuçlarında çok daha başarılı sonuçlar elde ettiğini göstermiştir (Kal-Der, 2013).

2.5.1 Deming ödülü

Edwards Deming kalite konusunda en çok tanınan ve saygı duyulan kaliteci yazar ve danışmanlardan birisidir. Yale Üniversitesinde fizik doktorası olan Deming, Sheward ve Juran gibi diğer kalite otoritelerinin yetiştiği Western Electric şirketinde kalite konularında öncü çalışmaları yapmıştır. Dr. Deming, 1950 yılının temmuz ayında Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE) tarafından Japonya'ya davet edilmiştir (Taşkın, 2012). Deming, Japonya'da kalite kontrol sistemi hakkında işletmelere seminerler vermiş ve seminerlere katılan firmaların kalite kontrol konusunda bilgilendirilmesini sağlamıştır. Deming'in Japonya'ya sağladığı katkılardan dolayı onun adı verilmiştir. Günümüz Japon dünyasında bir şirketin ulaşabileceği en yüksek paye Deming Ödülü'dür. TKY için önemli bir motivasyon aracı olan bu ödül, Japon kalite anlayışının gelişmesinde çok önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir.

Deming'in kalite ödülleri üç kriterde verilmektedir (Şimşek, 2007):

Bireylere verilen "Deming Ödülü" ve belirli projeler bazında firmalara verilen "Deming Uygulama Ödülleri", Fabrikalara verilen "Deming Fabrika Ödülü" ve 1951 yılında verilmeye başlanan ve diğer Deming ödülllerinin tümünü kapsayan bir ödüldür.

Deming Modeli'ne göre kalitenin yaratılması öncelikle üst yönetimin sorumluluğundadır ve bu konuda gerek üst yönetim gerekse tüm çalışanlar arasında bir bilinç yaratılmalıdır. Bu konudaki yaklaşım, modele ait kontrol noktalarında açıkça belirtilmektedir. Deming Modeli 10 temel kriter üzerine kurulmuştur ve diğer

modellerde olmayan bir uygulama ile modelin her bir kriteri 10 puana sahiptir. Bu kriterlerin alt kriterleri de mevcuttur. Bu temel kriterler (Emanet, 2007):

1. Politika
2. Organizasyon ve yönetim
3. Eğitim ve yayılması
4. Bilginin toplanması, kullanılması ve yayılması
5. Analiz
6. Standardizasyon
7. Kontrol
8. Kalite Güvencesi
9. Sonuçlar
10. Gelecek için planlama

2.5.2 Kanada, Toplam kalite faaliyetlerinde mükemmellik ödülü

Toplam Kalite Faaliyetinde Mükemmellik Ödülü (The Canada Awards Business Excellence in Canada Total Quality Award), CAGE programının önemli bir parçası olan ulusal kalite ödülü, tüm sanayi kollarında ulaşılan olaganüstü kaliteyi onurlandırmak için özel sektöre danışılarak Kanada hükümeti tarafından oluşturulmuştur.

CAGE ödülleri 1984 yılından beri verilmektedir. CAGE Toplam Kalite Ödülü, Kanada hükümetinin Endüstri Bilim ve Teknoloji departmanı (ISTC) tarafından yönetilir. Ödüllerde 8 kategori vardır. Bunlar müteşebbislik, çevre, endüstriyel tasarım, yenilik, icat, pazarlama, küçük iş yerleri ve toplam kalite şeklinde sayılabilir. CAGE Toplam Kalite Ödülü için kullanılan değerlendirme modülü Deming' in PDCA (Plan, Do, Check, Act) çevrimine benzer. Bu model dört ana bölüm ve bunların alt bölümlerinden oluşmaktadır. Bunlar; kaliteyi geliştirmeye yönelik plan ve politikalar, plan ve politikaların uygulanması, elde edilen sonuçlar ve gelişme için geleceğin planlanmasıdır. Değerlendirmeler bu bölümler dikkate alınarak yapılır (Akaydın, 2010; Taşkın, 2012).

2.5.3 Amerikan malcolm baldrige ulusal kalite ödülü

Malcolm Baldrige Kalite Ödülü, Amerika'da faaliyet gösteren işletmelerin kalite ile ilgili çabalarını ödüllendirmek için 1987 yılında başkan Reagan tarafından

imzalanarak yürürlüğe sokulmuştur. Ödül bir süre sonra ulusal sınırları aşmış ve manevi fayda sağlar hale gelmiştir (Şimşek, 2007).

Malcolm Baldrige Ödülü süreci Amerika Birleşik devletlerinde bir kamu kurumu tarafından yönetilmektedir. 1901 yılında kurulan ve halen Amerika Ticaret Bakanlığı bünyesinde bulunan Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü (NIST) Baldrige Performans Mükemmelliği Programını ve ödül sürecini yönetmektedir. 1980 yıllarının ortalarında Amerikalı liderler, Amerikan şirketlerinin sürekli büyüyen ve talepte bulunan küresel pazarda rekabet edebilmeleri için kaliteye odaklanmaları gerektiğini fark etmişlerdir. Dönemin Ticaret Bakanı Malcolm Baldrige, Amerika'nın refahı ve sürdürülebilirliği için kalite yönetiminin anahtar olacağı konusunda savunucu olmuştur. Baldrige'in ölümünden sonra, Kongre, ödüle adını vermiştir. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Gelişim Yasası'nın amacı, Amerika'da kamu ve özel sektörün başarısını artırmaktır. Bu sebeple Malcolm Baldrige Ödülü, bizzat Amerika Başkanı tarafından himaye edilmekte olup kamu ve özel sektör kuruluşlarına verilmektedir (www.nist.gov:15.12.2014).

Ödülün amacı işletmelerin kalite bilincine sahip olmalarını sağlamak, başarılarını desteklemek ve kalite geliştirme stratejilerini ülke genelinde duyurmaktır. Ödül her yıl imalat, hizmet ve küçük işletmeler dalında olmak üzere 2'şer işletmeye verilmektedir. Ödüle başvuran işletmelerin çalışmalarını incelemek için sağlık, eğitim ve diğer kamu kuruluşlarından sektörden temsilciler değerlendirme kuruluna seçilmektedir. Kurul başvuran adayları belirli kriterlere göre incelemektedir. Bu kriterler 7 başlıktan oluşmaktadır (Şimşek, 2007):

1. Liderlik %9,5
2. Bilgi analizi %7,5
3. Stratejik kalite planlaması %6
4. İnsan kaynağı geliştirme ve yönetimi %15
5. Süreç kalitesinin yönetimi %14
6. Kalite ve işlemsel sonuçlar %18
7. Müşteri odaklılık ve tatmini %30

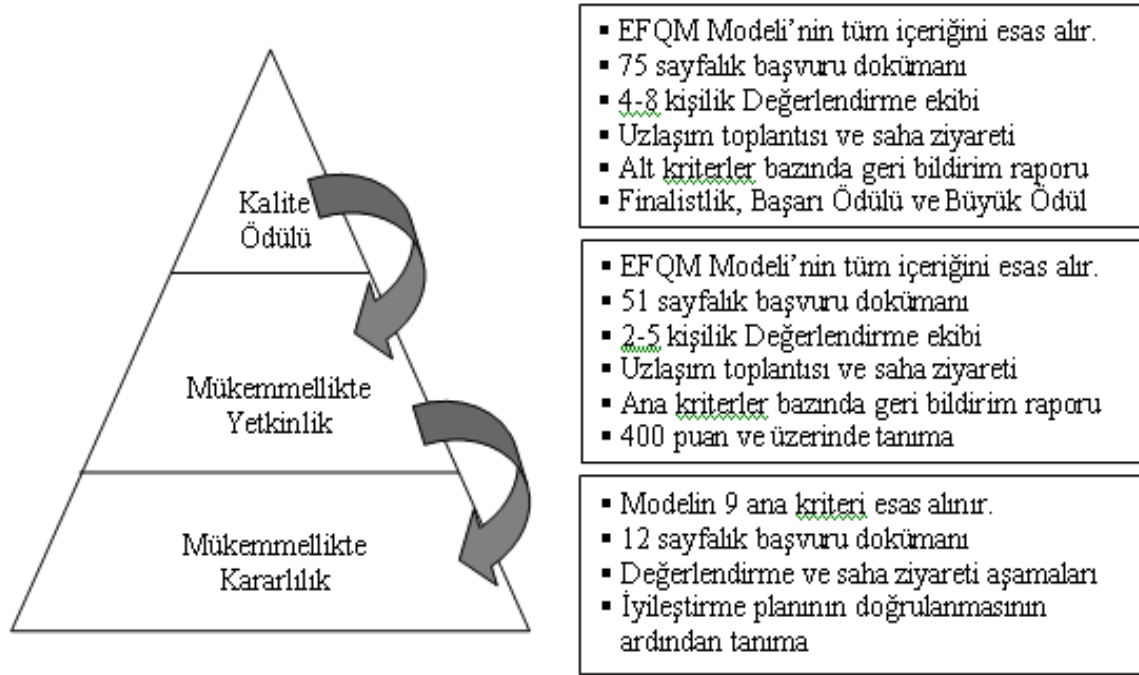
Malcolm Balridge Ulusal Kalite Ödülü rehberine göre, tüm seviyelerden örgütte çalışanların kalite çabalarına katılımının kalitesi ve düzeyi, bir örgütün TKY çabalarının etkinliğini belirleyen kritik faktörlerden biridir (Küçük, 2012).

Liderlik sistemin başını oluşturur. Buna göre liderlik sistemin geri kalan kısımlarını yönlendiren unsurdur. İki den beşe kadar olan kriterler müşteri tatmini ve kaliteyi sağlayan faktörlerdir. Bu kriterler birlikte çalışırlar. Sonuçlar ürünün kalitesiyle sınırlı değildir, finansal, işlemsel ve destek fonksiyonlarının ölçümü ile ilgilidirler. Temel hedef müşteri tatminidir ve tüm faaliyetler bunu gerçekleştirmeye yöneliktir (Şimşek, 2007).

2.5.4 Avrupa kalite yönetim vakfı kalite ödülü (EFQM)

Kısaca Avrupa Kalite Ödülü (EFQM Quality Award) olarak bilinen ödül, Avrupa'dan pek çok uzmanın katkısıyla geliştirilmiş ve hâlihazırda geliştirilmeye devam etmektedir. Avrupa Kalite Ödülü, Avrupalıların ortak bir şekilde Toplam Kalite Yönetimi'nden ne anladıklarının da bir ifadesidir. Avrupa, ödülünü 1992 yılında ortaya çıkarmış olup, geliştirilen ödül modeli hızla kabul görmüş ve birçok şirkette uygulanmaya başlamış, özellikle Avrupa'daki birçok ulusal kalite ödülü bu sistemi kendine örnek almıştır (Şimşek, 2007). Ödül başvuruları Şekil 2.4'de gösterilen EFQM Mükemmellik Aşamaları Tanıma programı dahilinde yapılabilmektedir.

EFQM Mükemmellik Aşamaları Tanıma programı, mükemmellik seviyelerine giden yolculuğun tanımlanmasına olan gereksinime yanıt verebilmek amacıyla geliştirilmiştir. Mükemmellik seviyelerini tanımlamak amacıyla, uygun seviyelere ulaşmış kuruluşlar ya da birimler için değişik biçimlerde bir piramit modeli kullanılabilir. Kuruluşlar, EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesindeki deneyimlerine ve iyileştirme programlarının yayılımına dayalı olarak en uygun seviye için başvuruda bulunabilmektedir (EFQM Özdeğerlendirme El Kitabı, 2008).



Şekil 2.4: EFQM Mükemmellik Aşamaları (Kaynak:EFQM Özdeğerlendirme El Kitabı, 2008).

EFQM kalite ödülü için model geliştirilmeden önce, varolan ödül modelleri incelenmiştir. İlk olarak Deming Ödülü, daha sonra Malcolm Baldrige Amerikan Ulusal Kalite Ödülü incelenmiş, son olarak da NASA Kalite ve Verimlilik için Mükemmellik Ödülü hakkında bilgi toplanmıştır. 1990 yılında gerçekleştirilen çalışma gurubu toplantılarından sonra modelin iskeleti oluşturulmuştur. Çalışmalar esnasında taslaklar yüzlerce uzmanın katkısı ve önerisiyle devamlı olarak geliştirilmiştir. Ödül modeli'nin en büyük özelliği, Toplam Kalite uygulayan kuruluşların kendilerini değerlendirmeleri sonucu bir model oluşturmuş olmasıdır. Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa kalite kuruluşunun ve Avrupa komisyonunun desteği ile 1991 de başlatıldı. Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa kalite yönetim vakfının (EFQM) her yıl düzenlediği Avrupa kalite yönetim forumunda verilmektedir (Şimşek, 2007). Modelin Türkiye'deki temsilciliği Türkiye Kalite Derneği (Kalder) tarafından yürütülmektedir. Ülkemizde modele yapılan başvurular yine Kalder bünyesindeki uzmanlar tarafından değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir. Çalışmanın 3. bölümünde bu ödülün temeli olan model detaylı olarak anlatılacaktır.

2.5.5 Türkiye’de ulusal kalite ödülleri

Ülkemizdeki kuruluşlar da 70’li ve 80’li yıllardaki genel konjoktür ve dünya ekonomisindeki gelişmelerden doğal olarak etkilenmiştir. Özellikle 90’lı yıllara doğru özel sektör işletmelerinin kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme çalışmalarına olan ilgisi hissedilmeye başlanmıştır. Bu ilginin serbest ekonomiye geçilmesiyle artmaya başladığı görülmektedir. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıklar, Türkiye’ de kaliteli üretim artışını da beraberinde getirmiştir. İthalattaki talep değişimiyle birlikte gelir düzeyinin artmaya başlaması ülkemizdeki tüketiciler tarafından, kaliteli ürünlerin önemli ölçüde tercih edilir hale gelmesine yol açmıştır. Kaliteli mal ve hizmet talebi başta sanayi sektörü olmak üzere, hizmet sektöründe de insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem verilmesine ve bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapılmasına yol açmıştır. Yıllar boyunca sadece iç pazara yönelik olarak üretim gerçekleştiren ve pazar kaygıları olmadığı için kendilerini yenileme ihtiyacı duymayan Türk şirketleri, gümrük birliğine giriş konusu gündeme gelince yeni koşullara uymak zorunda kalmışlardır. Bu gelişmeler o güne kadar sadece ülke içinde var olan rekabeti, uluslararası alana götürmüş ve bu şirketleri, uluslararası şirketler ile karşı karşıya getirmiştir. Hızlı globalleşme süreci ve ulusal sınırların kalkmaya başlaması ile ancak müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutan, kendisini sürekli olarak yenileyen, verimli ve ekonomik eğitimi gerçekleştiren şirketlerin varlıklarını devam ettirebilecekleri ülkemizdeki her kademedeki yöneticiler tarafından anlaşılmaya başlanmıştır. 1992 yılında Türkiye’de ilk Kalite Kongresi toplanmış ve TÜSİAD-KALDER öncülüğünde oluşturulan kalite ödül programına göre ilk kalite ödülü 1993 yılında verilmiştir. TÜSİAD ve KALDER halen Türkiye’deki kalite çalışmalarının desteklenmesi ve değerlendirilmesi konusunda en aktif görevi üstlenen kuruluşlar olarak öne çıkmaktadır (Taşkın, 2012; Kal-Der, 2013).

Dünyada ve Avrupa’daki gelişmelere paralel olarak, ülkemizde de kaliteye verilen önem artmaktadır. Türkiye’ de pazarda öne çıkan pek çok başarılı kurumda rekabet gücünün artırılması için seçilen yol Toplam Kalite Yönetimi ve seçilen araç Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı - EFQM Mükemmellik Modeli olmuştur. Bahse konu bu model, Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımlarını hayata geçirme aracı, bir özdeğerlendirme aracı ve Ulusal Kalite Ödülü için bir ölçüm aracı olarak kullanılmaya başlanmış ve halen kullanılmaya devam edilmektedir (Tunçay, 2009).

1993 yılında Büyük Ölçekli Kuruluşlar dalında verilmeye başlanan Ulusal Kalite Ödüllerine, 1998 yılında Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmeler, 2001 yılında Kamu Kuruluşları ve 2002 yılında da Sivil Toplum Kuruluşları kategorileri dahil edilmiştir.

EFQM, 2006 yılında Avrupa Kalite Ödülleri isimlerini, model ile isim uyumluluğunun sağlanması amacıyla EFQM Mükemmellik Ödülleri olarak değiştirmiş ve o tarihten itibaren Türkiye'deki ödül isimlerinde de değişiklik yapılması hem Avrupa'daki yaklaşıma uyum sağlaması düşüncesi ve hem de bu doğrultuda ödül jürisi üyeleri ile kurum ve kuruluşlardan gelen talepler ile KÖYK(Kalite Ödülü Yürütme Kurulu)'ün gündemine alınmış, yapılan değerlendirmeler ve çalışmalar sonucu 2013 yılından itibaren "Ulusal Kalite Büyük Ödülü" isminin "Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü" ve "Ulusal Kalite Başarı Ödülü" isminin de "Türkiye Mükemmellik Ödülü" olarak değiştirilmesine karar verilmiştir.

Ulusal Kalite Ödülü'nün en önemli amaçlarını sıralayacak olursak:

- Kalite bilincini ve Toplam Kalite Yönetimini ülke çapında yaygınlaştırmak,
- Kuruluşların kaliteye dönük çabalarının özendirilmesi,
- Başarı kalite uygulamalarının tüm ülke yararına sunulması,
- Kalite seviyemizin uluslararası ortamda saygınlık kazanmasını sağlamak,
- Toplam Kalite Yönetimi sistemlerini kurmuş olan firmaların tanıtımını ve gündemde kalmasını sağlayarak, Toplam Kalite Yönetimine olan ilgiyi artırmak.

Ulusal Kalite Ödülü Ve Ödül Kategorileri

Ulusal kalite ödülleri ülkemizde üç katagoride verilmektedir.

- a) İşletme Kategorileri,
- b) Kamu Kategorileri,
- c) Sivil Toplum Kuruluşları(STK) Kategorisi.

Kamu Kategorileri üç alt kategoriden oluşmaktadır.

- Sağlık Hizmetleri Kategorisi,
- Eğitim Hizmetleri Kategorisi,
- Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi.

İşletme Kategorileri ise dört alt kategoriden oluşmaktadır.

- Büyük Ölçekli Kuruluşlar (çalışan sayısı 250'nin üstünde),
- Operasyonel Birimler (fabrika, montaj fabrikası, satış ve pazarlama kuruluşu, araştırma birimi vb.)
- Bağımsız KOBİ (çalışan sayısı 250'den az, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler),
- Bağlı KOBİ (çalışan sayısı 250'den az ve hisselerinin % 25 veya daha fazlası bir holding veya gruba ait olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler).

Bunların dışında bir de 2007 yılından itibaren verilmeye başlanan “Mükemmellikte Süreklilik Ödülü “ mevcuttur. Bu ödüle sadece Türkiye ve/veya Avrupa’da en az üç yıl önce Büyük Ödül almış kuruluşlar başvurabilmektedir (Kal-Der, 2013). Bahsedilen ödüllere başvurular ve değerlendirmeler Kal-Der bünyesinde KÖYK tarafından yürütülmektedir. Kal-Der’in 2013 yılı itibariyle 2101 üyesi olmuştur. Kal-Der ödül süreçlerini yönetirken, üyeleri için düzenlediği eğitimlerle de kalitenin gelişimine destek olmaktadır. Kal-Der ayrıca KA araştırma şirketi ile ulusal, sektörel ve kurumsal bazda bir araştırma olan, Türkiye içinde satın alınan ürün ve hizmetlerin müşteriler ve vatandaşlar nezdinde memnuniyet ölçümü ve bunun istatistiksel ve ekonometrik model kullanılarak analiz edilmesine dayanan Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi(TMME) çalışmalarını ortak şekilde yürütmektedir (TMME, 2013).

3. EFQM MÜKEMMELİK MODELİ KAPSAMI VE YAPISI

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), 1988 yılında, Avrupa’da lider durumda bulunan on dört kuruluş tarafından, kar amacı gütmeyen bir kuruluş olarak kurulmuştur. Kuruluşun misyonu, Avrupa’da sürdürülebilir bir mükemmellik kavramı için itici güç olmak ve vizyonu ise Avrupa kuruluşlarının ön planda olduğu bir dünya yaratmaktır. EFQM, Avrupa kuruluşlarındaki sürdürülebilir mükemmelliği desteklemek amacıyla benzer ulusal kuruluşlarla işbirliği kavramını geliştirmiştir. Bu ulusal kuruluşlar, EFQM Mükemmellik Modeli’ni desteklemek için EFQM ile birlikte çalışırlar. EFQM; Mükemmellik Modeli’nin sahibi olmanın ve Avrupa Kalite Ödülü sürecini yönetmenin yanı sıra, üyeleri için çeşitli hizmetler sunan bir portföye sahiptir (EFQM Özdeğerlendirme El Kitabı, 2008).

Toplam kalite yönetiminin ve mükemmelliğin temel taşlarından olan problem çözme yeteneğinin geliştirilmesinde ve sürekli iyileşmede yaratıcılık da en az öğrenme kadar yer tutmaktadır. Bu kapsamda mükemmellik; paydaşların (müşteri, çalışanlar, toplum, hissedarlar) tatminini sağlayarak, uzun vadeli başarı elde etmek için gösterilen çabaların toplamı veya paydaşları için olağanüstü sonuçlar yaratma ve bunları sürdürebilme becerisine sahip olmak şeklinde tanımlanabilir (Yıldırım, 2006).

EFQM Mükemmellik Modeli; kurumsal mükemmelliğe giden yolda kuruluşun nerede olduğunun değerlendirilmesi, belirlenmiş vizyonu ve misyonu ile ilişkili olarak temel kuvvetli yönlerinin ve olası iyileştirme alanlarının farkına varılması için kuruluşa yardımcı olmayı hedefleyen bir sistemdir. Kuruluşun, fikirleri kendi bünyesinde veya dışında etkili biçimde yayabilmesini kolaylaştırmak üzere ortak bir dil ve düşünce tarzının oluşturulmasını amaçlar. Kuruluştaki mevcut ve planlanan girişimlerin bütünleştirilmesi, tekrarların önlenmesi ve yapılması gerekenlerin belirlenmesi, kuruluşun yönetim sistemi için temel bir yapı oluşturulması, “EFQM Mükemmellik Modeli” ‘nin temel kullanım amaçlarıdır (EFQM, 2013).

EFQM Mükemmellik Modeli, TKY bakış açısıyla müşteri ve işgören memnuniyeti ile sosyal işletmecilik anlayışı doğrultusunda toplum üzerinde etki açısından başarılı olabilmek için kaynakların yönetsel liderlik anlayışı ile yönlendirilmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Küçük, 2012).

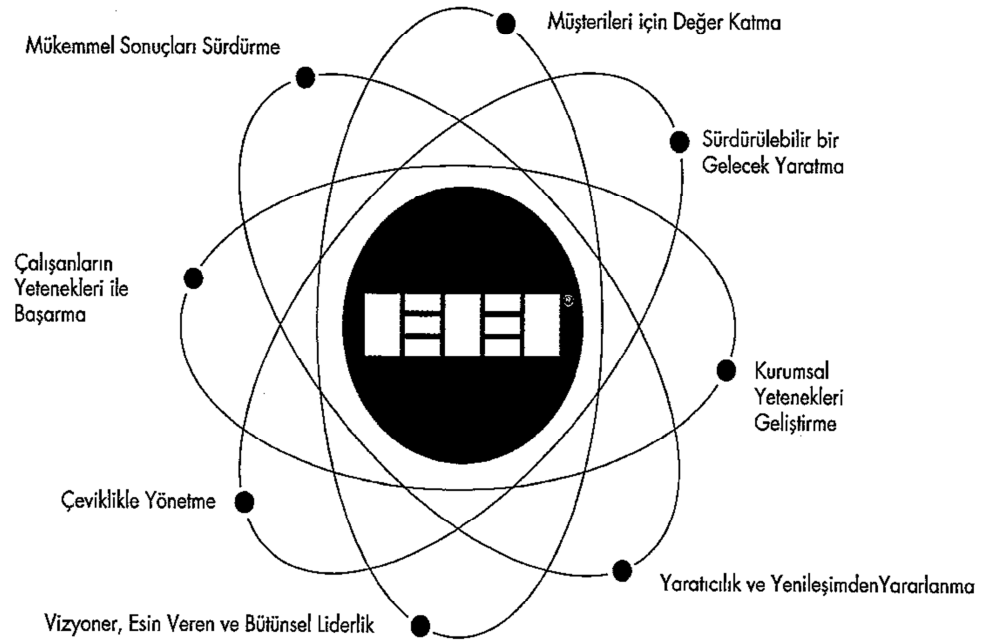
Bir arada kullanılan çok sayıda yönetim araç ve tekniği mevcut olmakla birlikte, EFQM Mükemmellik Modeli; bütünsel bir bakış açısı sağlayarak bu yönetim araç ve tekniklerinin uyum içinde ve birbirini tamamlayıcı bir biçimde nasıl kullanılabileceği konusunda kuruluşa yardımcı olur. Model; kuruluşun gereksinimlerine ve işlevine bağlı olarak sürdürülebilir kurumsal mükemmellik doğrultusunda bir üst çerçeve oluşturur ve böylece bu türden çok sayıda yönetim aracı ile birlikte kullanılabilir (EFQM, 2013).

EFQM, kuruluşun kalite puanını ortaya koymakta, bilinirliğine katkı sağlamakta, rakipler arasında yerinin belirlenmesine imkan tanımakta, kurumsal imajı açısından ve başta üst yönetim olmak üzere tüm çalışanları kalite hedeflerine yönlendirmesi bakımından önem arz etmektedir. Kuruluşa; sürekli iyileşme sağlamak, kalite bilincini arttırmak, rekabet gücünü arttırmak, işgören ve müşteri memnuniyetini sağlamak ve kar artışı sağlamak amacıyla uygulanmaktadır (Küçük, 2012).

EFQM, başarının takdir edilmesi, tanıtılması ve aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşmak isteyen kuruluşlara rehberlik edilmesi amacıyla kurulmuştur. Bu amaç birbirleriyle bütünleşik olan ve EFQM Mükemmellik Modelini de kapsayan üç unsurla gerçekleştirilir. Bu üç unsur; Mükemmelliğin Temel Kavramları, EFQM Mükemmellik Modeli ve RADAR'dır. Birbiriyle bütünleşik bu üç unsurun kullanılması, bütün sektörlerde her büyüklükte pek çok kuruluşa kendilerini; sürdürülebilir başarıyı elde etmiş kuruluşların özellikleri, nitelikleri ve elde ettikleri sonuçlarla karşılaştırabilme olanağı sağlamaktadır. Kuruluşlar bu unsurları bir kurumsal mükemmellik kültürü oluşturma, yönetim anlayışında tutarlılık sağlama, iyi uygulamalar hakkında bilgi edinme, yenileşimi yönlendirme ve elde edilen sonuçları iyileştirme amacıyla kullanabilir. Bu unsurlar uygun biçimde kullanıldığı takdirde bir kuruluşun kullandığı tüm yönetim araçlarının; sürekli iyileştirilen, amaçlanan stratejiyi gerçekleştiren ve uyum içinde çalışan bir sistem oluşturulmasını güvence altına alır.

3.1 EFQM Mükemmellik Modeli ve Mükemmelliğin Temel Kavramları

Mükemmelliğin Temel Kavramları, herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi için gerekli temeli oluşturur. Bu kavramlar mükemmel bir kurumsal kültür için gerekli unsurların esası olarak kullanılabilir. Şekil 3.1’ de verilen Temel Kavramlar aynı zamanda üst yönetimin ortak dilini oluşturur. Bu kavramlar 2010 yılında gözden geçirilip revize edildi. Mükemmelliğin temel kavramları Modelin Kriterler kısmında bahsedilen alt kriterlerin altında bulunan yönlendirici alanların oluşturulması sırasında kullanılmıştır. Bu bütünselleştirme Kavramlar tarafından sunulan kapsamlı genel bakış ve Kriterler yoluyla gerçekleştirilen detaylı analiz arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır. Kriterler bölümünde bu bağlantıdan detaylı olarak bahsedilecek ve tablo şeklinde verilecektir (EFQM, 2013).



Şekil 3.1: Mükemmelliğin temel kavramları (Kaynak: EFQM, 2013).

3.1.1 Müşteriler için değer katma

Mükemmel kuruluşlar, müşterilerinin gereksinimlerini, beklentilerini ve iş ile alakalı fırsatları anlayarak, tahmin ederek ve karşılayarak müşterilerine sürekli değer katarlar.

Uygulamada Mükemmel Kuruluşlar;

- Mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin eder.
- Mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve olası gereksinimlerini çekici ve sürdürülebilir değer önermelerine dönüştürür.
- Bütün müşterileriyle açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurar ve iletişimi sürdürür.
- Müşterileri için yenileşme ve değer yaratma yönünde çaba gösterir, uygun olduğunda yeni ve yenileşimci ürün, hizmet ve deneyimlerin geliştirilmesinde müşterilerinin katılımını sağlar.
- Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli kaynak, yetkinlik ve yetki ile donatılmasını güvence altına alır.
- Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve müşteri geribildirimlerine uygun biçimde yanıt verir.
- Performansını uygun kuruluşların sonuçlarıyla karşılaştırır ve müşterileri için yarattıkları değeri en üst düzeye çıkarmak amacıyla güçlü yönlerinden ve iyileştirme fırsatlarından öğrenir.

3.1.2 Sürdürülebilir bir gelecek yaratma

Mükemmel kuruluşlar performanslarını geliştirirken aynı zamanda ilişki içinde oldukları toplum kesimlerinin ekonomik, çevresel ve toplumsal koşullarını iyileştirerek çevrelerinde olumlu bir etki yaratırlar.

Uygulamada Mükemmel Kuruluşlar;

- Vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını bir temel amaç çerçevesinde tanımlar ve bunu duyurarak geleceğini güvenceye alır.
- Temel yetkinliklerini ve bu yetkinliklerinin daha geniş bir toplum kesimiyle paylaşacağı değeri nasıl yaratabileceğini anlar.
- Sürdürülebilirlik kavramlarını temel stratejileriyle, değer zinciriyle ve süreç tasarımlarıyla bütünleştirir ve bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları tahsis eder.
- Karşılaştıkları çelişkileri dengelerken “ İnsan, Dünya ve Kazanç “ kavramlarını dikkate alır.

- Paydaşlarını toplumun daha geniş bir kesimine katkı sağlayacak faaliyetlere katılımları için cesaretlendirir.
- Kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını ayırır ve böylelikle rekabetçi olur, bu rekabetçiliğini sürdürür.
- Ürün ve hizmet portföyünü tasarlar ve ürünlerini toplam yaşam çevrimleri süresince sorumlu bir şekilde aktif olarak yönetir.
- Faaliyetlerinin, ürün yaşam çevrimlerinin ve hizmetlerinin toplum sağlığına, güvenliğine ve çevreye olan etkisini ölçer ve optimize eder.
- Sektöründe ekonomik, çevresel ve sosyal standartların geliştirilmesine aktif biçimde destek olur.

3.1.3 Kurumsal yetenekleri geliştirme

Mükemmel kuruluşlar, organizasyonel sınırlarının içindeki ve ötesindeki değişimi etkin bir şekilde yöneterek yeteneğini geliştirir.

Uygulamada Mükemmel Kuruluşlar:

- Mevcut ve potansiyel yeteneğini ve kapasitesini anlamak amacıyla operasyonel performans eğilimlerini analiz eder; stratejik hedeflere ulaşmak için gereken gelişim ihtiyacını belirler.
- Etkili ve verimli bir değer zinciri yapısı geliştirerek söz verilen değer önermesinin tutarlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar.
- Değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli arttırmaya çalışan bir kültür geliştirir.
- Kurumsal gelişimi desteklemek üzere gerekli finansal, fiziksel ve teknolojik kaynakları sağlar.
- Değer zinciri boyunca ortak değerler, hesap verebilirlik, etik kurallar ile güven ve açıklık kültürü yaratır.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ilgili paydaşlarına artan değer yaratmak üzere; uzmanlık, kaynak ve bilgi birikimi açısından birbirini destekleyerek çalışır.
- Olası işbirliklerinin belirlenmesini kolaylaştıracak uygun ilişki ağları oluşturarak kendi yetenek ve becerilerini zenginleştirir ve paydaşlarına artan değerler sunulmasını sağlar.

3.1.4 Yaratıcılık ve yenileşimden yararlanma

Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli iyileştirme ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratır.

Uygulamada Mükemmel Kuruluşlar;

- İlgili paydaşlarının katkılarını almak için gerekli yaklaşımları oluşturur ve ortak bilgi birikimlerini yeni fikirler yaratmak ve yenileşimi geliştirmek için kullanır.
- Yaratıcılık, yenileşim ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere öğrenme ve işbirliği ağı kurar ve yönetir.
- Yenileşimin ürünlere, süreçlere, pazarlamaya, organizasyon yapısına ve iş modellerine uygulanabileceğinin bilincindedir.
- Pazarı ve pazardaki fırsatları anlayarak yenileşim için amaç ve hedeflerini açıkça tanımlar, uygun politika ve kaynaklarla destekler.
- Yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesi için yapısal bir yaklaşım kullanır.
- En umut vadeden fikirleri test eder, geliştirir, uygun olduğunda hayata geçirmek için gerekli kaynakları ayırır.
- Fikirleri, kazanılacak avantajları en üst seviyeye çıkaracak zaman diliminde gerçekleştirir.

3.1.5 Vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik

Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir.

Uygulamada Mükemmel Kuruluşların liderleri;

- Çalışanlarına esin verir; davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığıyla, sahiplenme, yetkilendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.
- Kuruluşun itibarını arttırmak amacıyla, kuruluş içinde ve dışında kuruluşun değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.
- Açık bir yön ve stratejik odak belirler; bunu ilgili paydaşlarına iletir, kuruluşun Misyon, Vizyon ve Hedeflerini paylaşmak ve gerçekleştirmek üzere çalışanlarını bir arada tutar.

- Esnektir; mevcut bilgileri, önceki deneyimlerini, bilgi birikimlerini ve kararlarının olası etkilerini de göz önünde bulundurarak, sağlam temelli ve zamanında kararlar alabileceğini gösterir.
- Sürdürülebilir üstünlüğü korumanın, gerektiğinde çabuk öğrenme ve hızlı yanıt verebilme yeteneklerine bağlı olduğunun farkındadır.
- Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü destekler.
- Performansı konusunda paydaşlarına ve toplum geneline karşı şeffaf ve hesap verebilir bir tutum izler, çalışanlarının etik ve sorumluluk bilinciyle bütünsellik içinde hareket etmelerini güvence altına alır.

3.1.6 Çeviklikle yönetme

Mükemmel kuruluşlar; fırsatları ve tehditleri belirler, bunlara etkili ve verimli bir şekilde yanıt verme becerileriyle tanınır.

Uygulamada Mükemmel Kuruluşlar;

- Dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanır ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtır.
- Stratejilerini birbiriyle uyumlu hale getirilmiş süreçlere, projelere ve kurumsal yapılara yansıtır; değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlar.
- Temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergelerini ve ilgili çıktı ölçümelerini tanımlar.
- Yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirmelerin itici gücü olarak süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veriler ile birlikte uygun karşılaştırmaları kullanır.
- Bir proje yönetimi yaklaşımı ile süreç iyileştirmeye odaklanarak değişimi etkili bir biçimde yönetir.
- Stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla organizasyonel yapısını hızlı bir şekilde düzenler.
- Süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini arttırmak amacıyla teknoloji portföyünü değerlendirir ve geliştirir.

3.1.7 Çalışanların yetenekleriyle başarma

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir yetkilendirme kültürü yaratır.

Uygulamada Mükemmel Kuruluşlar;

- Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri, yetkinlikleri ve çalışan performans düzeylerini tanımlar.
- Bu gereksinimleri karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elinde tutmak için etkin planlama yapar.
- Bireysel hedefler ve ekip hedeflerinin uyumunu sağlar, çalışanlarını gerçek bir işbirliği ruhu içerisinde tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkilendirir.
- 7/24 erişim, artan küreselleşme ve yeni çalışma biçimleri gerçeklerini dikkate alarak çalışanlarının sağlıklı bir iş/yaşam dengesini kurabilmelerini sağlar.
- Hizmet sunduğu pazarlar, topluluklar ve çalışanları arasında çeşitliliğe saygı gösterir ve çeşitliliği benimser.
- Çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirir.
- Çalışanları kuruluşun imaj ve itibarının sözcüsü olmaya cesaretlendirir.
- Çalışanları iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya özendirir, çabalarını ve başarılarını takdir eder.
- Çalışanların iletişim gereksinimlerini anlar, uygun strateji ve araçlar kullanarak iletişimi sürdürür.

3.1.8 Mükemmel sonuçları sürdürme

Mükemmel kuruluşlar, faaliyet alanlarında, tüm paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinilerini karşılayan sürdürülebilir mükemmel sonuçlar elde eder.

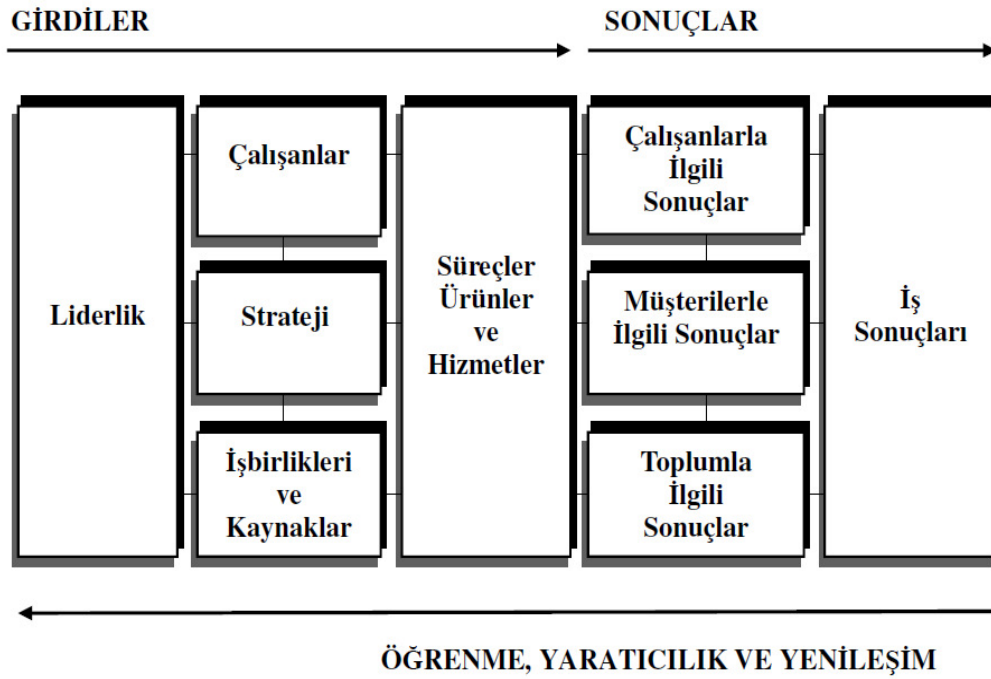
Uygulamada Mükemmel Kuruluşlar;

- Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır ve değişikliklere karşı sürekli hazır olur.
- Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkındadır; vizyon ve stratejik amaçlarına yönelik ilerlemeyi anlar.

- İlerlemeyi gözden geçirmek, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almak ve beklentilerini yönetmek amacıyla dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlar ve kullanır.
- Açıkca tanımlanmış “sebe-sonuç” ilişkilerini kullanarak beklenen sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde yayar.
- Hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka kuruluşların performanslarının karşılaştırma sonuçlarını, o kuruluşların mevcut ve potansiyel kurumsal yeteneklerini ve stratejik amaçlarını esas alır.
- Gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla elde edilen sonuçları değerlendirir ve tüm paydaşlarına sürdürülebilir yarar sağlar.
- Gelecekteki senaryoları anlamak ve stratejik, operasyonel ve finansal riskleri yönetmek amacıyla etkili yöntemler uygulayarak paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturur.
- Uygun yönetim unsurları da dahil, ilgili paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik finansal ve finansal olmayan raporlamanın şeffaf bir biçimde yapılmasını güvence altına alır.
- Liderlerin, zamanında karar verebilmelerini sağlamak üzere liderlerin doğru ve yeterli bilgi almasını güvence altına alır.

3.2 Modelin Yapısı ve Genel Değerlendirme

Şekil 3.2’de görülen EFQM Mükemmellik Modeli dokuz kriterden oluşmaktadır. “Girdiler” adıyla bilinen ilk beş kriter kuruluşun etkinliklerini ve çabalarını “ne” ve “nasıl” kavramları ile bütünleştirerek ele alır. “Sonuçlar” adıyla bilinen diğer dört kriter ise kuruluşun başarılarını ve çıktılarını değerlendirir. Bu iki grup arasında dinamik bir ilişki vardır: “Sonuçlar”, “Girdiler” tarafından sağlanır. “Girdiler”, “Sonuçlar” tarafından elde edilen geri bildirim ile iyileştirilir. Model, performans (sonuçlar) ile ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek için pek çok yaklaşım (girdiler) kullanılabileceği gerçeğini kabul etmektedir.



Şekil 3.2: EFQM Mükemmellik modeli kriterleri (Kaynak: EFQM, 2013).

Modelin çevresinde dolaşan öğrenme, yaratıcılık ve yenileşim oku, modelin dinamik yapısını vurgulamaktadır. Yenileşim daha sonradan modele ilave edilmiştir. Buna göre, girdilerin iyileştirilmesi, sonuçların da iyileşmesini sağlayacaktır. Modelde kullanılan “öğrenme çevrimi” açık olarak dünya çapındaki kuruluşlarla kıyaslama kavramını içermektedir. Bu nedenle, bu modele göre yapılacak bir özdeğerlendirmenin, kuruluş için güçlü ve geniş kapsamlı bir fotoğraf ve referans noktası oluşturma potansiyeli bulunmaktadır (EFQM Özdeğerlendirme El Kitabı, 2008).

3.3 EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri

Model dokuz kriterden oluşmaktadır. Her kriterin genel anlamını açıklayan bir tanımı vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla, çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler; uygulamada mükemmel kuruluşlarda tipik olarak görülebilecek ve değerlendirme sırasında dikkate alınması gereken ayrıntıları ek örneklerle açıklayan ifadelerdir. Son olarak, her alt kriterin altında da ilgili alanlar bulunur. Bu maddelerin birçoğu daha önce açıklanmış olan Temel Kavramlar’la doğrudan ilişkilidir. Alt kriterlerin yorumlanmasına yardımcı olacak örnekler vermeyi amaçlar. Temel Kavramlar bölümünde de bahsettiğimiz üzere, Temel Kavramlar ile Alt kriterlerin ilgili alanlar arasındaki bütünselleştirme; yönlendirici

alanlar eylem odaklı olduğu için, 5 Girdi Kriterine dahil edilmiştir. Elde edilen Sonuçlar ve hangi kriterlerle ilişkili oldukları uygulanan yaklaşımlara, etkinlik ve verimliliklerinin takibinde kullanılan ölçümlere ve söz konusu kuruluşun çalışma ortamına bağlı olacaktır. Bu bağlantı aşağıdaki Çizelge 3.1’ de verilmiştir.

Çizelge 3.1: Temel kavramların girdi kriterleriyle bütünselleştirilmesi
(Kaynak: EFQM, 2013).

Kriter	1. Liderlik					2. Strateji					3. Çalışanlar					4. İşbirlikleri ve Kaynaklar					5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler				
Teme Kavramalar	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
Müşteriler İçin Değer Yaratma																									
Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma																									
Kurumsal Yetenekleri Geliştirme																									
Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma																									
Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik																									
Çeviklikle Yönetme																									
Çalışanların Yetenekleriyle Başarma																									
Mükemmel Sonuçları Sürdürme																									

3.3.1 Liderlik

Tanım

Mükemmel kuruluşlar; geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşıl原因an liderlere sahiptir. Mükemmel kuruluşların liderleri esnektir, kuruluşun sürekli başarısını sağlayacak biçimde gerekenlerin zamanında öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini güvence altına alır.

Alt Kriterler

- 1a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.
- 1b. Liderler kuruluşun yönetim sistemini ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.
- 1c. Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.

- 1d. Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.
- 1e. Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar.

1a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.

Örneğin, mükemmel kuruluşların liderleri:

- Vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını bir temel amaç çerçevesinde tanımlar ve bunu duyurarak geleceğini güvenceye alır.
- Kuruluşun itibarını arttırmak amacıyla, kuruluş içinde ve dışında değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.
- Açık bir yön ve stratejik odak belirler, bunu ilgili paydaşlarına iletir, kuruluşun vizyonu misyon ve amaçlarını paylaşmak ve gerçekleştirmek üzere çalışanlarını bir arada tutar.
- Kuruluş çapında paylaşılan bir liderlik kültürü oluşturur ve destekler, kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirir ve iyileştirir.

1b. Liderler kuruluşun yönetim sistemini ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.

Örneğin, mükemmel kuruluşların liderleri;

- İlerlemeyi gözden geçirmek, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almak ve beklentilerini yönetmek amacıyla dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlar ve kullanır.
- Kuruluşun temelinde yatan yetenekleri anlar ve geliştirir.
- Gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla elde edilen sonuçları değerlendirir ve tüm paydaşlarına sürdürülebilir yarar sağlar.
- Kararlarında gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alır, mevcut bütün bilgi birikimini ilgili süreçlerin gerçekleşen ve öngörülen performansını yorumlamakta kullanır.
- Gelecekteki senaryoları anlamak ve stratejik, operasyonel ve finansal riskleri yönetmek için etkin yöntemler uygulayarak paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturur.

1c. Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.

Örneğin, mükemmel kuruluşların liderleri;

- Temel paydaşlarının farklı gereksinim ve beklentilerini anlamak, tahmin etmek ve yanıtlamak için yaklaşımlar kullanır.
- Değer zinciri boyunca paylaşılan değerler, hesap verebilirlik, etik kurallar ile açıklık ve bir güven kültürü yaratır.
- Performansı konusunda paydaşlarına ve topluma karşı şeffaf ve hesap verebilir bir tutum izler, çalışanlarının etik ve sorumluluk bilinciyle ve bütünsellik içinde hareket etmelerini güvence altına alır.
- Uygun yönetim unsurları da dahil, ilgili paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik finansal ve finansal olmayan raporlamanın şeffaf bir biçimde yapılmasını güvence altına alır.
- Paydaşlarını toplumun daha geniş bir kesimine katkı sağlayacak faaliyetlere katılmaları için cesaretlendirir.

1d. Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.

Örneğin, mükemmel kuruluşların liderleri;

- Çalışanlarına esin verir; davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığıyla, sahiplenme, yetkilendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.
- Sürdürülebilir üstünlüğü korumanın, gerektiğinde çabuk öğrenme ve hızlı yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğunun farkındadır.
- Kuruluşun bütününde çalışanlarını; kendi planlarını, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda destekler.
- Çalışanların çabalarını ve başarılarını zamanında ve uygun biçimde takdir eder.
- Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü destekler.
- Fırsat eşitliğini ve çeşitliliğini destekler ve cesaretlendirir.

1e. Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar.

Örneğin, mükemmel kuruluşların liderleri;

- Esnektir; mevcut bilgileri, önceki deneyimlerini, bilgi birikimlerini ve kararlarının olası etkilerini de göz önünde bulundurarak, sağlam temelli ve zamanında kararlar alabileceğini gösterir.
- Karşılaştıkları çelişkileri dengelerken “ insan, Dünya ve Kazanç “ kavramlarını dikkate alır.
- Kuruluşun sürdürülebilir başarısını güvence altına almak üzere gerekli değişikliklere katkıda bulunması için ilgili paydaşların katılımını ve katkılarını sağlar.
- Bir proje yönetimi yaklaşımı ile süreç iyileştirmeye odaklanarak değişimi etkili bir biçimde yönetir.
- Yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesi için yapısal bir yaklaşım kullanır.
- En umut vadeden fikirleri test eder, geliştirir; uygun olduğunda hayata geçirmek için gerekli kaynakları ayırır.

3.3.2 Strateji

Tanım

Mükemmel kuruluşlar misyon ve vizyonlarını paydaş odaklı strateji oluşturarak gerçekleştirir. Stratejiyi yaşama geçirmek üzere; politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluşturur ve uygulamaya alır.

Alt Kriterler

- 2a. Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.
- 2b. Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.
- 2c. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.
- 2d. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.

2a. Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır, değişikliklere karşı sürekli hazır olur.
- Küresel ve yerel düzeydeki ekonomik veriler, toplumsal ve pazara ilişkin eğilimler gibi kuruluşu etkileyebilecek dış göstergeleri belirler; analiz eder ve anlar.
- Değişimlerin ilgili siyasi, yasal, düzenleyici kurallara, yönetmeliklere ve gerekliliklere kısa ve uzun vadeli küresel ve yerel düzeydeki olası etkilerini anlar ve tahmin eder.
- Dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanır ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtır.

2b. Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Mevcut ve potansiyel yeteneğini ve kapasitesini anlamak amacıyla operasyonel performans eğilimlerini analiz eder; stratejik hedeflere ulaşmak için gereken gelişim ihtiyacını belirler.
- Kuruluşun yetenekleri ile nasıl bütünlük sağlanabileceğini anlamak üzere mevcut ve olası işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlik ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri analiz eder.
- Yeni teknolojilerin ve iş modellerinin kuruluşun performansına olası etkisini belirlemek amacıyla veri ve bilgileri analiz eder.
- Kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını anlamak amacıyla performansını uygun kuruluşlarla karşılaştırır.

2c. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Misyon ve vizyonu gerçekleştirmek amacıyla açıkça ifade edilmiş strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturur ve sürdürür.
- Sürdürülebilirlik kavramlarını, temel stratejilerine, değer zincirlerine ve süreç tasarımlarına dahil eder ve bu amaçları gerçekleştirmek için gereken kaynakları tahsis eder.
- Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkındadır; vizyon ve stratejik amaçlarına yönelik ilerlemeyi anlar.

- Geleceğe ilişkin senaryolar doğrultusunda tespit edilen stratejik riskleri yönetmek amacıyla etkili yöntemleri uygulamaya alır.
- Temel yetkinliklerini ve bu yetkinliklerinin daha geniş bir toplum kesimiyle paylaşacağı değeri nasıl yaratabileceğini anlar.

2d. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Stratejilerini birbiriyle uyumlu hale getirilmiş süreçlere, projelere ve kurumsal yapılara yansıtır; değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlar.
- Hedeflerini belirlerken, kendi performansı ile başka kuruluşların performansının karşılaştırma sonuçlarını, o kuruluşların mevcut ve potansiyel organizasyonel yeterliliklerini ve stratejik hedeflerini esas alır.
- Kurumsal gelişimi desteklemek üzere gerekli finansal, maddi ve teknolojik kaynakları sağlar.
- Açıkça tanımlanmış sebep-sonuç ilişkilerini kullanarak, gerekli sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde yayar.
- Pazarı ve pazardaki fırsatları anlayarak yenileşim için amaç ve hedeflerini açıkça tanımlar, uygun politika ve kaynaklarla destekler.
- Strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları ilgili paydaşlara duyurur.

3.3.3 Çalışanlar

Tanım

Mükemmel kuruluşlar çalışanlarına değer verir; bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı yarar sağladığı bir kültür yaratır. Çalışanların yeteneklerini geliştirir; adalet ve eşitliği destekler. Çalışanlarını gözetir, onlarla iletişim kurar, onları motive edecek biçimde tanır ve takdir eder, katılımlarını sağlar; yetenek ve bilgi birikimlerini kuruluşa yarar sağlayacak yönde kullanmalarına olanak verir.

Alt Kriterler

- 3a. Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.
- 3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.
- 3c. Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir.

- 3d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.
- 3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

3a. Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans düzeylerini açıkça tanımlar.
- Çalışanlara ilişkin planları; kuruluşun stratejisi, organizasyon yapısı, yeni teknolojiler ve temel süreçlerle uyumlu hale getirir.
- Stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla organizasyon yapısını hızlı bir şekilde düzenler.
- Çalışanların ve temsilcilerinin; çalışanlara ilişkin stratejileri, politika ve planları geliştirme ve gözden geçirme, uygun olduğunda yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirme çalışmalarına katılmalarını sağlar.
- Adalet ve fırsat eşitliği sağlamak üzere; işe alma, kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin süreçleri, destekleyici politikalarla yönetir.
- Çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geribildirim araçlarını kullanır.

3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri, yetkinlikleri ve çalışanların performans düzeylerini tanımlar.
- Bu gereksinimleri karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elde tutmak için etkili planlar yapar.
- Çalışanların performansını değerlendirir, bağlılıklarını arttırmak ve performanslarını iyileştirmek için onlara yardımcı olur.
- Çalışanların gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirir.
- Çalışanların katkılarını en üst düzeyde gerçekleştirmeleri için gerekli yetkinliklere, kaynaklara ve fırsatlara sahip olmalarını sağlar.

3c. Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Bireysel hedeflerin ve ekip hedeflerinin uyumunu sağlar, çalışanlarını gerçek bir işbirliği ruhu içerisinde tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkilendirir.
- Yenileşimin ürünlere, süreçlere, pazarlamaya, organizasyonel yapıya ve iş modellerine uygulanabileceğinin bilincindedir.
- Kuruluşun tüm alanlarında bir yaratıcılık ve yenileşim kültürü yaratarak çalışanların açık görüşlü bir anlayışa sahip olmasını ve karşılaştığı güçlüklerle hızlı cevap vermelerini sağlar.
- Çalışanları kuruluşun imaj ve itibarının sözcüsü olmaya cesaretlendirir.
- Çalışanları topluma katkı faaliyetlerine katılımları yönünde teşvik eder.

3d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanların iletişim gereksinimlerini anlar, uygun strateji ve araçlar kullanarak iletişimi sürdürür.
- Çalışanların kuruluşun sürekli başarısını anlamasını ve bu başarıya katkıda bulunabilmesini güvence altına almak amacıyla açık bir yön ve stratejik odak belirler ve bunu çalışanlarıyla paylaşır.
- Kuruluş çapında etkili iletişim yoluyla; çalışanların bilgi, bilgi birikimi ve en iyi uygulama deneyimlerini paylaşmasını sağlar ve onları bu yönde cesaretlendirir.
- Değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli arttırmaya çalışan bir kültür geliştirir.

3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Ücretlendirme, olanaklar ve istihdama ilişkin konuların şeffaf strateji ve politikalarla uyum içinde olmasını sağlar.
- Çalışanları iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya teşvik eder, çabalarını ve başarılarını tanır.
- 7/24 erişim, artan küreselleşme ve yeni çalışma biçimleri gerçekliklerini dikkate alarak çalışanlarının sağlıklı bir iş/yaşam dengesi kurabilmeleri sağlar.
- Bireyler ve ekipler arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültürü özendirir.
- Hizmet sunduğu pazarlar, topluluklar ve çalışanlarının arasında çeşitliliğe saygı gösterir ve çeşitliliği benimser.

3.3.4 İşbirlikleri ve kaynaklar

Tanım

Mükemmel kuruluşlar; kuruluş dışı işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını strateji ve politikalarını süreçlerinin etkili çalışmasını destekleyecek biçimde planlar ve yönetir. Çevresel ve toplumsal etkilerinin etkili bir biçimde yönetilmesini güvence altına alır.

Alt Kriterler

- 4a. İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.
- 4b. Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.
- 4c. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.
- 4d. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.
- 4e. Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verebilmesine destek olacak ve kuruluşun yetkinliğini geliştirecek biçimde yönetilir.

4a. İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- İşbirliği yaptığı kuruluşları ve tedarikçilerini, kuruluşun stratejisi ile uyumlu olarak sınıflandırır ve birlikte etkili bir çalışma gerçekleştirmek üzere uygun politikalar ve süreçler uygular.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayalı sürdürülebilir bir ilişki kurar.
- İşbirliği yaptığı kuruluşların ve tedarikçilerin kuruluşun stratejileri ve değerleri ile uyumlu çalışmasını sağlar.
- Olası işbirliklerinin belirlenmesini kolaylaştıracak uygun ilişki ağları oluşturarak kendi yetenek ve becerilerini zenginleştirir ve paydaşlarına artan değer sunulmasını sağlar.

- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ilgili paydaşlarına artan bir değer yaratmak üzere uzmanlık, kaynak ve bilgi birikimi açısından birbirlerini destekleyerek çalışır.

4b. Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Ana stratejiyi desteklemek ve finansal esnekliği sağlamak üzere finansal stratejiler, politikalar ve süreçler uygular.
- Kaynakların en uygun biçimde kullanılması için finansal planlama, kontrol, raporlama ve gözden geçirme süreçleri tasarlar.
- Kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını ayırır ve böylelikle rekabetçi olur ve bu rekabetçiliğini sürdürür.
- Kuruluşun bütün uygun düzeyleriyle uyumlu bir biçimde oluşturulmuş finansal yönetim süreçleri kullanır.
- Maddi ve maddi olmayan tüm varlıkları; uzun vadeli ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından etkilerini dikkate alarak değerlendirir, seçer, onaylar veya elden çıkarır.

4c. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Binaları, donanımı ve malzemeleri finansal ve çevresel açıdan sürdürülebilir bir biçimde yönetmek üzere, kuruluşun ana stratejisini destekleyen stratejiler, politikalar ve süreçler uygular.
- Binaları, donanımı ve malzemeleri içeren maddi varlıkların en uygun biçimde kullanımını, yaşam çevrimleri süresince etkili biçimde yönetimini ve fiziksel güvenliğini sağlar.
- Faaliyetlerinin, ürün yaşam çevrimlerinin ve hizmetlerinin toplum sağlığına, güvenliğine ve çevreye olan etkisini ölçer ve optimize eder.
- Yasal standartları ve gereklilikleri de aşan, zorlayıcı hedefler içeren uygun politikalar ve yaklaşımlar geliştirir ve uygulayarak yerel ve küresel çevreye etkilerini en düşük seviyeye indirir.

- Sektöründe ekonomik, çevresel ve sosyal standartların geliştirilmesine aktif biçimde destek olur.

4d. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Ana stratejisini destekleyecek şekilde teknoloji portföyünü yönetir.
- Süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini arttırmak amacıyla teknoloji portföyünü değerlendirir ve geliştirir.
- Elde edilen yararın en üst düzeye çıkarılması için ilgili paydaşlarının yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması çalışmalarına katılımını sağlar.
- Alternatif ve yeni geliştirilen teknolojileri; kurumsal performans, yetenekler ve bunların çevreye olan etkilerini dikkate alarak belirler ve değerlendirir.
- Teknolojiyi yenileşim ve yaratıcılık kültürünü destekleyecek doğrultuda kullanır.

4e. Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verebilmesine destek olacak ve kuruluşun yetkinliğini geliştirecek biçimde yönetilir.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Liderlerin, zamanında karar verebilmelerini sağlamak üzere liderlerin doğru ve yeterli bilgi almasını güvence altına alır.
- Verileri bilgiye ve en uygun olan yerlerde, paylaşılabilir ve etkili biçimde kullanılabilir bilgi birikimine dönüştürür.
- İlgili paydaşlarının katkılarını almak için gerekli yaklaşımları oluşturur ve ortak bilgi birikimlerini yeni fikirler yaratmak ve yenileşimi geliştirmek için kullanır.
- Çalışanlarının ve dış kullanıcılarının uygun bilgi ve bilgi birikimine erişimini sağlar ve bunu izler. Aynı zamanda bilgi güvenliğini güvence altına alır ve kuruluşun fikri mülkiyetini korur.
- Yaratıcılık, yenileşim ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere öğrenme ve işbirliği ağları oluşturur ve yönetir.
- Fikirleri, kazanılacak avantajları en üst seviyeye çıkaracak zaman diliminde gerçekleştirir.

3.3.5 Süreçler, ürünler ve hizmetler

Tanım

Mükemmel kuruluşlar müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek üzere süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, bunları yönetir ve iyileştirir.

Alt Kriterler

- 5a. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir.
- 5b. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir.
- 5c. Ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.
- 5d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.
- 5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

5a. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Stratejilerini hayata geçirecek temel süreçler çerçevesi kullanır.
- Süreçlerini, sınırları kuruluş dışında olanlar da dahil olmak üzere uçtan uca yönetir.
- Süreç sahiplerinin, süreçlerin geliştirilmesi, güncel tutulması ve iyileştirilmesi konularındaki görev ve sorumluluklarını anlamalarını sağlar.
- Temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergeleri ve ilgili çıktı ölçümlerini tanımlar.
- Yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirmelerin itici gücü olarak süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veriler ile birlikte uygun karşılaştırmaları kullanır.

5b. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Müşterileri için yenileşme ve değer yaratma yönünde çaba gösterir, uygun olduğunda yeni ve yenileşimci ürün, hizmet ve deneyimlerin geliştirilmesinde müşterilerinin katılımını sağlar.

- Ürün ve hizmet portföyünü zenginleştirmek amacıyla gerekli iyileştirmeleri tahmin etmek ve belirlemek üzere pazar araştırmalarını, müşteri anketlerini ve diğer geribildirim araçlarını kullanır.
- Portföyünü mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının değişen ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirir.
- Ürün ve hizmet portföyünü tasarlar ve ürünlerini yaşam çevrimleri süresince sorumlu bir şekilde aktif olarak yönetir.

5c. Ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin eder.
- Mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve olası gereksinimlerini çekici ve sürdürülebilir değer önermelerine dönüştürür.
- İş modelini ve değer önermesini; “ ürün ve hizmetin ayırt edici özelliklerini “, Pazar konumlandırması, hedef müşteri grupları ve dağıtım kanallarını tanımlayarak yaşama geçirir.
- Ürün ve hizmetlerini hedef müşterilere ve kullanıcı gruplarına tanıtmak amacıyla pazarlama stratejileri oluşturur.

5d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılayan veya aşan ürün ve hizmetleri değer önermesi doğrultusunda üretir ve sunar.
- Etkili ve verimli bir değer zinciri yapısı geliştirerek söz verilen değer önermesinin tutarlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar.
- Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli kaynak, yetkinlik ve yetki ile donatılmasını güvence altına alır.
- Ürün ve hizmetlerini yaşam çevrimleri süresince; kamu sağlığını, güvenliği ve çevreye olabilecek tüm etkilerini dikkate alarak uygun yerlerde yeniden kullanımı ve geri dönüşümünü de göz önünde bulundurarak yönetir.
- Ürün ve hizmetin sunum performansını uygun kuruluş sonuçlarıyla karşılaştırır ve müşterileri için yaratılan değeri en üst düzeye çıkarmak üzere güçlü yönlerini anlar.

5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

Örneğin, mükemmel kuruluşlar:

- Stratejileri ile uyumlu olarak müşterilerini gruplandırır ve ilişkilerin etkili yönetimini sağlamak için uygun politikalar ve süreçler tanımlar.
- Müşterilerinin günlük ve uzun vadeli iletişim gereksinimlerini belirler ve bu gereksinimleri karşılar.
- Bütün müşterileriyle açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurar ve iletişimi sürdürür.
- Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve süreçlerinin her türlü müşteri geribildirimlerine uygun bir biçimde yanıt vermeye hazır olmasını sağlar.
- Müşterileri, ürün ve hizmetlerin kullanımına yönelik sorumluluklar hakkında bilinçlendirir.

3.3.6 Müşteriler ile ilgili sonuçlar

Tanım

Mükemmel kuruluşlar müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla bir dizi algılama ölçümü ve ilgili performans göstergelerini kullanır.
- Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan temel müşteri sonuçları için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- Farklı müşteri gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırımlandırır.
- Müşterilerle ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri, algılamalar ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.

- Tanımlanmış olan sebep-sonuç ilişkilerine dayanarak gelecekteki performans ve sonuçlarına yönelik güven oluşturur.
- Elde edilen temel müşteri sonuçlarının benzer kuruluşlara göre hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.

6a. Algılamalar

Bu veriler müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; anketler, odak grupları, derecelendirmeler, övgüler ve şikayetler gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. Bu algılamalar; müşteriler açısından kuruluşun müşterilere yönelik stratejisinin, bu stratejiyi destekleyici politika ve süreçlerin çıktılarının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Ölçümler aşağıdaki konulardaki algılamaları içerebilir:

- İtibar ve imaj
- Ürün ve hizmet değeri
- Ürün ve hizmet sunumu
- Müşteri hizmeti, ilişkisi ve desteği
- Müşteri bağlılığı ve adanmışlığı

6b. Performans Göstergeleri

Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın müşterilerin algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir. Bu göstergeler; kuruluşun müşterilere yönelik stratejisinin, destekleyici politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve etkisinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Ölçümler aşağıdaki konulardaki performans göstergelerini içerebilir:

- Ürünlerin ve hizmetlerin sunumu
- Müşteri hizmeti, ilişkileri ve desteği
- Şikâyetlerin değerlendirilmesi
- Müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluşların, ürünler, süreçler gibi öğelerin tasarım sürecine dâhil olmaları.

3.3.7 Çalışanlar ile ilgili sonuçlar

Tanım

Mükemmel kuruluşlar çalışanlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve destekleyici politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla bir dizi algılama ölçümü ve ilgili performans göstergelerini kullanır.
- Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel çalışan sonuçları için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- Farklı çalışan gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırılımlandırır.
- Çalışanlarla ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- Tanımlanmış sebep-sonuç ilişkilerine dayanarak gelecekteki performans ve sonuçlarına yönelik güven oluşturur.
- Temel çalışan sonuçlarının benzer kuruluşlara göre hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.

7a. Algılamalar

Bu veriler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; anketler, odak grupları, görüşmeler ve yapılandırılmış performans değerlendirmeleri gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. Bu algılamalar; çalışanlar açısından kuruluşun çalışanlarına yönelik stratejisinin, bu stratejiyi destekleyici politika ve süreçlerin çıktılarının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlar.

Ölçümler aşağıdaki konulardaki algılamaları içerebilir:

- Tatmin, katılım ve bağlılık
- Motivasyon ve yetkilendirme
- Liderlik ve yönetim

- Yetkinlik ve performans yönetimi
- Eğitim ve kariyer geliştirme
- Etkili iletişim
- Çalışma koşulları

7b. Performans Göstergeleri

Bu veriler kuruluş tarafından kuruluş çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın algılamalara etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir. Bu göstergeler; kuruluşun çalışanlara yönelik stratejisinin, bu stratejiyi destekleyici politikalar ve süreçlerin etkisinin ve yayılımının açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Ölçümler aşağıdaki konulardaki performans göstergelerini içerebilir:

- Katılım ve bağlılık faaliyetleri
- Yetkinlik ve performans yönetimi faaliyetleri
- Liderlik performansı
- Eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri
- İç iletişim

3.3.8 Toplumla ilgili sonuçlar

Tanım

Mükemmel kuruluşlar ilgili toplumsal paydaşlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- İlgili dış paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve destekleyici politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla bir dizi algılama ölçümü ve ilgili performans göstergelerini kullanır.
- Toplum içinde ilgili paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel toplum sonuçları için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- Toplum içindeki paydaşların deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırımlandırır.

- Toplumla ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli performans gösteren sonuçlar elde eder.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- Tanımlanmış sebep-sonuç ilişkilerine dayanarak gelecekteki performans ve sonuçlarına yönelik güven oluşturur.
- Elde edilen temel toplum sonuçlarının benzer kuruluşlara göre hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.

8a. Algılamalar

Bu veriler toplumun kuruluş hakkındaki algılamasıdır. Algılamalar; anketler, raporlar, basın makaleleri, kamuya açık toplantılar, sivil toplum kuruluşları, kamuoyu temsilcileri ve resmi yetkililer gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. Bu algılamalar; toplum açısından kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisinin, bu stratejiyi destekleyici politika ve süreçlerin çıktılarının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Ölçümler aşağıdaki konulardaki algılamaları içerebilir:

- Çevresel etki
- İmaj ve itibar
- Topluma etki
- Çalışma ortamının etkisi
- Ödüller ve basında yer alma

8b. Performans Göstergeleri

Bu veriler kuruluş tarafından kuruluş çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın toplum içindeki ilgili paydaşların algılamalarına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir. Bu göstergeler; kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisinin, bu stratejiyi destekleyici politikalar ve süreçlerin etkisinin ve yayılımının açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Ölçümler aşağıdaki konulardaki performans göstergelerini içerebilir:

- Çevresel, ekonomik ve toplumsal faaliyetler
- Yasal düzenlemelere ve yönetim ilkelerine uyum

- Sağlık ve güvenlik performansı
- Sorumlu kaynak temini ve satınalma performansı

3.3.9 İş sonuçları

Tanım

Mükemmel kuruluşlar iş paydaşlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya aşan çarpıcı sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- İş paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla temel finansal ve finansal olmayan sonuçları oluşturur.
- İş paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel iş sonuçları için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- İş paydaşlarının deneyim, gereksinim ve beklentileri ile kuruluşun farklı alanlarındaki performansını anlamak için sonuçları kısımlandırır.
- En az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren iş sonuçları elde eder.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- Tanımlanmış sebep-sonuç ilişkilerine dayanarak gelecekteki performans ve sonuçlarına yönelik güven oluşturur.
- Elde edilen temel toplum sonuçlarının benzer kuruluşlara göre hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.

9a. İş çıktıları

Bu veriler kuruluşun stratejisinin yaşama geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren finansal ve finansal olmayan iş çıktılarıdır. Ölçümler ve ilgili hedefler iş paydaşlarıyla görüş birliği içinde birlikte belirlenir

Ölçümler aşağıdaki konuları içerebilir:

- Finansal çıktılar
- İş paydaşlarının algılamaları
- Bütçe performansı

- Sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar
- Temel süreç çıktıları

9b. İş Performansı Göstergeleri

Bu veriler kuruluşun operasyonel performansını ölçmek amacıyla kullanılan temel finansal ve finansal olmayan iş performans göstergeleridir. Bu göstergeler; kuruluşun olası iş çıktılarını izlemeye, anlamaya, öngörmeye ve iyileştirmeye yardımcı olur.

Ölçümler aşağıdaki konulardaki performans göstergelerini içerebilir:

- Finansal göstergeler
- Proje maliyetleri
- Temel süreç performans göstergeleri
- İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçilerin performansı
- Teknoloji, bilgi ve bilgi birikimine ilişkin göstergeler

3.4 EFQM Modelinde Kullanılan RADAR Mantığı ve Uygulaması

RADAR, bir kuruluşun performansını yapısal yaklaşımla sorgulama olanağı sağlar. Aynı zamanda EFQM Mükemmellik Ödülü ve diğer tanıma veya değerlendirme süreçlerinde puanlama yöntemi olarak da kullanılır. Ayrıca kuruluştaki gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirme projelerinin yönetilmesine yardımcı olur (EFQM, 2013).

RADAR, Çizelge 3.2’de görüleceği üzere değerlendirme ölçütlerinin baş harfleri ile formüle edilmiş bir değerlendirme modelidir (Küçük, 2012).

Çizelge 3.2: RADAR Değerlendirme ve yönetim aracı (Kaynak: Küçük, 2012).

R	Results	Sonuçlar
A	Approach	Yaklaşım
D	Deployment	Yayılım
A	Assessment	Değerlendirme
R	Review	Gözden Geçirme

RADAR, en genel bakış açısıyla bir kuruluşun aşağıdaki boyutları dikkate alması gerektiğini belirtir (EFQM, 2013):

- Stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirmesi gereken sonuçları belirlemek.
- Gereken sonuçları hem mevcut durumda hem de gelecekte gerçekleştirmek amacıyla birbiriyle bütünleşik yaklaşımlar planlamak ve oluşturmak.

- Uygulamayı güvence altına almak üzere yaklaşımları yaymak.
- Elde edilen sonuçların izlenmesine, analizine ve sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak değerlendirmek ve iyileştirmek.

Modeli, özdeğerlendirme amacıyla kullanırken; her bir girdi kriteri için yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirme boyutları ve her bir sonuç kriteri için ise sonuç boyutları temel alınmalıdır.

Sonuçlar:

Bu, bir kuruluşun ne kadar başarı elde etmekte olduğunu kapsar. Mükemmel bir kuruluştaki sonuçlar olumlu eğilim ya da iyi performansın sürdüğünü gösterir. Önceden belirlenmiş olan hedefler yakalanmalı ya da geçilmelidir. Dış kuruluşlarla karşılaştırılan performans, iyi sonuçlar göstermelidir. Karşılaştırma özellikle, sektörün ve/veya sınıfının en iyisi ile yapılmalıdır. Elde edilen sonuçların, kullanılan yaklaşımlardan kaynaklandığı açık bir biçimde görülmelidir. Ayrıca, sonuçlar ilgili tüm alanları kapsamalıdır. Anlamaya ve iyileştirme fırsatlarını tanımlamaya yardımcı olabilecek durumlarda bu sonuçlar kısımlandırılmalıdır; örneğin, müşteri ya da bölüm bazında.

Yaklaşım:

Bu, bir kuruluşun neler yapmayı planladığını ve bunun gerekçelerini gösterir. Mükemmel kuruluşlar sağlam temelli yaklaşımlara sahiptir. Sağlam temelli bir yaklaşım tanımlanmış kriterlere sahiptir, kuruluşun şimdiki ve gelecekteki gereksinimlerine odaklanmıştır. Sağlam temelli bir yaklaşım ayrıca, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş bir süreçten ya da süreçlerden elde edilir ve paydaşların beklentilerine odaklanmıştır. Ek olarak, yaklaşımlar bütünleşik olmalıdır. Bir bütünleşik yaklaşım, politika ve strateji çerçevesinde sağlam bir temele sahiptir ve ilgili diğer süreçlerle de ilişkilendirilmiştir.

Yayılım :

Bu, bir kuruluşun, yaklaşımlarının yayılımını sağlamak için ne yaptığını kapsar. Mükemmel bir kuruluştaki yaklaşımlar ilgili alanlarda sistematik bir biçimde yayılmalıdır. Sistematik uygulama çok iyi planlanmalı, yaklaşımlara ve kuruluşa uygun bir biçimde başlatılmalıdır.

Değerlendirme ve Gözden Geçirme:

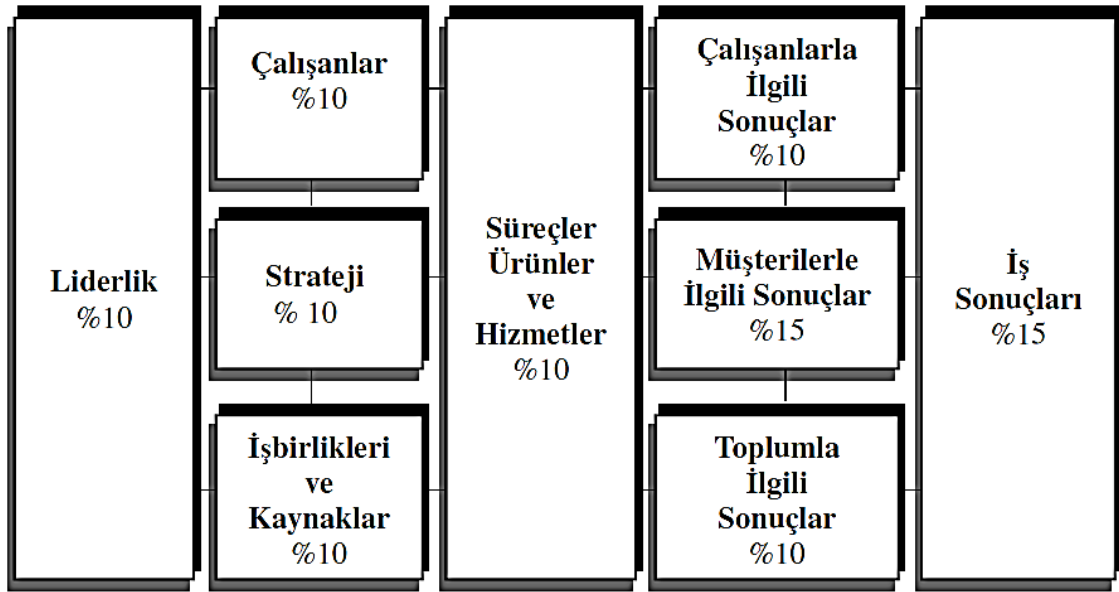
Bu, bir kuruluşun, yaklaşımlarını ve bunların yayılımını gözden geçirmek ve iyileştirmek için ne yaptığını kapsar. Mükemmel bir kuruluştaki yaklaşımlar ve bu yaklaşımların kuruluş içinde yayılımı düzenli olarak ölçülmeli ve öğrenme faaliyetleri uygulanmalıdır. Ölçme ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen sonuçlar, iyileştirme faaliyetlerinin tanımlanması, önceliklendirilmesi, planlanması ve uygulanması için kullanılmalıdır (EFQM Özdeğerlendirme El Kitabı, 2008).

3.4.1 EFQM Mükemmellik Modelinde Puanlama

RADAR değerlendirme ve yönetim aracı; EFQM Mükemmellik Ödülü ve Avrupa'da Ulusal Kalite Ödülü süreçlerinin çoğunda başvuruları puanlamak için kullanılır. RADAR aynı zamanda özdeğerlendirme yapan kuruluşlar tarafından puanlama, kendi puanlarını başka kuruluşlarla karşılaştırma ve diğer amaçlarla da kullanılır (Küçük, 2012; EFQM, 2013).

RADAR kullanılarak yapılan puanlamanın temel prensibi şudur:

Bir kuruluşun performansı zaman içinde iyileştikçe modeldeki puanı yükselir. Mevcut puanların %50'si Girdiler, %50'si de Sonuçlar olarak dağılır. Buradaki amaç kuruluşun bu performansı gelecekte de sürdürebilmesini sağlamaktır. Bir kuruluş RADAR Değerlendirme Tablosunu kullanarak puanlandığında, verilen puan sayısını hesaplamak için dokuz kriterin her biri için ayrı bir ağırlık katsayısı kullanılır. Bu ağırlıklar ilk olarak Avrupa çapında geniş bir uzlaşım sonucu 1991 yılında belirlenmiştir. Ağırlıklar EFQM tarafından düzenli olarak gözden geçirilmektedir. Kriterlerin puan ağırlıkları Şekil 3.3' de gösterilmiştir;



Şekil 3.3: EFQM Mükemmellik modeli kriter ağırlıkları (Kaynak: EFQM, 2013).

Puanlandırmada ilk adım her bir alt kriterin puanını belirlemek için RADAR puanlandırma matrisini kullanmaktır. Bunun için, modelin her alt kriteri için matrisin her boyutunu ve unsurunu dikkate almak gerekecektir (EFQM Özdeğerlendirme El Kitabı, 2008). Genel olarak, kriter ağırlık katsayıları alt kriterlere eşit biçimde dağıtılmıştır. Örneğin, Liderlik 5 alt kriterinin her biri kriter toplam verilen 100 puanın %20'sini oluşturur. Ancak bu konuda iki istisna vardır:

- Kriter 6'nın ağırlık katsayısının %75'ini 6a , %25'ini 6b alt kriterleri oluşturur.
- Kriter 7'nin ağırlık katsayısının %75'ini 7a, %25'ini 7b alt kriterleri oluşturur.

Her bir alt kriter RADAR Değerlendirme Tablosu ve kabul edilen puan kullanılarak değerlendirilir. Bu puanlar daha sonra söz konusu kriterin puanını hesaplamak amacıyla toplanır. Daha sonra 0 ile 1000 arasındaki toplam puanın hesaplanmasında bu ağırlık uygulanır (EFQM, 2013). Özdeğerlendirmeden elde edilen puanı, iyileştirme faaliyetlerinin itici gücü olarak kullanmak uygun değildir. İş geliştirme için önemli olan konular özdeğerlendirme puanından önde gelir. Aynı biçimde, özdeğerlendirme puanı nedeniyle birimlere ya da bireylere ödül verilmesi de bir risk taşır; çünkü bu durumda, kuruluş içinde özdeğerlendirmenin odak noktası, iş geliştirme faaliyetlerinden çok puana yönelik hale gelebilir (EFQM Özdeğerlendirme El Kitabı, 2008).

3.5 EFQM Moodelinde Özdeğerlendirme

Bir yolculuğa çıkacağınız zaman, aracınızı çalıştırmadan ve izleyeceğiniz rotaya karar vermeden önce, bulunduğunuz konumu bilmeniz gerekir. Mükemmelliğe giden bir yolculuğa başlamadan önce de durum aynıdır. İyileştirme faaliyetlerini belirlemeden ve uygulamadan önce Mükemmellik doğrultusunda mevcut durumunuzu anlamanız için kuruluşunuzun yapılandırılmış bir resmine gereksinim vardır (EFQM Mükemmelliği Ölçme, 2010).

Mükemmelliğe ulaşmak soyut bir kavram değildir; tersine bir kuruluşun ne yaptığına, nasıl yaptığına, elde ettiği sonuçlarına ve bu sonuçların gelecekte de sürdürülebilir olduğuna ilişkin güven duygusu ile ilgilidir. Mükemmelliğe ulaşmak en iyi zamanlarda bile zordur; ancak; sürekli artan küresel rekabet ortamı, hızlı teknolojik gelişmeler, değişen süreçler ve ekonomide, sosyal yaşamda ve müşteri ortamında sıkça oluşan değişiklikler gibi nedenlerle, bunu sürdürmek bugün daha da zordur.

Başarıya ulaşmanın finansal sonuçları ile ilgili kanıtlar gereklidir, ancak yeterli değildir. Büyük kuruluşlar, geçmiş dönem finansal performansın yanında, sonuçların, diğer paydaşlardan elde edilecek verileri ve geri bildirimi de kapsamı gerektiğini anlamışlardır. Bu geri bildirim, kuruluşlara gelecekteki finansal performansın önceden tahmin edilebilmesini sağlayacaktır. Bu öncü göstergeler arasında; müşteri tatmini ve bağlılığı ile ilgili ölçümler, çalışan motivasyonu ve yeteneği, toplumun memnuniyeti bulunmaktadır.

Olumlu sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin bir güven ortamı yaratmak için bir kuruluş, gerçekleştirilen etkinliklerin ve harcanan çabaların sağlam temelli olduğuna, bunların sistematik bir biçimde uygulandığına ve düzenli bir biçimde gözden geçirilip iyileştirildiğine yönelik kanıtlar temin etmelidir. Ancak, yarış bununla da bitmez. Kurumsal güven duygusu, tüm bunların yanı sıra; kuruluşun yeteneklerine, anlayışına ve kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanları konusundaki bilgi birikimine bağlıdır. Tüm bu konular, özellikle performansı iyileştirmek için gerekli olan stratejilerin tanımlanmasına ve geliştirilmesine ve kuruluşun gideceği yöne odaklanmış olmalıdır.

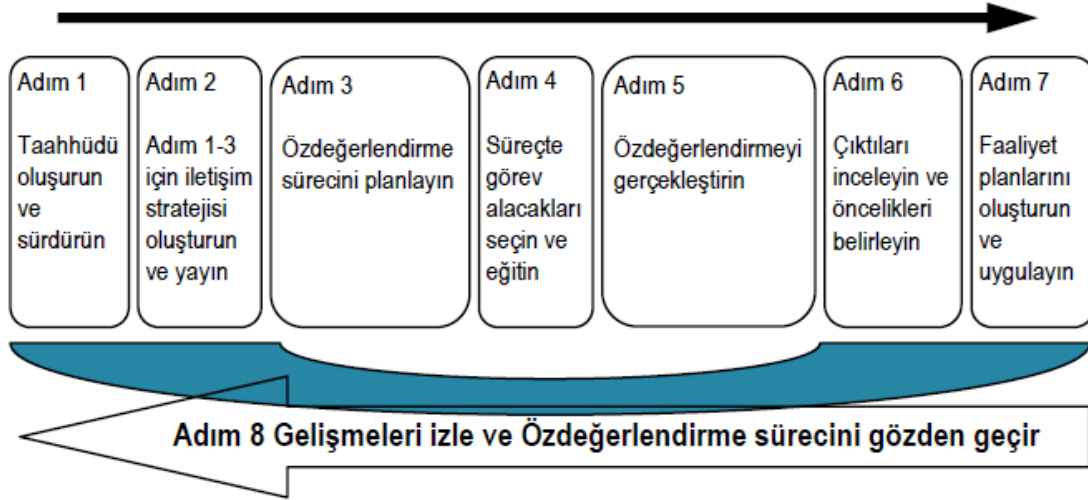
EFQM tarafından “özdeğerlendirme” olarak adlandırılan bir sürecin uygulanmasıyla, kuruluşlar artık, belli bir zaman dilimi içinde, genel durumlarının kapsamlı bir

fotoğrafını çekme yeteneğine sahip olmaktadırlar. Kuruluşun faaliyetlerinde kullanılan yaklaşımlarının etkinliğine yönelik değerli bir geri bildirim sunan bu fotoğraf, iyileştirme çalışmaları için itici bir güç oluşturur (EFQM Özdeğerlendirme El Kitabı, 2008). İngiltere’de 10 kuruluştaki yapılmış olan özdeğerlendirme çalışmalarını raporlayarak kuruluşların özdeğerlendirmeye bakış açısı ve özdeğerlendirmenin kuruluşlarda oluşturduğu fark tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucu kuruluşların, stratejilerini etkilemede özdeğerlendirmenin rolü konusunda giderek daha çok bilinçlendiği, özdeğerlendirme çıktılarını iş planı süreçlerine dahil ettiği ve özdeğerlendirmenin kuruluşu daha değerli bir varlık haline getirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca özdeğerlendirmenin kurumsal performansın analizindeki ve iyileştirme alanlarının belirlenmesindeki potansiyelinin yöneticiler tarafından hafife alındığı tespit edilmiştir (Dale; Ritchie, 2000).

3.5.1 Özdeğerlendirme

Özdeğerlendirme, bir kuruluşun faaliyetlerinin ve bunların sonuçlarının, EFQM Mükemmellik Modeli’ne göre kapsamlı, sistematik ve düzenli biçimde gözden geçirilmesidir. Özdeğerlendirme, kuruluşun, kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını açık bir biçimde belirlemesini ve bu alanlarda yapılabilecek iyileştirmelerin planlanmasını sağlar. Ayrıca planlanan iyileştirme faaliyetlerin sonuçlarının da izlenmesine yardımcı olur. Özdeğerlendirme süreci, iyi yönetim uygulamaları ve sürdürülebilirlik için EFQM Mükemmellik Modeli’ni referans olarak almaktadır. Özdeğerlendirmenin başarılı olabilmesi için 8 adımlı Şekil 3.4’ de gösterilen özdeğerlendirme sürecinin takip edilmesi gerekmektedir. Özdeğerlendirmenin ne olduğu, bunu kuruluşun neden yapmak istediği ve bunun çalışanları nasıl etkileyeceği gibi konuların çalışanlara iletilebilmesi için bir iletişim stratejisinin geliştirilmesi gereklidir. Uygulamada karşı karşıya kalınabilecek en büyük ve önemli güçlüklerden biri, özdeğerlendirmenin, halen yürümekte olan diğer iyileştirme faaliyetleri ile ilişkilendirilmesinin açık bir biçimde nasıl yapılabileceğidir.

Adımlar 1-8



Şekil 3.4: Özdeğerlendirme süreci (Kaynak: EFQM Özdeğerlendirme El Kitabı, 2008).

Özdeğerlendirmenin temel amacı kuruluşun kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemek ve kuruluşun performansını iyileştirmek için enerji yaratmaktır. Sonuçta kuruluşa ilişkin bir puan ortaya çıkacaktır ama asıl amaç, bir puan üretmek değildir.

3.5.2 Özdeğerlendirmenin Yararları

Özdeğerlendirmenin bir kuruluş için sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (EFQM Özdeğerlendirme El Kitabı, 2008);

- Özdeğerlendirme, kuruluşun kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemeye, değerlendirmeye ve gelişmeleri düzenli olarak ölçmeye yönelik yapısal ve gerçeklere dayalı tekniklerin oluşturulmasını sağlar.
- Kuruluşun strateji ve iş planlarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesini sağlar.
- Kuruluşun yönetilmesi ve iyileştirilmesi için kavramsal bir çerçevenin ve ortak bir dilin oluşturulmasını sağlar.
- Kuruluştaki çalışan insanların, mükemmelliğin temel kavramlarını öğrenmesi ve bu kavramların sorumluluklar ile ilişkilendirilmesini sağlar.
- Çalışanların yönetim becerilerinin geliştirilmesini sağlar.
- Bütün seviyelerdeki çalışanların, süreç iyileştirmelerine katılımını sağlar.
- Kuruluşun makro ve/veya mikro düzeyde değerlendirilmesini sağlar.

- İyi uygulamaların kuruluş içinde tanımlanmasını ve paylaşılmasını sağlar.
- Avrupa’da ve Avrupa dışında geniş bir biçimde tanınan bir dizi kriterin kullanılmasıyla, benzer ya da farklı diğer kuruluşlarla karşılaştırma yapılmasını sağlar.
- Çeşitli iyileştirme hareketlerinin kişilerin günlük işleri ile bütünleştirmesini sağlar.
- Gelişmelerin ve olağanüstü başarı seviyelerinin iç ödüllendirmelerle tanınması için fırsatlar yaratılmasını sağlar.

3.6 EFQM Mükemmellik Modeli Özdeğerlendirme Yöntemleri

Özdeğerlendirme uygulamak isteyen kuruluşlara değişik yöntemler sunmaktadır. Hangi yöntemin kullanılacağına karar verirken kuruluşun kültürü dikkate alınmalıdır. Tek başına çok üstün bir teknik yoktur. Yöntemlerin hepsi katma değer yaratabilir. Fakat kuruluş için en önemli etmen, elde edilmek istenen sonucun açıklığıdır. Böylece bu sonuca ulaşmak için en uygun yöntem veya yöntemler seçilebilir. Kuruluşun Mükemmelliğin Temel Kavramları, modelin içeriği ve amacı konusunda farkındalık seviyesinin hangi derecede olduğu ve anlayışı da önemli etmenlerden biridir (EFQM Özdeğerlendirme El Kitabı, 2008).

3.6.1 Soru listesi yöntemi

Soru Listesi Yöntemi, kuruluşların kurumsal yeterlilikleri ve elde ettikleri başarıları esas alacak bir biçimde tanımlanmış mükemmellik kavramlarıyla değerlendirilmelerini sağlayacak biçimde oluşturulmuş olan bir uygulamadır. Mükemmellik yolculuğunun henüz başında olan kuruluşlar için uygun bir araçtır. Soru Listesi’nin doldurulması kuruluşun mevcut durumunun saptanmasını, geleceğe yönelik yönünü ve önceliklerini belirlemesini sağlayacaktır. Kuruluşun değerlendirilmesi, kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemeyi ve bunun sonucunda iyileştirme çabalarının nereye odaklanması gerektiğine karar verebilme olanağı sağlayacaktır.

Soru Listesi eşit ağırlıklı ve dengeli bir biçimde oluşturulmuş olan 47 soruyu içerir. Bu sorular Mükemmellik Modeli’nin 9 kriterini esas alarak oluşturulmuştur.

Soru Listesi birkaç yolla doldurulabilir;

- EFQM Mükemmellik Modeli'ni daha iyi anlamaya ve bir kuruluşun bireysel değerlendirmesini yapmaya yönelik olarak herhangi bir birey tarafından,
- Bireyler tarafından ayrı ayrı yapılan değerlendirmelerin bir araya getirilmesi, ortalama puanların ve en çok sapma görülen görüşlerin belirlenmesiyle,
- Kuruluşun kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemek amacıyla bir grup çalışması yapılarak doldurulabilir.

Soru Listeleri, özdeğerlendirme uygulamalarında en az kaynak gerektiren, çok kısa sürede kullanılabilen yöntemlerdendir. Bu yöntem bir kuruluşta çalışanların görüşlerine ilişkin bilgileri toplamanın mükemmel bir yoludur. Soru listeleri, aynı zamanda, kuruluşta çalışanların önemli bir bölümünün sürece katılmasını sağlar ve kuruluşta bir farkındalık yaratır. Bunu gerçekleştirmek üzere soru listeleri bir çalıştay sırasında doldurulmalıdır (EFQM Mükemmelliği Ölçme, 2010).

3.6.2 Matris şema yöntemi

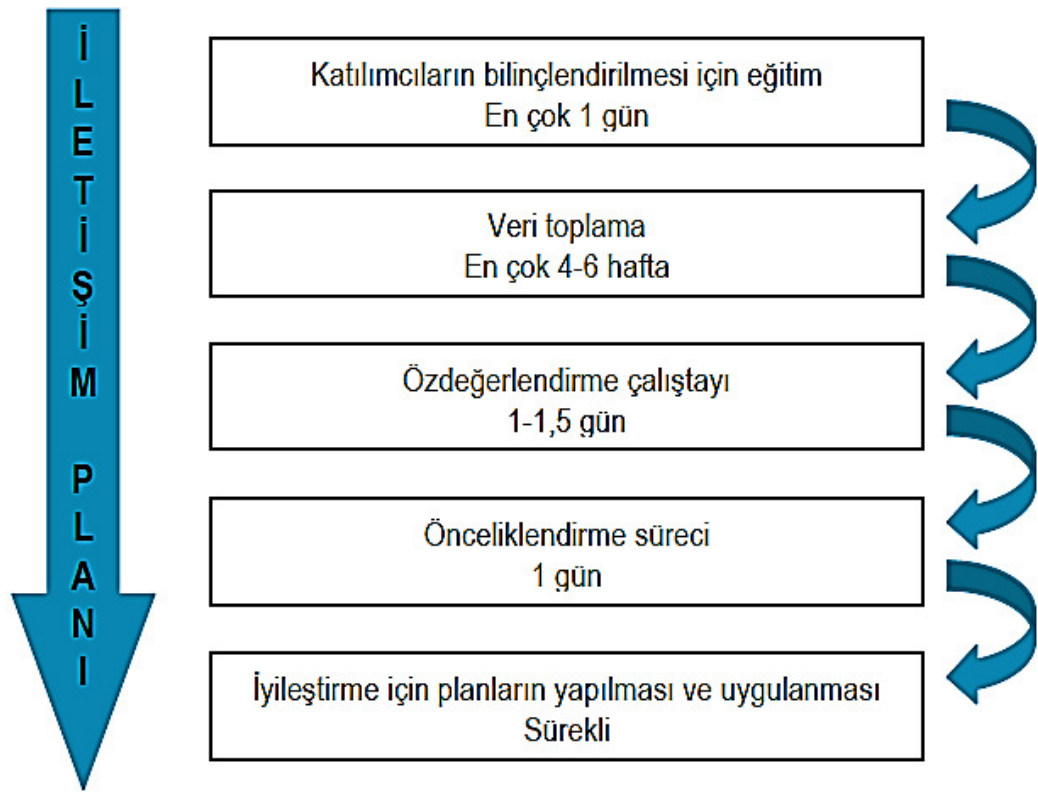
Ekip üyelerine matris şemalarının tanıtılmasıyla baslar. Daha sonra kişiler matris üzerinde işletmeyi değerlendirirler. Ortak mutabakat için moderatör eşliğinde çalıştay yapılır. Buna göre aksiyon ve iyileştirme planları oluşturulur. Modelin kriterlerini anlamak için pratik bir yoldur. İşletmedeki yönetim ekibini, matris şemaları oluşturma işine katmak, kuvvetli bir stratejik süreç olabilir. Bu yaklaşım, yöneticileri tartışmaya, fikir birliğine ulaşmaya, ortak vizyonlarını dile getirmeye ve her dokuz kriter alanında bunu gerçekleştirmek için adım atmaya zorlar. Buna karşılık, Matris Şema Yöntemi'nde kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar ile ilgili bir liste ortaya çıkmaz, ayrıca matris şemasında kullanılan adımlar ile Mükemmellik Modeli'nin alt kriterleri arasında doğrudan bir ilişki yoktur.

3.6.3 Çalıştay yöntemi

Çalıştay, özdeğerlendirmenin kapsamı içinde, tipik olarak yaklaşık 0,5-1,5 gün süren bir faaliyettir. Bu faaliyet, kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanlar üzerinde uzlaşacak ve sunulan verilerle kanıtları değerlendirecek olan takımın üyelerinin katılacağı bir tartışma ve karar alma sürecidir. Bu çalışmanın ardından; olası iyileştirme faaliyetleri listesinin önceliklendirilmesi, bunların sahiplendirilmesi ve bu

iyileştirmeler için zaman planlamasının yapılmasına yönelik ikinci bir tartışma ve karar alma süreci söz konusu olacaktır.

Görevli takım, kuruluşun herhangi bir biriminin bireylerinden oluşturulabilir. Ancak, bu tekniğin en güçlü yanlarından birisi, özdeğerlendirme yapacak olan birimin yönetim takımının katılımı için fırsat yaratmasıdır. Genel olarak, yönetim takımının her üyesi, EFQM Modeli'nin bir ya da daha fazla kriteri ile ilgili olarak sorumluluk alacak; ve ilgili verilerin ve kanıtların, özdeğerlendirme çalışmayı öncesinde toplanmasını sağlayacaktır. Çalıştayda, tüm takım üyeleri, toplanan verileri ve kanıtları yöneticilerine sunarlar. Bu, takım için tartışmayı ve uzlaşımı başlatma noktasıdır. Ayrıca, dokuz kriterin hangi sırayla ele alınacağı da önemlidir. Örneğin, liderlik kriteri ile başlamak önerilebilir. Çalıştay tekniğinin kuruluşdaki süreci Şekil 3.5' de gösterilmiştir.



Şekil 3.5: Çalıştay tekniği süreci (Kaynak: EFQM Özdeğerlendirme El Kitabı, 2008).

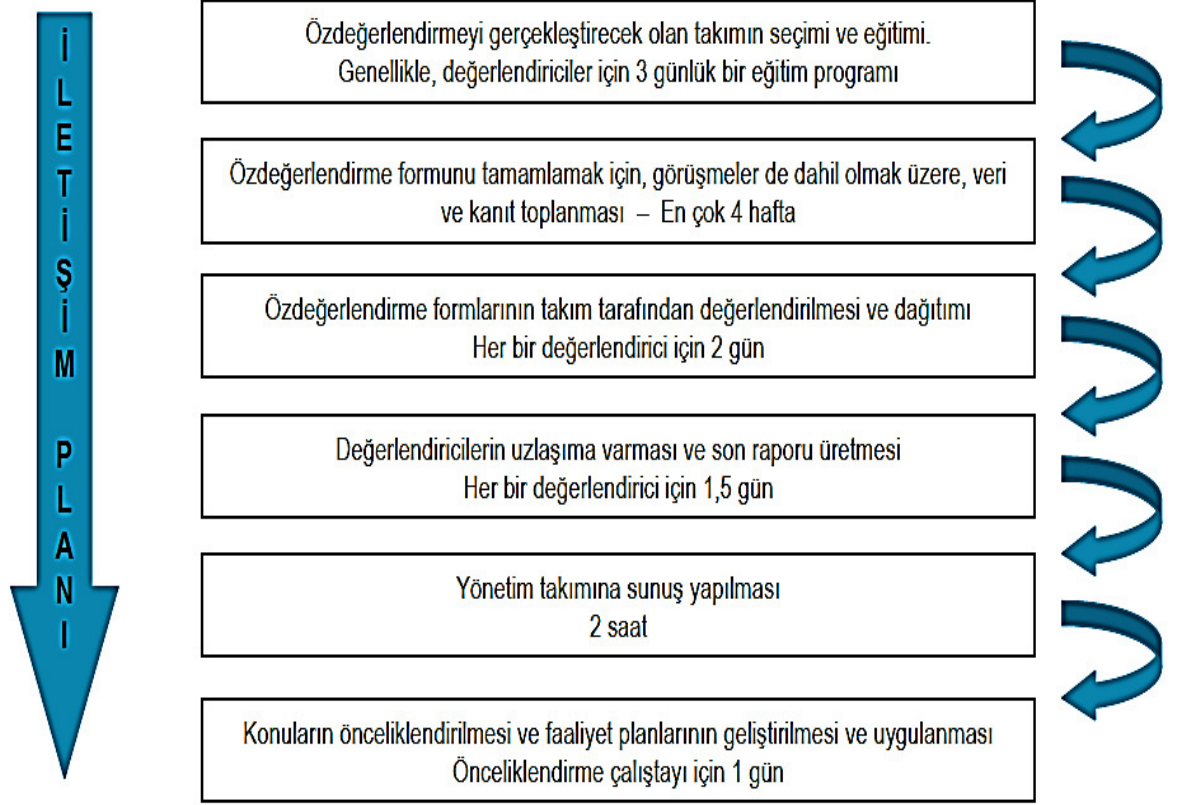
3.6.4 Özdeğerlendirme formu yöntemi

Soru listesi yönteminden daha fazla işgücü gerektirse de Ödül benzetimi yöntemine göre daha az bir işgücü gerektirir. Herbir alt kriter için 1 sayfadan oluşan 32 sayfalık özdeğerlendirme formu hazırlanır. Sayfanın üstüne alt kriterin açıklaması, alt

kısmına ise ele alınacak konular işlenir. Sayfanın geri kalanı ise kuvvetli yönlerin, iyileştirmeye açık alanların ve kanıtların işlenmesine ayrılır (Akaydın, 2010). Bu formları, genel olarak, EFQM değerlendircisi olarak eğitilmiş kuruluş çalışanları hazırlarlar. Bu formların doldurulma işlemi tamamlandığında yine değerlendirciler de değerlendirme işlemini tamamlarlar. Bazı kuruluşlar, bu formları kuruluş dışı değerlendirici ekiplerine de vererek değerlendirme sonuçlarının geçerliliğini sağlarlar.

Birkaç büyük işletmeye sahip büyük kuruluşlar, her bir işletmeden toplanan formları birleştirirler; ve kuruluşlarının ortak kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlerler. Bu sonuçlara göre de mevcut stratejiler gözden geçirilerek kuruluş çapında iyileştirme planları geliştirilebilir.

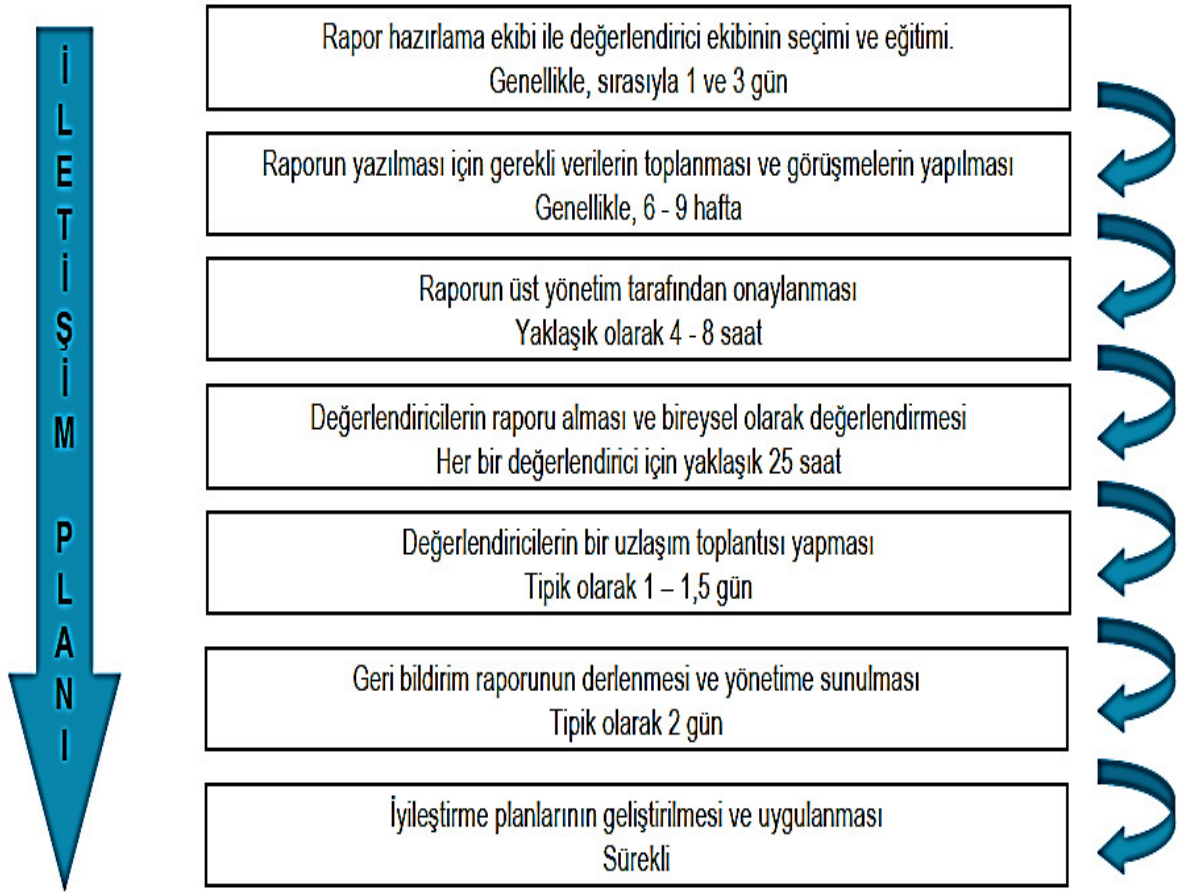
Bu tekniğin önemli bir kritik başarı faktörü veri toplama işlemindeki kalitedir. Değerlendircilerin, bireylerle görüşerek kanıt toplama işlemine başlamadan önce; yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirme, sonuçlar ve kapsam ile ilgili bilgilerin nereden ve kimden elde edilebileceğini açık bir biçimde bilmeleri çok önemlidir. Değerlendirciler, görüşme teknikleri konusunda yetkin olmalı ve yalnızca ilgili alt kriter çerçevesinde veri ve kanıt toplamaya odaklanmalıdırlar. Aksi takdirde, görüşme, görüşülen kişinin bireysel durumunu sorgulayan bir ankete dönüşebilir. Özdeğerlendirme Formu tekniğinin kuruluşdaki süreci Şekil 3.6' da gösterilmiştir.



Şekil 3.6: Özdeğerlendirme formu tekniği süreci (Kaynak: EFQM Özdeğerlendirme El Kitabı, 2008).

3.6.5 Ödül benzetimi yöntemi

Bu yöntem Uluslararası Kalite Ödülü ya da aynı çerçevede verilen ulusal ödüllerden bir tanesine başvurma sürecinin bir kopyasıdır. Özdeğerlendirmenin yapılacağı birim ya da kuruluş Kalite ödül kitapçığında açıklanan kurallara uygun olarak bir başvuru belgesini bastan sona düzenler. Sonra bu rapor eğitimli bir grup değerlendirici tarafından değerlendirilir (Akaydın, 2010). Özdeğerlendirme bir birim tarafından uygulanacaksa, değerlendiriciler birim dışından ya da bir bağlı kuruluştan seçilmelidir. Özdeğerlendirme bütün kuruluş için yapılacaksa, kuruluş dışından bazı değerlendiricilerin kullanılması yararlı olacaktır. Ödül Benzetimi tekniğinin kuruluşdaki süreci Şekil 3.7’ de gösterilmiştir.



Şekil 3.7: Ödül benzetimi tekniği süreci (Kaynak: EFQM Özdeğerlendirme El Kitabı, 2008)

4. TÜRKİYEDE CAN KURTARMA TECHİZATLARI ÜRETİMİ

Denizcilik sektörünün, sadece ulusal çapta değil uluslararası etkileşimlerin yer aldığı bir sektör olması sebebiyle, denizcilik konularında gerek ticari anlamda gerekse can emniyeti ve çevre kirliliği açısından güvenliği arttırıcı tedbirlerin alınması ve uygulanması, uluslararası nitelikli bir konudur. Eğer her devlet deniz güvenliği konusunda kendi kurallarını geliştirecek ve uygulayacak olsa bu takdirde farklı ve çoklukla birbiri ile çelişen kurallar ortaya çıkacaktı. Bu sebeple denizcilerin ve deniz vasıtaları ile yolculuk yapan diğer insanların yaşanabilecek bir tehlike durumunda can emniyetini sağlayacak olan can kurtarma teçhizatlarının gemide bulunması gereken miktar, yer ve techizatların özellikleri, yeterlilikleri konuları da uluslararası boyutta ele alınmış ve düzenlenmiştir. Ortaya konulan kural ve standartların, bu kural ve standartları ortaya koyan uluslararası kuruluşların bu techizatların üretimini ve servisini yapan işletmeler tarafından iyi bilinmesi gerekir. İşletmelerin strateji ve politikalarını bu kural ve standartlara göre planlamaları gerekir.

4.1 IMO

Deniz taşımacılığı konusunda belirlenecek olan kurallar tüm dünya ülkelerini ilgilendirmektedir. Dolayısıyla tüm ülkelerin, bu konuda yapılacak çalışmalara aynı derecede özen göstermesi gerekmektedir. Bu gereklilik, Uluslararası Denizcilik Örgütü olan IMO'nun kurulmasına neden olmuştur. Bu örgüt çatısı altında, deniz taşımacılığı sırasında karşılaşılan sorunları gidermeye yönelik çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalar sonucunda, Uluslararası Denizcilik Sözleşmeleri çıkmıştır. Örgütün yıllar süren çalışmaları sonucunda ortaya çıkan bu sözleşmeler, günümüzde dünya denizlerinin örgüt kurulmadan önceki halinden çok daha güvenilir hale gelmesinde oldukça büyük katkılar sağlamıştır (Çevik, 2004). Bu sözleşmeler denizde karşılaşılabilecek riskleri azaltmayı ve denizcilik sektöründeki faaliyetleri daha kolay uygulanabilir kılmayı hedeflemiştir (Ayan; Baykal, 2010).

Uluslararası Denizcilik Örgütü(International Maritime Organization) “IMO” nun kuruluş sözleşmesi, 6 Mart 1948 tarihinde Cenevre’de yapılan Birleşmiş Milletler Denizcilik Konferansında onaylanmıştır. Dönemin politik koşulları nedeniyle söz konusu sözleşmenin yürürlüğe girmesi on yıl kadar gecikmiştir. 17 Mart 1958 tarihinde, Uluslararası Denizcilik Danışmanlık Örgütü(Inter-Governmental consultative Organization) “ IMCO” ismini alarak görevine başlayan teşkilatın ilk genel kurul toplantısı 6 Ocak 1959 tarihinde yapılmıştır. Daha sonra 22 Mayıs 1982 yılında sözleşmede yapılan değişiklikle Uluslararası Denizcilik Örgütü(IMO) ismini almıştır (Çekiç, 2003). IMO merkezi Londra’dadır ve merkezi İngiltere’de bulunan tek Birleşmiş Milletler kuruluşudur.

IMO, Uluslararası Denizciliğin Güvenliğini artırıcı ve gemilerden kaynaklı kirliliği önlemeye yönelik gerekli Teknik ve Hukuki önlemleri belirlemek, bunlara ilişkin uluslararası Kanun ve Kuralları düzenlemek ve bunların uygulanmasında etkinlik kazanarak Yaptırım uygulamak amacıyla çalışan bir denizcilik örgütüdür (Çevik, 2004). Aynı zamanda sorumluluk, tazminat konuları ve uluslararası deniz trafiğinin kolaylaştırılması da dahil olmak üzere hukuki konularla da ilgilenmektedir. IMO’nun sloganı amaçlarını özetler niteliktedir: “Temiz okyanuslarda güvenli, emniyetli ve verimli taşımacılık”. IMO, şu an mevcutta 170 üye devletten oluşmaktadır.

IMO, ilk faaliyetine başladığında temel ilgi alanı denizcilikte emniyet ve deniz kirliliğinin önlenmesi konularındaki anlaşmalar ve diğer mevzuatları düzenlemek idi. Fakat; 1970’lerin sonlarına doğru bu görev son yıllarda kabul edilen bir dizi önemli konvansiyon yolu ile büyük ölçüde tamamlanmıştı. IMO, şu anda mevcut konvansiyonların güncel kalması ve bu konvansiyonların mümkün olduğunca çok devlet tarafından onaylanıp uygulanması üzerine yoğunlaşmıştır.

Dünya ticari gemi taşımacılığının %98’lik bir kısmı bu konvansiyonları uygulamaktadır (www.imo.org: 02.03.2015). IMO günümüzde sözleşmeler ile belirlenen kuralların taraf devletlerce gerektiği şekilde uygulanmasına yardımcı olunması için önemli çabalar sarf etmektedir. IMO’nun uyum ve uygulama geliştirme çabaların sonucu olarak başlattığı VIMSAS, IMO üyesi devletlerin taraf oldukları IMO zorunlu enstrümanları ile bunlara bağlı tavsiye kararlarına uyumunun ne derecede olduğunun görülmesi amacı ile başlatılmış gönüllü bir dış denetim programıdır. Bu uygulamada, gönüllü IMO üyesi ülkeler, 2007 yılından beri IMO adına görevlendirilmiş denet ekipleri vasıtası ile denetlenmektedir. VIMSAS

denetlerinde ülkenin mevzuatı, denizcilik stratejisi, uygulamaları, cezai yaptırım gücü, denetim ve belgelendirme faaliyetleri, uluslararası tavsiyelere uyum, deniz çevresinin korunması, deniz kazalarının araştırılması, arama kurtarma hizmetleri, tehlikeli malların taşınması, seyir emniyeti, idari yapı, personel eğitimleri, üst seviye koordinasyon, performansın kontrolü ve geliştirilmesi gibi çok sayıda hususa bakılmaktadır (www.denizcilik.gov.tr: 02.03.2015).

IMO'nun temel organları sırasıyla;

- Genel Kurul
- Konsey
- Sekreteryaya
- Komiteler(5 ana komite ve alt komiteler)

Ana Komiteler;

- 1- Deniz Güvenliği Komitesi(MSC)
- 2- Deniz Çevresini Koruma Komitesi(MEPC)
- 3- Hukuk Komitesi(LEG)
- 4- Teknik İşbirliği Komitesi(TC)
- 5- Kolaylaştırma Komitesi(FAL)

Genel Kurul

IMO Genel Kurulu, Konsey ve beş ana komiteden oluşur. Bütün üye devletlerin katılımı ile oluşan ve her iki yılda bir toplanan Genel Kurul, IMO'nun yasama organı görevini görür, Genel Kurul tarafından iki yıllık bir dönem için seçilen 40 üyeden oluşan Konsey, IMO'nun yürütme organı olarak görev yapar.

Konsey

IMO Genel Kurul oturumları arasındaki dönemde IMO'yu, Genel Kurul tarafından seçilmiş 40 üye hükümetin oluşturduğu Konsey idare eder. Genel Kuruldan sonra Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO)'nun en yetkili organı olan IMO Konseyi, Komite ve Alt Komitelerin raporları ile teklif ve tavsiyelerini, IMO program ve bütçe hesaplarını inceleyerek Genel Kurula iletmek Genel Kurulun onayıyla Genel Sekreter tayin etmek gibi konuları icra etmekle görevlidir. 1993 Kasım ayında düzenlenen 18'nci Genel Kurulda alınan karar A.735 (18) uyarınca, Konseyin (32 olan) üye sayısı 40'a çıkartılmıştır. Söz konusu kararın uygun bulunduğu dair

Kanun 24.01.2001 tarih ve 4621 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu karara göre;

- (*a kategorisi*) 10 üye, Uluslararası gemicilik hizmetlerinin sağlanmasından en fazla çıkarı bulunan devletlerden,
- (*b kategorisi*) 10 üye, Uluslararası denizcilik faaliyetlerinden en fazla çıkarı bulunan diğer devletlerden,
- (*c kategorisi*) 20 üye, yukarıdaki a ve b kategorilerinden seçilmeyen, deniz taşımacılığında ve seyrüseferinde özel çıkarları bulunan ve Konseye seçilmeleri dünyanın bütün coğrafi alanlarının temsilini sağlayacak devletlerden oluşacaktır (Ayan; Baykal, 2010).

Türkiye IMO'nun kuruluş sözleşmesine 16 Temmuz 1956 tarihinde kabul edilen kanun ile taraf olmuştur. Daha sonra kabul edilen diğer kanunlarla IMO'nun kabul etmiş olduğu bütün önemli sözleşmelere taraf olmuştur (www.ubak.gov.tr:02.03.2015). 15-26 Kasım 1999 tarihleri arasında gerçekleştirilen IMO 21.Genel Kurul Toplantısında Ülkemiz ilk kez c kategorisinden Konseye aday olmuş, yapılan oylamada geçerli sayılan toplam 124 oyun 76'sını alarak tarihinde ilk kez aday olduğu Konseye c kategorisinden seçilerek önemli bir başarı sağlamıştır. 19-30 Kasım 2001 tarihleri arasında yapılan IMO 22. Dönem Genel Kurul Toplantısı esnasında gerçekleştirilen Konsey üyeliği seçimlerinde ilk seçimlerde alınan oy sayısı 76'dan 87'ye çıkartarak Türkiye ikinci kez IMO Konsey üyeliğine seçilmiştir. 24 Kasım- 5 Aralık 2003 tarihleri arasında Londra'da yapılan IMO 23. Genel Kurul Toplantısında gerçekleştirilen IMO Konsey üyeliği seçimlerinde; Ülkemiz geçen dönemki seçimlere oranla oy sayısını 11 oy artırarak, 98 oyla IMO Konseyi'ne yeniden seçilmiştir (Ayan; Baykal, 2010). Türkiye'de IMO konusundaki yetki ve sorumluluk Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı bünyesindedir. Bakanlığın resmi güncel verilerine göre; şu ana kadar IMO tarafından kabul edilmiş 34 adet sözleşme ve protokole taraf olunmuş, Bakanlık ve başbakanlık düzeyinde 19 adet Sözleşme ve protokole taraf olma süreci devam etmektedir. Ayrıca Dışişleri Bakanlığı gündeminde çalışmaları devam eden 3 adet sözleşme ve protokol TBMM gündeminde ise 6 adet sözleşme ve protokol bulunmaktadır. Bunların dışında taraf olmayacağımız 11 adet sözleşme ve protokol belirtilmiştir (www.ubak.gov.tr:02.03.2015).

IMO, hedeflerine ulaşmak amacıyla kuruluşundan itibaren birçok sözleşme ve protokolü geliştirmiş ve deniz güvenliği, kirliliğin önlenmesi ve diğer meselelerle ilgili olarak, 700'ün üzerinde kod ve tavsiyeleri kabul etmiştir. Normal olarak Sözleşmelerin başlangıç çalışmaları, komite ve alt komitelerce yapılır; taslak belgeler üretildikten sonra Konferansa sunulur. Konferansa, IMO'ya üye olmayan ülkeler dâhil Birleşmiş Milletler sistemi içindeki bütün ülkelerin delegeleri davet edilir. Konferans sonuç metnini kabul eder ve nihai metin hükümetlerin onayına sunulur.

Bir belge belli sayıda ülkenin onayının alınması gibi belli bir takım sorumlulukların yerine getirilmesinden sonra yürürlüğe girer. Genelde sözleşme ne kadar önemliyse, yürürlüğe girmesindeki sorumluluklar da o kadar sıkı ve keskindir. Bu sözleşmelerin hükümlerinin uygulanması taraf olan ülkeler için zorunludur. IMO Genel Kurulu tarafından kabul edilen kodlar ve tavsiyeler, hükümetleri bağlayıcı değildir. Bununla birlikte, kodların ve tavsiyelerin içeriği önemli olabilir ve çoğu zaman bunlar, bazen üye ülkelerin ulusal mevzuatının içine alınarak uygulanır.

Sekretarya

Genel Sekreter, Sekretarya'ya başkanlık eder. Sekretarya'da yaklaşık 300 tane uluslararası sivil memur çalışmaktadır. Genel Sekreter, Genel Kurulun onayı ile Konsey tarafından atanır.

Komiteler

Deniz Güvenliği Komitesi (Maritime Safety Committee- MSC):

IMO'nun en önemli komitesi olup, örgütün teknik çalışmalarını yürütür. Çok sayıda alt komiteleri vardır. Bu alt komitelerin isimleri onların ilgilendikleri konulara işaret eder. Bunlar, Seyir Güvenliği (NAV); Telsiz Haberleşmesi ve Arama-Kurtarma (COMSAR) Eğitim ve Vardiya (STW); Tehlikeli Maddelerin, Katı Yüklerin ve Konteynırların Taşınması (DSC); Gemi Dizaynı ve Donanımı (DE); Yangından Korunma (FP); Gemi Dengesi, Yükleme Hatları ve Balıkçı Gemilerinin Güvenliği (SLF); Bayrak Devleti Uygulamaları (FSI); Dökme Sıvılar ve Gazlar (BLG).

Deniz Çevresini Koruma Komitesi (Marine Environment Protection Committee- MEPC):

Genel Kurul tarafından Kasım 1973'de kurulmuştur. Gemilerden kaynaklanan deniz çevresinin kirliliğinin kontrolü ve önlenmesi hakkındaki teşkilat faaliyetlerinin

koordinasyonundan sorumludur. Dökme Kimyasallar ve Bayrak Devleti Uygulamaları MEPC'nin alt komitelerindendir.

Hukuk Komitesi (Legal Committee- LEG):

Esas olarak 1967'de Torrey Canyon kazasından sonra ortaya çıkan yasal problemler ile ilgilenmek üzere kurulmuştur. Ancak, bu komite daha sonra daimi bir komite olmuştur. Organizasyonun görev alanı içerisindeki her türlü yasal (hukuki) meselelerin incelenmesinden sorumludur.

Teknik İşbirliği Komitesi (Technical Co-operation Committee- TC):

Özellikle gelişmekte olan ülkelere denizcilik alanında teknik yardımların sağlanması konusunda Örgütün koordinasyon çalışmalarından sorumludur. Birleşmiş Milletler Sözleşmesi'nde resmi olarak ilk tanınan Organizasyonun Teknik İşbirliği Komitesi olması IMO çalışmalarında teknik yardımın önemini göstermektedir.

Kolaylaştırma Komitesi (Facilitation Committee- FAL):

Uluslararası deniz trafiğinin kolaylaştırılması bağlamında IMO faaliyetleri ve fonksiyonundan sorumludur. Bunlar gemilerin limanlara ve diğer terminallere giriş ve çıkışlarında istenilen belgelerin basitleştirilmesi ve formalitelerin azaltılmasıdır.

IMO'nun bütün komiteleri eşit olarak, tüm üye hükümetlerin katılımına açıktır. Sözleşmeler ve uluslararası anlaşmalara ek olarak, IMO, çok geniş bir yelpazede çeşitli konularla ilgili yüzlerce tavsiye kararı almıştır. Bunlardan bazılarını sözleşmeler ve anlaşmalarda yeterince yer almayan kodlar, ana hatlar, önemli konularda tavsiye niteliğindeki çalışmalar oluşturmaktadır (Ayan; Baykal, 2010).

4.1.1 Denizde Can Emniyeti Sözleşmesi (Solas)

Denizde Can Emniyeti Uluslararası Sözleşmesi, SOLAS (Safety Of Life At Sea); gemilerin dizayn kriterlerinden muhabere cihazlarının özellikleri ile muhabere usullerine kadar tüm konuları can ve mal emniyeti açısından inceleyerek kurallar koyan, dünya denizlerinde seyreden gemilerde can ve mal emniyetinin sağlanması için alınması gereken tedbirlerle, uyulması gereken hukuk kurallarını belirleyen uluslararası bir sözleşmedir (SOLAS, 2009).

SOLAS'ın ilk konferansı, 14 Nisan 1912'deki, 1500'den fazla yolcu ve mürettebatın hayatını kaybetmesiyle sonuçlanan "Titanik" faciasından sonra, 20 Haziran 1914'de

Londra’da Birleşik Krallık öncülüğünde 13 ülke katılımıyla toplanmış ve ilk versiyonu yayınlanmıştır. Daha sonra 1929 yılında 18 ülkenin katılımıyla ikinci konferans toplanmış ve 1933 yılında yürürlüğe giren ikinci versiyonu yayınlamıştır. 1948 yılında uygulama alanı genişletilerek üçüncü versiyonu kabul edilmiş 1952’de yürürlüğe girmiştir. IMO’nun kuruluşundan sonra en önemli ve ilk görevi olan 1960 SOLAS konvansiyonu 17 Haziran 1960 tarihinde yapılmış ve dördüncü versiyonu 26 Mayıs 1965’de yürürlüğe girmiştir. Bu konvansiyon, ortaya koyulan düzenlemelerin modernize edilmesinde ve deniz taşımacılığı endüstrisindeki teknik gelişmelere ayak uydurabilir kalmasında önemli bir adım olma özelliği teşkil etmektedir. SOLAS 1974 konferansı ise 21 Ekim- 1 Kasım tarihleri arasında 71 ülkenin katılımıyla yine Londra’da gerçekleşmiştir. Burada kabul edilen sözleşmenin günümüzde kullanılan son halidir (www.imo.org: 02.03.2015).

1974 Sözleşmesinin en önemli özelliklerinden birisi “zımni” (tacit) kabul yöntemini içermesidir. Bu usul sayesinde Sözleşme hükümleri, belli bir sayıda taraf devlet itiraz etmediği takdirde belirlenmiş bir tarihte uluslararası alanda yürürlüğe girebilmektedir. Yani zımni kabul, değişikliğe itiraz edilmemesi halinde yürürlüğe girişi sağlayan bir usuldür. Bu sayede SOLAS 74 Sözleşmesi denizcilik alanındaki gelişmelere paralel olarak her yıl 1 veya 2 kez güncellenebilmektedir. Zımni Kabul yöntemi, SOLAS sözleşmesinin ekinin sadece II-XII arası Bölümleri için geçerlidir. I. Bölümün değiştirilmesi ise eski sistemle yani “açık kabul” şeklinde mümkündür. Denizcilik alanındaki gelişmelere paralel olarak I. Bölümün güncellenmesi için 1978 ve 1988 yıllarında SOLAS 74 Sözleşmesine iki adet ek protokol yapılmıştır. Günümüzde 1978 Protokolü büyük ölçüde işlevini yitirmiş olup 1988 Protokolü(Harmonize Sürvey ve Sertifikalandırma Sistemi) geniş olarak uygulanmaktadır. SOLAS 1974 Sözleşmesine 2013 yılı itibarı ile dünya denizcilik filosunun % 99’undan fazlasını temsil eden 162 ülke taraftır (www.ubak.gov.tr: 02.03.2015).

Türkiye SOLAS-1974’e 25.5.1980 tarihinde yürürlüğe giren 6.3.1980 gün 8/522 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile taraf olmuştur. Ayrıca SOLAS-1974’ün 1981 ve 1983 değişiklikleri de onaylanarak 9.7.1986 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete, 1980).

SOLAS Sözleşmesinin baş kısmında genel hükümler, sorumluluklar, değişikliklerin yapılması yöntemleri gibi hususları içeren bir sözleşme kısmı bulunur. Ek kısmı ise 12 teknik bölümden oluşur.

Bölüm I – Genel Hükümler

Muhtelif ticaret gemilerinin denetlenmesi, sörveyi, belgelendirilmesi konuları düzenlenmiştir. SOLAS 88 Protokolü ile bu bölüm kısmen değiştirilmiş ve “Harmonize Sörvey ve Sertifikalandırma Sistemi” (HSSC) yürürlüğe konmuştur. Bu bölümde aynı zamanda kazaların araştırılmasını gerektiren madde ile sözleşmeye taraf devletlerin kendi limanlarını ziyaret eden gemileri kontrolden geçirebilmesine yetki veren madde bulunmaktadır.

Bölüm II-1 İnşa, İç Bölmeler ve Denge, Makineler ve Elektrikli Sistemler

Gemilerin özellikle de yolcu gemilerinin iç bölmeleri, belli bir seviyeye kadar kaza ve yaralanma durumlarında gemi yüzer durumda ve dengede kalacak şekilde bölümlere ayrılmalıdır. Bu bölümde su geçirmezlik, sintine basma düzenlemeleri, denge gerekleri, tasarım ve inşa hususları ve gerekleri düzenlenmiştir. Ek olarak, muhtelif acil durumlarda geminin, personelin ve yolcuların emniyetinin sağlanması amacı ile gerekli hizmetlerin (aydınlatma, yürütme, pompalar, dümen vs.) verilmesi için makineler ve elektrikli sistemler için gerekler düzenlenmiştir.

Bölüm II-2 Yangından Korunma, Yangın Algılama ve Yangın Söndürme

Tüm gemiler için yangın emniyeti ile ilgili detaylı kurallar ile özellikle yolcu gemileri, yük gemileri ve tankerler için hususi hükümler içerir. Düzenlemeler, geminin ısı yalıtımı ve yapısal sınırlarla ana ve dikey bölmelere ayrılması, yaşam mahallerinin diğer kısımlardan ısı yalıtımı ve yapısal sınırlarla ayrılması, yanıcı malzemelerin sınırlı kullanımı, yangının başladığı yerde tespit edilebilmesi, hapsedilmesi ve söndürülmesi, kaçış yollarının korunması ve yangınla mücadele için her kısma erişilmesi, yangın söndürme donanımlarının hazır durumda bulunması, yanıcı yüklerin buharının tutuşması riskinin minimize edilmesi gibi yangın emniyet hususlarını kapsar.

Bölüm III Can Kurtarma Teçhizatı ve Düzenlemeleri

Bu bölümde, can filikaları, kurtarma botları, can salları, can yelekleri gibi can kurtarma teçhizatı ve düzenlemeleri ile ilgili gereklikler bulunur. Gemi cinslerine

göre teçhizat bulundurma şartları düzenlenir. Bu bölümdeki Kural 34 gereğince, can kurtarma teçhizatı hakkında teknik gereklerin düzenlendiği “Uluslararası Can Kurtarma Teçhizatları Kodu” (LSA Kod) zorunludur. Buna göre tüm can kurtarma teçhizat ve düzenlemelerinin standartları LSA Kod hükümlerine uygun olmak zorundadır.

Bölüm IV- Telsiz Haberleşmeleri

Bu bölüm, “Küresel Deniz Tehlike ve Emniyet Sistemi” (GMDSS) gereklerini içerir. Uluslararası sefer yapan tüm yolcu gemileri ile 300 gros tondan büyük tüm yük gemileri tehlike durumu haberleşmelerini yapabilmek, telsiz mesajlarını alabilmek ve özellikle bir kazadan sonra yerlerinin bulunmasını sağlamak üzere gerekli teçhizatı taşımak zorundadır. İmzacı devletler de gemilere muhtelif telsiz haberleşmesi hizmetlerini sunmakla yükümlü kılınmaktadır. Bu bölüm, Uluslararası Telekomünikasyon Birliği’nin (ITU) radyo kuralları ile yakinen ilişkilidir.

Bölüm V – Seyir Emniyeti

Bu bölüm, seyir emniyeti ile ilgili olan ve taraf devletlerce sunulması gereken (arama kurtarma, gemi trafik hizmetleri, gemi raporları meteorolojik hizmetler gibi) hizmetleri tanımlar. Her sefer bölgesinde tüm gemilerde uyulacak seyir kuralları ve seyir teçhizatı bulundurma hükümleri de yine bu bölümde düzenlenir. V. Bölüm, tüm gemilere uygulanan bu yönü ile sadece uluslararası sefer yapan bazı gemi cinslerinin kapsandığı Sözleşmenin genel düzenine bir istisna oluşturmaktadır.

Bölüm VI – Yüklerin Taşınması

Bu bölüm, gemiye, diğer yüklere veya kişilere zararlı olabilecek özellikleri nedeni ile taşıma sırasında özel önlemler gerektiren her tür yük (dökme sıvılar ve gazlar hariç) taşınması ile ilgili kuralları içerir. Bu kurallarda istif, ayırım ve bağlama (konteynerlerin bağlanması gibi) gerekleri bulunur. Bölümde ayrıca dökme tahıl taşıyan yüklerin “Uluslararası Tahıl Kod’u” gereklerine uyması da hüküm altına alınmıştır.

Bölüm VII – Tehlikeli Maddelerin Taşınması

Bu bölümde kurallar birkaç kısımda düzenlenmiştir:

Kısım A- Ambalajlı tehlikeli maddelerin taşınması

Paketlenmiş tehlikeli maddelerin sınıflandırılması, ambalajlanması, markalanması, etiketlenmesi, yaftalanması, dokümantasyon ve istifleri için hükümler içerir. Bu kısımda “Uluslararası Deniz Yolu ile Taşınan Tehlikeli Maddeler Kod’u” (IMDG Kod) zorunlu hale getirilmiştir. 2 yılda bir güncellenen IMDG Kod devamlı eklenen yeni tehlikeli maddeler ve değiştirilen taşıma kuralları ile paketli tehlikeli maddelerin deniz yoluyla taşınması için en önemli uluslararası mevzuattır.

Kısım A-1 – Dökme katı tehlikeli maddelerin taşınması

Bu tip maddelerin istif, ayırım ve dokümantasyon gerekleri ile bu tip maddelerin karıştığı kazaların raporlanma yöntemlerini içerir. Katı dökme yüklerin taşınmasındaki en ciddi tehlikeler arasında gayri muntazam yük dağılımı sonucunda sefer sırasında gemide yapısal hasarların meydana gelmesi, tekne dengesinin bozulması veya yitilmesi ve yüklerin rol aldığı kimyasal reaksiyonlar bulunmaktadır. Bu nedenle Uluslararası Denizcilik Katı Dökme Yükler Kod’u (IMSBC Kod) bu bölüm ile zorunlu hale getirilmiştir. Bu Kodun öncelikli amacı belli katı dökme yüklerin taşınması sırasında söz konusu olabilecek tehlikeler ve katı dökme yüklerin taşınması sırasında uyulması gereken prosedürleri belirlemek ve ilgili talimatlar hakkında bilgi vererek katı dökme yüklerin emniyetli bir biçimde yüklenmesine ve taşınmasına yardımcı olmaktır.

Kısım B, tehlikeli sıvı kimyasalları dökme halde taşıyan gemilerin inşa ve teçhizat konularını kapsar ve kimyasal tankerlerin “Uluslararası Dökme Kimyasallar Kod’u” (IBC Kod) hükümlerine uymasını hükmeder.

Kısım C, sıvılaştırılmış gazları dökme halde taşıyan gemilerin inşa ve teçhizat konularını kapsar ve gaz gemilerinin “Uluslararası Gaz Taşıyıcısı Kod’u” (IGC Kod) hükümlerine uymasını hükmeder.

Kısım D, ambalajlı ısınlı nükleer yakıt, plütonyum ve yüksek seviyeli radyoaktif atıkların gemilerde taşınmasına ilişkin özel gerekleri içerir. Bu ürünleri taşıyan gemilerin “Paketli ısınlı Nükleer Yakıt, Plutonyum ve Yüksek Seviyeli Radyoaktif Atıkların Gemilerde Emniyetli Taşınması Uluslararası Kod’u” (INF Kod) hükümlerine uyması zorunludur.

Bölüm VIII – Nükleer Gemiler

Nükleer güçle yürütülen gemiler için temel gereksinimler, özellikle de radyasyonun yaratabileceği tehlikeler bu bölümde verilmiştir. IMO Genel Kurulu tarafından 1981 yılında kabul edilmiş detaylı ve açıklamalı bir referans olan “Nükleer Ticaret Gemileri için Emniyet Kod’una” bu bölümde atıf yapılmıştır.

Bölüm IX – Gemilerin Emniyetli İşletilmesi Yönetim Sistemi

Bu bölüm, geminin işletilmesinden sorumlu olan şirket veya kişilerce gemide bir emniyetli yönetim sistemi kurulması konusunu düzenleyen “Uluslararası Emniyetli Yönetim Kod’unu” (ISM Kod) zorunlu kılmaktadır.

Bölüm X – Yüksek Süratli Tekneler İçin Emniyet Önlemleri

Bu bölüm, yüksek süratli tekneler için emniyet gereklerinin düzenlendiği “Yüksek Süratli Tekneler için Emniyet Kodu”nu (HSC Kod) zorunlu hale getirmektedir. Yüksek süratli tekneler, HSC Kod gereklerini yerine getirmeleri durumunda Sözleşmenin Bölüm 1-IV arası gerekleri ile Bölüm V Kural 18, 19 ve 20 gereklerini karşılamış sayılmaktadır.

Bölüm XI-1 Deniz Emniyetini Arttırıcı Özel Önlemler

Bu Bölüm, İdare adına denetim ve belgelendirme yapmak üzere yetkilendirilmiş kuruluşlarla ilgili hükümleri, genişletilmiş sürveyleri, gemi tanıtım numarası uygulamasını ve liman devleti kontrolü ile ilgili bazı hükümleri düzenlemektedir.

Bölüm XI-2 Deniz Güvenliğini Arttırıcı Özel Önlemler

Bu Bölümde, “Uluslararası Gemi ve Liman Tesisleri Güvenlik Kod’u” (ISPS Kod) zorunlu hale getirilmektedir. ISPS Kod’un A kısmı zorunlu hükümleri, B kısmı ise zorunlu hükümlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesi için tavsiyeleri içermektedir. Bu bölümde gemide bulunması gerekli güvenlik dokümanları, belgeler, teçhizat, kaptanın güvenlikle ilgili görevleri, gemi güvenlik zabiti, şirketlerin görev ve sorumlulukları, liman güvenlik zabiti, liman tesislerindeki güvenlik gerekleri, değerlendirmeleri ve dokümanları, yetkilendirilmiş güvenlik kuruluşları ve benzeri hususlar düzenlenmektedir. Gemilerin limanda güvenlik açısından kontrolü hususlarında liman devletlerine geniş yetkiler verilmiştir. Bu yetkilerin arasında gemi limana gelmeden önce yapılacak bildirim ve kontroller, gemilerin limana sokulmaması veya limandan uzaklaştırılması gibi geniş konular da bulunmaktadır.

Bölüm XII Dökme Yük Gemileri İçin İlave Emniyet Önlemleri

Bu Bölüm, boyu 150 metreden daha uzun olan dökme yük gemileri için yapısal gereklilikleri düzenlemektedir (www.ubak.gov.tr: 02.03.2015).

4.2 Can Kurtarma Techizatları ve Standartları

Can kurtarma araç ve donanımlarının üretiminde referans alınacak temel kaynak Denizde Can Emniyeti Sözleşmesi (Solas)'tır. SOLAS 74 Sözleşmesinin ana metninde ismiyle ve kabul numarası ile referans verilen ve bu sebeple SOLAS 74 Sözleşmesi gibi zorunlu olarak uygulanması gereken IMO kodları ve kararları mevcuttur. SOLAS 74 Sözleşmesine gelen değişikliklerle aynı şekilde uluslararası alanda “zımnî kabul” yolu ile yürürlüğe girmiş olan ve yine aynı şekilde değiştirilen ve güncellenen bu kodların ve kararların hükümlerine uyum, aynı SOLAS 74 Sözleşmesi hükümleri gibi zorunludur.

SOLAS 74 Sözleşmesi'nin III. Bölümü, Can Kurtarma Araçları ve Donanımları hakkındaki genel özellikleri gereklilikleri düzenlemektedir. SOLAS74 Bölüm III Kısım B-IV Kural 34 'de tüm can kurtarma araçları ve düzenlemelerin Uluslararası Can Kurtarma Gereçleri (International Life-Saving Appliance - LSA) Kod'unun gereklerine uyumlu olması gerektiği belirtilmektedir. LSA Kod'un amacı SOLAS 74 Sözleşmesi Bölüm III gereğince öngörülen kişisel can kurtarma teçhizatı ve can kurtarma araçlarına ilişkin uluslararası standartları sağlamaktır. LSA Kod, SOLAS III/3.10 kuralı gereğince 1 Temmuz 1998 tarihinde zorunlu hale gelmiştir. LSA Kod, teknoloji ve can kurtarma teçhizatındaki gelişmelere paralel olarak 1996 yılından beri müteakip defalar değişmiş ve güncellenmiştir. LSA Kod'da yapılan güncellemeler Deniz Güvenliği Komitesi(MSC)'nin yayınlamış olduğu; MSC. 207(81), MSC. 218(82), MSC. 272(85), MSC. 293(87), MSC 320.(89) no'lu sirkülerler ile ilan edilmiştir (www.ubak.gov.tr: 02.03.2015).

Türkiye bu uluslararası sözleşmelerin yanında Avrupa Konseyi'nin yayınlamış olduğu direktiflere de taraf olmuştur. Avrupa Konseyi, 20 Aralık 1996 tarihinde gemi ekipmanları standartları hakkında 96/98/EC sayılı Denizcilik Ekipmanlarına İlişkin Direktif- Marine Equipment Directive(MARED) yayınlamıştır. Direktifin amacı topluluğa üye devletler arasında uluslararası test standartlarını ve gerekli ilave standartları ortaya koymak, bu standartlar doğrultusunda ekipmanların topluluk

sınırları içerisinde serbest dolaşımını sağlamaktır. (www.mared.org: 02.03.2015). Türkiye’de Avrupa Birliği mevzuatına uyum çalışmaları kapsamında, 96/98/EC sayılı AB Direktifi esas alınarak hazırlanan Gemi Teçhizatı Yönetmeliği, 23 Ekim 2005 tarihli ve 25975 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanmış olup, 01 Haziran 2006 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Yönetmelik Ek A-1’de listesi verilen teçhizatın, yönetmeliğin Ek-D kısmında gösterilen dümen işareti (WHHELMAR) taşıması gerekmektedir. Dümen işaretinin iliştirilmesi yönetmelikte belirtilen modüllerin uygulanması ile imalatçı tarafından üretim aşamasının bitiminde gerçekleştirilmektedir. Teçhizat piyasaya arz edilmeden önce ve Ek A.1’de belirtilen imkânlar içinden üretici veya yetkili temsilcisi tarafından yapılan seçime göre, bütün teçhizat, AT Tip İncelemesine (Modül B) tâbi olmalıdır. Bu kapsamda verilecek olan AT Tip Onaylarında, bir onaylanmış kuruluş, öngörülen üretimi temsil eden bir numunenin, ilgili uluslararası düzenlemelerin hükümlerine uygun olduğunu yönetmelikte belirtilen testlerle belirlemeli ve belgelendirmelidir. Gemi Teçhizatı Yönetmeliği Ek A-1’de listesi verilen teçhizata yönelik AT Tip Onay Sertifikaları, Yönetmelik kapsamında Onaylanmış Kuruluş olarak atanmış kuruluşlar tarafından düzenlenmektedir. Bu teçhizatları üreten firmaların kendilerinin AT Tip Onay Sertifikası düzenlemesi söz konusu değildir. Onaylanmış kuruluşlar Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı tarafından tayin edilir, yetkilendirilir ve daha önce almış olduğu bir kimlik kayıt numarası varsa bununla birlikte Dış Ticaret Müsteşarlığı aracılığıyla AB komisyonuna ve AB üyesi diğer devletlere bildirilir. Yetkilendirilmiş kuruluşlar topluluk sınırları içerisinde karşılıklı olarak birbirlerini tanırlar (Resmî Gazete, 2005).

Can Kurtarma Teçhizatları sadece üretim aşamasında değil, üretim sonrası hem gemide gemi personeli tarafından hem de karada yetkili servis sağlayıcı firmaların test merkezlerinde periyodik bakım, tutum ve testlere tabi tutulurlar. IMO’nun Deniz Güvenliği Komitesi(MSC) tarafından yayınlamış olduğu 1206 nolu sirküsü ile gemilerde bulunan her türlü can kurtarma teçhizat ve donanımının senelik ve beş senelik kontrollerinin saadece yetkilendirilmiş bu test merkezlerinde yapılabileceği hüküm altına alınmıştır. Can kurtarma teçhizat ve donanımları için kontrol, bakım ve tutum servisi sağlayacak firmalar Ulaştırma, Haberleşme ve Denizcilik Bakanlığı tarafından yetkilendirilir. Tüm gereklilik ve koşullar bakanlığın sitesinde yayınlanmıştır. Yapılan kontrol, bakım ve tutumlar sonucu uygunluk sertifikası

düzenlenir. Muayene ve test sertifikası düzenleme yetkisi talebinde bulunan servis sağlayıcı işletmenin tesisinin bulunduğu yerdeki Liman Başkanlıklarına müracat etmeleri gerekir. Yapılan incelemeler sonucu uygun bulunduğu takdirde 5 yıllık yetki belgesi düzenlenir. Yapılan testler Deniz Emniyet Komitesi(MSC)'nin yayınlamış olduğu ilgili sirkülerler doğrultusunda gerçekleştirilir. Türkiye’de araştırmam esnasında gözlemlediğim kadarıyla üretici firmaların birçoğu bakanlıktan servis yetkisi almıştır.

Can kurtarma teçhizat ve donanımlarının LSA Kod gereği tümünün sahip olması gereken özellikler;

- ✓ Uygun işçilik ve materyal ile üretilecek,
- ✓ Yerleştirildikleri yerde -30 °C ile +65 °C arasındaki hava sıcaklıklarında zarar görmeyecek,
- ✓ Su içerisinde kullanıldıkları esnada, -1 °C ile +30 °C dereceleri arasındaki deniz suyu sıcaklığında çalışabilecek nitelikte olacak,
- ✓ Tatbik edilebildiğinde, çürümeye ve korozyona karşı dayanıklı olacak; deniz suyu, yağ ve mantarlardan aşırı derece etkilenmeyecek,
- ✓ Güneş ışığına maruz kaldığı yerlerde bozulmaya karşı dirençli olacak,
- ✓ Arama-bulma çalışmalarına yardımcı olacak şekilde, bütün kısımları oldukça iyi görünür bir renkte olacak,
- ✓ Teşkilatın tavsiyelerine uygun olacak şekilde arama-bulma çalışmalarına yardımcı olacak ışık yansıtıcı materyal ile donatılmış olacak,
- ✓ Yolculuk esnasında kullanılacak ise, bulunduğu ortam koşullarında başarıyla kullanılabilir olmalı,
- ✓ Onaylayan idarenin onay bilgileri ve varsa operasyonel kısıtlılıkları görünür bir şekilde markalanacak,
- ✓ Tatbik edilebildiğinde, hasar ve yaralanmayı önleyecek şekilde kısa devre elektrik koruması olacaktır.

İdare, can kurtarma teçhizatlarının geçerli kullanım sürelerini belirleyecektir. Bu kullanım süreleri ve değişim tarihleri techizatların üzerine markalanacaktır. LSA Kod’a göre Can Kurtarma Techizatlarını aşağıdaki şekilde başlıklara ayırabiliriz (LSA Kod, 2010);

I-Kişisel Can Kurtarma Techizatları

- 1- Can Simitleri(Lifebuoys)
- 2- Can Yelekleri(Lifejackets)
- 3- Dalma Giysileri(Immersion Suits)
- 4- Isı Koruyucu Giysiler(Anti-exposure Suits)
- 5- Isı Koruyucu Tulumlar(Thermal Protective Aids)

II-Görünür İşaretler

- 1- Paraşütlü İşaret Fişekleri(Rocket Parachute Flares)
- 2- El Maytapları(Hand Flares)
- 3- Yüzer Duman İşaretleri(Buoyant Smoke Signals)

III- Can Kurtarma Araçları

- 1- Can Salları(Liferafts)
- 2- Can Filikaları(Lifeboats)

IV- Kurtarma Botları

V- Can Kurtarma Vasıtalarını Denize İndirme ve Binme Donanımları

- 1- İndirme ve Binme Donanımları(Launching and Embarkation Appliances)
- 2- Gemiyi Terk Sistemleri(Marine Evacuation Systems)

VI- Diğer Can kurtarma Donanımları

- 1- Halat Atma Aletleri(Line Throwing Appliances)
- 2- Genel Alarm ve Yayın Sistemi(General Alarm and Public Address System)

5. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Deniz taşımacılığının uluslararası niteliği ve dünya ticaretindeki payı düşünüldüğünde, gereken önemin verilmesi ve geliştirilmesi gerektiği aşikârdır. Fakat deniz taşımacılığı endüstrisini yalnızca gemilerin işletilmesi ve gemi inşa edilmesi olarak düşünmek büyük yanılgı olur. Her sektörün, onu meydana getiren organları, organları meydana getiren ise hücreleri mevcuttur. Bütün bu hücreler ve organlar birbirlerine bağlı ve bağımlı olup birlikte sektörü meydana getirirler. Can kurtarma techizat ve donanımlarının üretimi de deniz taşımacılığı endüstrisine can veren hücrelerden biridir. Bunun yanında insana verdiğimiz değer ve insan hayatının önemini de katacak olursak kaza durumunda insanların hayatta kalabilmesine büyük katkı sağlayacak olan bu techizatların üretiminin ne kadar önemli olduğunu, dolayısıyla bu techizatların üreticilerinin de gelişiminin ve kalite anlayışının ne kadar önemli olduğunu anlayabiliriz. Ülkemizde can kurtarma techizatları ve donanımları üretimi ve servisi alanında faaliyet gösteren işletmeler işletme büyüklüğüne göre KOBİ olarak nitelendirilmektedir. Dünya’da KOBİ’lerin tüm işletmeler içindeki payı %95’in üzerindedir. KOBİ’lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmadaki önemli rolleri; ekonomiye dinamizm kazandırma, istihdam sağlama, yeni iş olanakları yaratma, esneklik ve yenilikleri teşvik etme, bölgesel kalkınmayı hızlandırma olarak sıralanabilir. KOBİ’lerin ülke ekonomisi ve sosyal yapısının temel taşı olmalarına karşın kurumsallaşamamaktan kaynaklanan sorunlar yaşamaktadırlar. Kurumsallaşamamanın getirdiği bu sorunlar, yönetim, planlama, karar alma, iletişim, örgüt hiyerarşisi, insan kaynakları, organizasyon ve sistematik yapı sorunları şeklinde sıralanabilir. KOBİ’ler bu sorunlarla çeşitli yöntemler kullanarak mücadele etmeye çalışmaktadırlar. Kullanılan farklı yöntemlerin yanında TKY uygulamaları KOBİ’lerin kurumsallaşmasına önemli katkılar sağlamakta ve mesafe kat etmelerine neden olmaktadır (Aksoy, U.A.; Çabuk, Adem, 2006).

Toplam Kalite Yönetimi temel felsefesi bir kuruluşda insanı iyileştirmek yolu ile kuruluşun tüm girdilerini, süreçlerini iyileştirerek daha iyi sonuçlar elde etmektir. Bu noktadan hareketle tüm girdilerin ve süreçlerin detaylı olarak irdelenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için de önce işletmenin çalışanlarını bu temel felsefeye inandırmak ve hazırlamak gerekmektedir. Bu doğrultuda EFQM Mükemmellik Modeli TKY felsefesinin anlaşılması ve uygulanması için işletmelere ışık tutacak bir klavuz niteliğindedir. İşletme modeldeki tüm kriterlerde iyileşme sağladığı sürece finansal, idari, teknik ve rekabet koşulları da iyileşecektir. Mükemmellikte gelişmenin ve başarının ilk koşulu, performans ölçümü için bir sistem geliştirmek ve uygulamaya koymaktır. Bunu yaparken organizasyonun kaynaklarının sınırlarını bilmek ve hangi yönlerinin geliştirilebileceğini tanımlamak daha başarılı sonuçlar ortaya çıkarır (Yayla, 2010).

Çalışmanın amacı EFQM Mükemmellik modelinden derlenen anket çalışması yolu ile can kurtarma techizatları üreten işletmelerde TKY adına bir kıvılcım yaratarak gelişimi tetiklemek, firmalara EFQM Mükemmellik Modelini tanıtmak, firmaların anket veri sonuçlarını girdi kriterleri bazında değerlendirerek sektör içindeki durumunu karşılaştırma yolu ile modelin işlerliğini ve işletmede yaratacağı farkı vurgulamaktır. Araştırmamız keşifsel bir araştırma olup mevcut modeli uygulama ve model yoluyla sektöre katkı sağlamak hedeflenmiştir.

5.2 Araştırma Yöntemi ve Araçları

Araştırmada veri toplama amacıyla anket uygulaması yapılmış olup can kurtarma techizatları üretiminde faaliyet gösteren 3 ayrı işletmede uygulanmıştır. Yapılan anket çalışması EFQM Mükemmellik Modeli genel yapısı ve kriterleri incelenerek, yapılan literatür taraması bulguları ile sentezleme yoluyla hazırlanmıştır. Anket 5'lik likert ölçeğinde hazırlanmış olup verilen önermelere en olumlu (5= Kesinlikle Katılıyorum), en olumsuz (1= Kesinlikle Katılmıyorum) şeklinde cevaplandırma yapılmıştır. Anket formunda EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri için önermeler oluşturulmuş olup 1. Kriter: Liderlik için 21 önerme, 2. Kriter: Strateji için 14 önerme, 3. Kriter: Çalışanlar için 14 önerme, 4. Kriter: İşbirlikleri ve Kaynaklar için 15 önerme ve 5.Kriter: Süreçler, Ürünler ve Hizmetler için ise 14 önerme hazırlanmıştır. Böylece modelin 5 girdi kriterinin işletmelerdeki uygulama derecesi ölçülmeye çalışılmıştır. Anketin son kısmında ise demografik bilgileri tespit etmeye

yönelik sorular mevcuttur. Anket verileri modelin değerlendirme yöntemi kullanılarak; her bir kriter için “1” ile cevaplanan önermelere %0, “2” ile cevaplanan önermelere %25, “3” ile cevaplanan önermelere %50, “4” ile cevaplanan önermelere %75 ve “5” ile cevaplanan önermelere %100 puan verilerek bu puanların her kriter için bütün önermelerin ortalamaları hesaplanmıştır. Modelin sonuç kriterleri ankete dahil edilmemiş, firmanın sektördeki durumu, çalışan sayısı, faaliyetleri gibi sözlü elde edilen veriler yolu ile değerlendirme yapılmıştır. Anket sonuçları ile firmanın finansal büyüklüğü arasında karşılaştırma yapılmıştır. Ayrıca (İ1) işletmesi için işletmeden elde edilen Müşteri Memnuniyeti ve Çalışan Memnuniyeti anket sonuçları da araştırma sonuçları ile karşılaştırma yapılarak değerlendirilip yorumlanmıştır. Yapılan anket çalışması EK-A ‘da gösterilmiştir.

5.3 Araştırmanın Sınırlamaları

Bu araştırmada çeşitli kısıtlar mevcuttur. Kuşkusuz bu kısıtlar araştırmanın sonucuna belli ölçüde etki etmektedir. Araştırmanın kısıtlarını ana hatlarıyla şu şekilde sıralamak mümkündür:

- 1- Anket çalışması yapılan işletmelerin sadece birisinde(İ1) işletme bünyesinde Müşteri Memnuniyeti ve Çalışan Memnuniyeti anket çalışması yapılmış olup diğer iki işletme için bu veriler elde edilememiştir.
- 2- Anket çalışması yapılan işletmelerin performans sonuçlarına yönelik verileri (karlılık, üretim miktarı, satış rakamları) konusunda kısıtlı bilgilere ulaşılmış, işletmeler bu verilerin tamamını paylaşmak istememişlerdir.

5.4 Araştırma Sonuçları

Araştırmamıza kaynak olan 3 farklı işletme de can kurtarma techizatları üretimi, servis ve bakım hizmetleri alanında faaliyet göstermekte olup, çalışan sayısı ve demografik özellikleri, üretim kapasitesi, finansal büyüklüğü, işletme stratejileri, işletme kuruluş tarihi ve organizasyon yapıları birbirinden farklı olan işletmelerdir. Firmaların ortak yönleri de tabiki mevcuttur. Araştırma sonuçları 3 işletme için ayrı ayrı değerlendirilip işletmeler İ1, İ2, İ3 şeklinde belirtilmiştir. Çalışanlar için demografik özellikler aynı çizelgede 3 işletme için ayrı ayrı gösterilmiştir. Bu veriler değerlendirmede ayrıca kullanılacaktır. Kriterlere ait sonuçlar grafiksel olarak

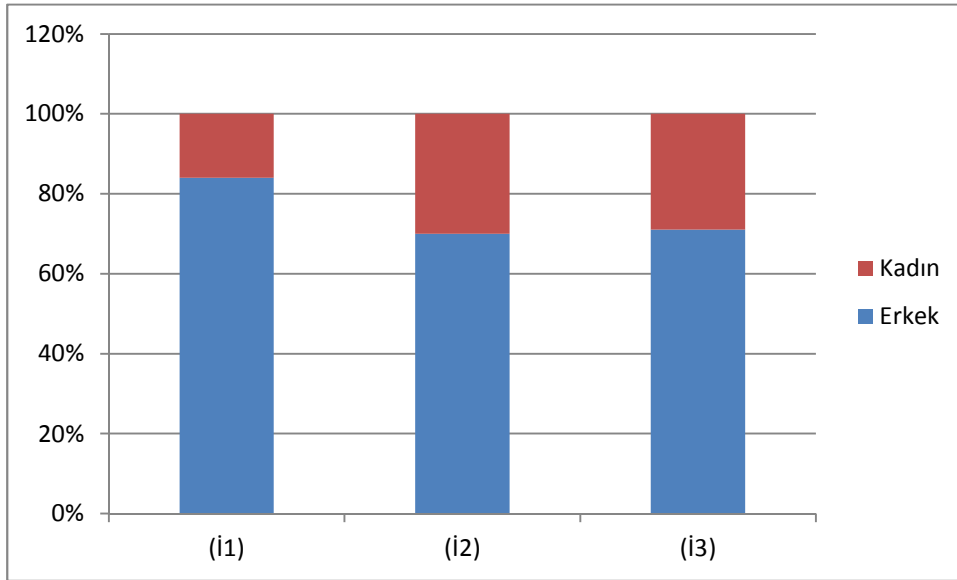
belirtilip karşılaştırmalı değerlendirme yapılmıştır. Son kısımda ise bütün kriterler bazında 3 işletme için karşılaştırmalı genel bir değerlendirme yapılmıştır. Ayrıca sektör geneli bir değerlendirme yapılarak anketten çıkan sonuçlar detaylı incelenmiştir.

5.4.1 Ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan 3 işletme için ayrı ayrı ve karşılaştırmalı olarak çalışanların cinsiyetine göre frekans ve dağılımları Çizelge 5.1’de verilmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Şekil 5.1 ‘de yine grafik olarak erkek ve kadın dağılımı gösterilmiştir. Birinci firmadaki kadın oranı diğer iki firmaya göre daha azdır.

Çizelge 5.1: Araştırmaya katılanların cinsiyete göre frekans ve yüzde dağılımları.

	Frekans(i1)	Frekans(i2)	Frekans(i3)	(i1)	(i2)	(i3)
Erkek	32	14	10	84%	70%	71%
Kadın	6	6	4	16%	30%	29%
TOPLAM	38	20	14	100%	100%	100%

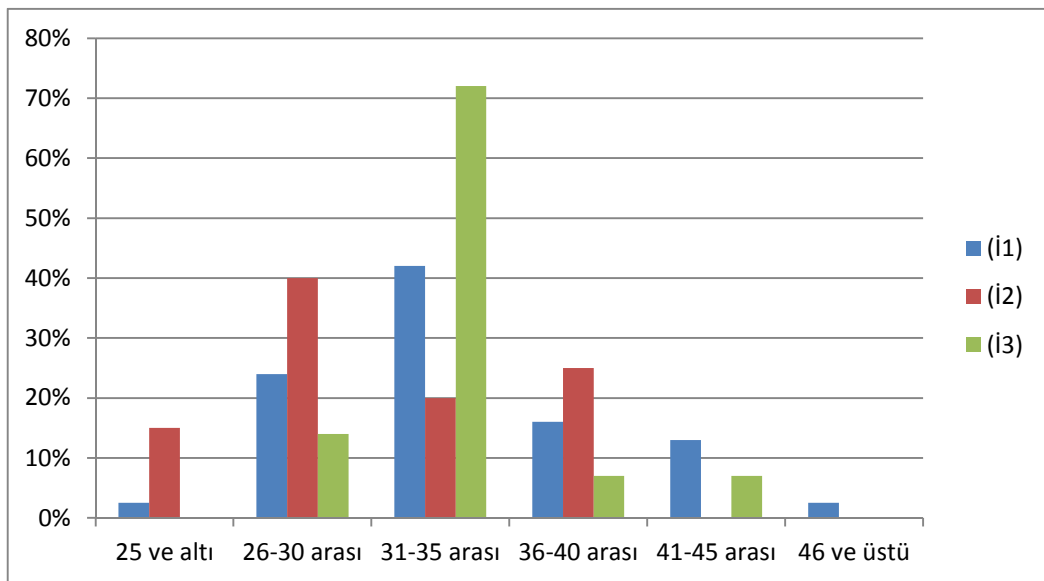


Şekil 5.1: Araştırmaya katılanların cinsiyete göre yüzde dağılım grafiği.

Araştırmaya katılanların yaşa göre her 3 işletme için ayrı ayrı dağılım frekans ve yüzdeleri Çizelge 5.2’de gösterilmiştir. Ayrıca grafiksel olarak Şekil 5.2 de verilmiştir. Buna göre işletmelerdeki çalışanların çoğunluğu orta yaşlı görünmektedir. İ1 işletmesi ve İ3 işletmesi için çalışanların yaş dağılımının çoğunluğu 31-35 yaş aralığında toplanmaktadır. İ2 işletmesi için ise bu yoğunluk 26-30 yaş aralığıdır. 25 ve altı yaş aralığında en çok İ2 işletmesinde çalışan bulunmaktadır. 46 ve üzeri yaş grubunda yalnızca İ1 işletmesinde çalışan bulunmaktadır. Yapılan bir araştırmada yaşlı çalışanların, genç çalışanlara kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir. İ2 işletmesinde genç nüfus oranının daha yüksek olması araştırma sonuçlarında İ2 işletmesine dair verilerin daha yüksek çıkmasına neden olabileceği dikkate alınmalıdır (Toker, 2007).

Çizelge 5.2: Araştırmaya katılanların yaşa göre frekans ve yüzde dağılımları.

	Frekans(İ1)	Frekans(İ2)	Frekans(İ3)	(İ1)	(İ2)	(İ3)
25 ve altı	1	3		2,50%	15,00%	
26-30 arası	9	8	2	24%	40,00%	14,00%
31-35 arası	16	4	10	42%	20,00%	72,00%
36-40 arası	6	5	1	16%	25,00%	7,00%
41-45 arası	5		1	13%		7,00%
46 ve üstü	1			2,50%		
TOPLAM	38	20	14	100,00%	100,00%	100,00%

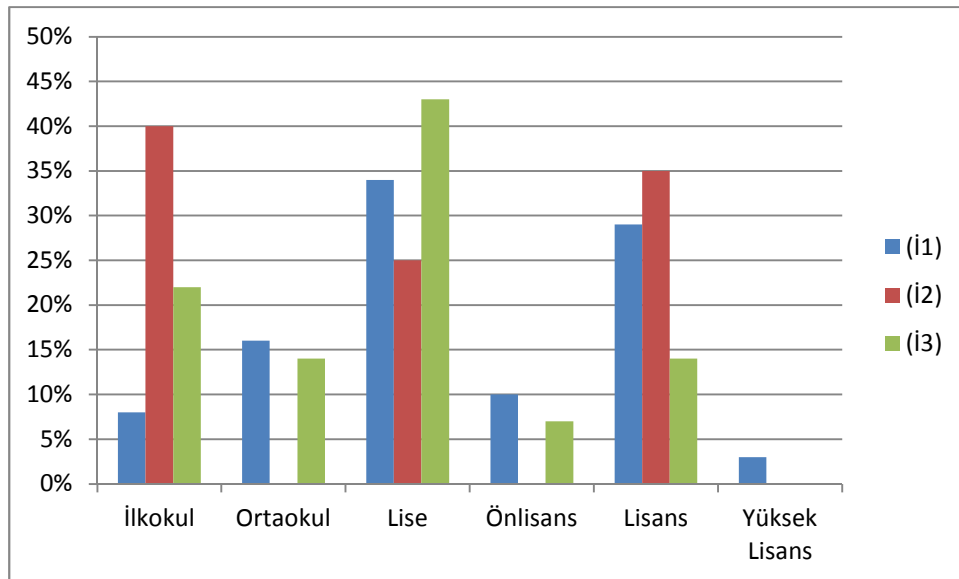


Şekil 5.2: Araştırmaya katılanların yaşa göre yüzde dağılım grafiği.

Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre karşılaştırmalı frekans ve yüzde dağılımları Çizelge 5.3’de verilmiştir. Dağılım yüzdesi grafik dağılımı ise Şekil 5.3’de verilmiştir. Buna göre İ1 ve İ2 işletmelerindeki lisans eğitim seviyesindeki çalışan sayısı oranı İ3 işletmesine göre daha yüksektir. İ1 işletmesinde ayrıca 1 kişi Yüksek lisans seviyesinde öğrenim durumuna sahiptir. Lise mezunu olmayan çalışan sayısı oranı en az İ1 işletmesinde çıkmış olup en fazla İ2 işletmesinde çıkmıştır. Çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada lise mezunu olan çalışanların iş tatmin düzeyleri üniversite mezunu çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Buradan çalışmamızda İ2 işletmesi verilerinin buna bağlı olarak normalden yüksek çıkabileceğini söyleyebiliriz (Toker, 2007).

Çizelge 5.3: Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre frekans ve yüzde dağılımları.

	Frekans(İ1)	Frekans(İ2)	Frekans(İ3)	(İ1)	(İ2)	(İ3)
İlkokul	3	8	3	8%	40%	22%
Ortaokul	6		2	16%		14%
Lise	13	5	6	34%	25%	43%
Önlisans	4		1	10%		7%
Lisans	11	7	2	29%	35%	14%
Yüksek Lisans	1			3%		
TOPLAM	38	20	14	100%	100%	100%

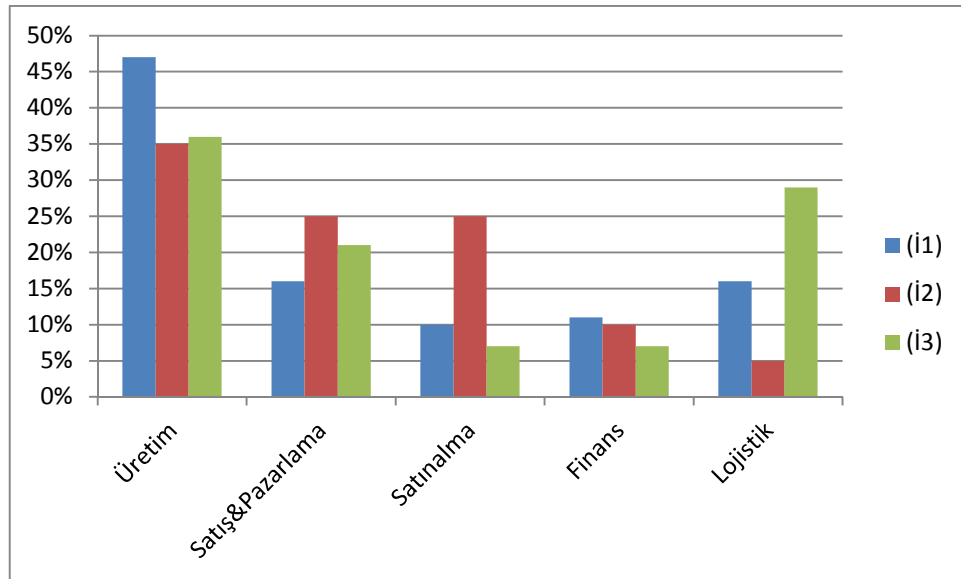


Şekil 5.3: Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre yüzde dağılım grafiği.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bölüme göre dağılımları incelendiğinde Çizelge 5.4 ‘deki sonuçlar ortaya çıkmıştır. Yüzdelik oranları ise Şekil 5.4 ‘de gösterilmiştir. Buna göre her 3 işletme için de çalışanların büyük kısmı üretimde görev almaktadır. Daha yüksek dağılım oranı ise İ1 işletmesindedir. İ2 işletmesinde satış ve satın almaya eşit derecede dağılım mevcutken İ1 ve İ3 işletmelerinde satış daha yüksek orandadır.

Çizelge 5.4: Araştırmaya katılanların çalıştıkları bölümlere göre frekans ve yüzde dağılımları.

	Frekans(İ1)	Frekans(İ2)	Frekans(İ3)	(İ1)	(İ2)	(İ3)
Üretim	18	7	5	47%	35%	36%
Satış&Pazarlama	6	5	3	16%	25%	21%
Satınalma	4	5	1	10%	25%	7%
Finans	4	2	1	11%	10%	7%
Lojistik	6	1	4	16%	5%	29%
TOPLAM	38	20	14	100%	100%	100%



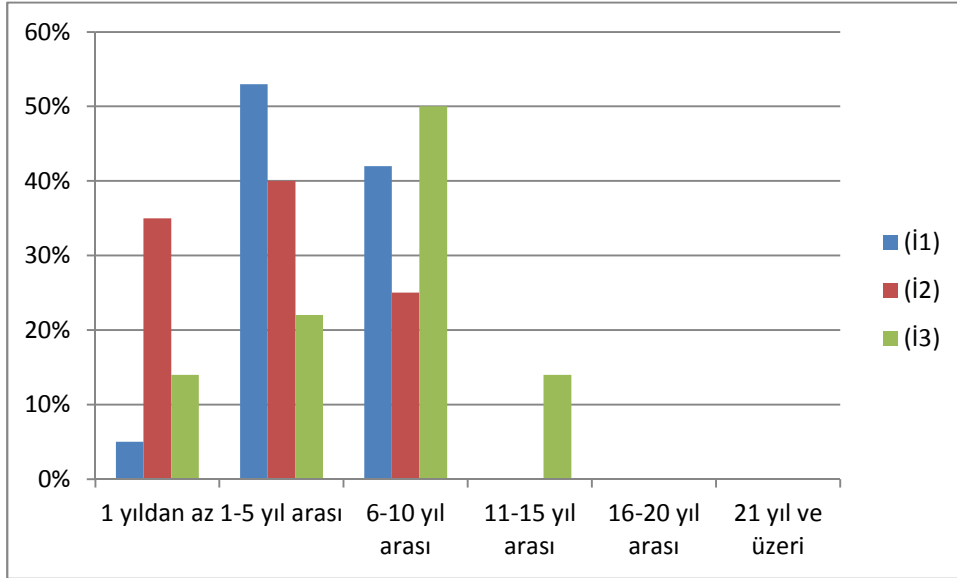
Şekil 5.4: Araştırmaya katılanların çalıştıkları bölümlere göre yüzde dağılım grafiği.

Araştırmaya katılanların çalışma sürelerine göre frekans ve yüzde dağılımları Çizelge 5.5’de verilmiştir. Bu dağılımın yüzdelik oranları ise Şekil 5.5’de gösterilmiştir. Buna göre her 3 işletme için de baktığımızda çalışanların önemli bir çoğunluğu 1 ila 10 yıl arası süredir işletmede çalışanlardan oluşmaktadır. İ2 işletmesinde 1 yıldan az çalışan sayısı oranı diğerlerinden daha yüksektir. 11 yıldan fazla süredir işletmede

alışan ise sadece İ3 işletmesinde mevcuttur. Yapılan bir araştırmada çalışanların çalışma sürelerine bağlı olarak memnuniyet ölçeği negatif yönde değişim göstermiştir. Buradan hareketle araştırmamızda İ2 işletmesinde henüz 1 yılını doldurmamış çalışan sayısının oranının daha fazla olmasının işletmeye ait sonuçları pozitif yönde etkileyebileceği sonucuna varabiliriz (Ayan vd., 2014).

Çizelge 5.5: Araştırmaya katılanların çalışma sürelerine göre frekans ve yüzde dağılımları.

	Frekans(İ1)	Frekans(İ2)	Frekans(İ3)	(İ1)	(İ2)	(İ3)
1 yıldan az	2	7	2	5%	35%	14%
1-5 yıl arası	20	8	3	53%	40%	22%
6-10 yıl arası	16	5	7	42%	25%	50%
11-15 yıl arası			2			14%
16-20 yıl arası						
21 yıl ve üzeri						
TOPLAM	38	20	14	100%	100%	100%



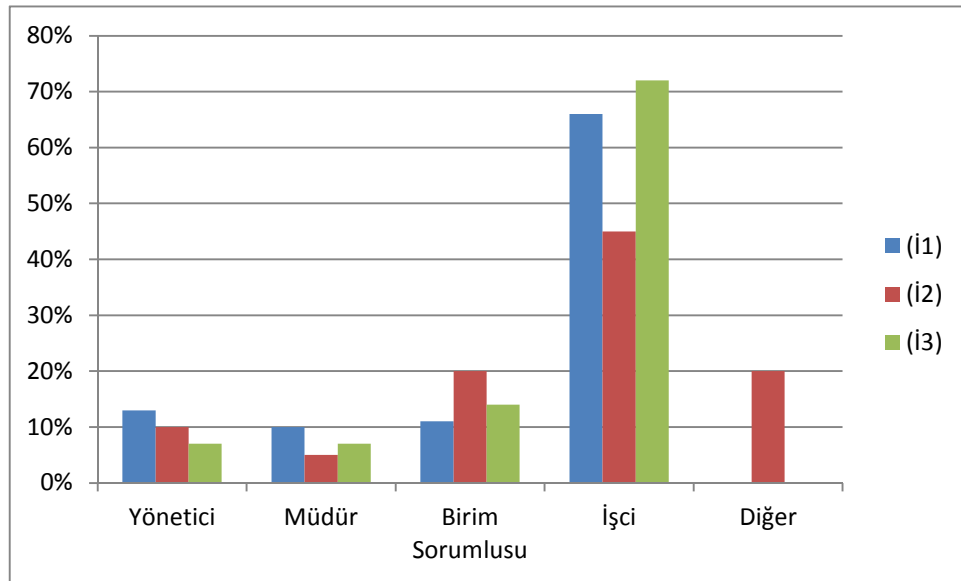
Şekil 5.5: Araştırmaya katılanların çalışma sürelerine göre yüzde dağılım grafiği.

Araştırmaya katılanların işletmedeki ünvanlarına göre frekans ve yüzde dağılımları izelge 5.6'da verilmiştir. Yüzde dağılımının karşılaştırmalı grafik gösterimi ise Şekil 5.6 'da gösterilmiştir. Buna göre her 3 işletme için de çalışanların çoğunluğunu işçiler oluşturmaktadır. Dikkat çeken diğer bir nokta ise İ2 işletmesindeki birim sorumlusu oranının diğer işletmelere göre daha yüksek olmasıdır. Yönetici oranı ise en yüksek İ1 işletmesinde daha sonra sırasıyla İ2 ve İ3 işletmesinde çıkmıştır.

Yapılan bir araştırmaya göre çalışanlardaki gelir düzeyi arttıkça işletmenin insan kaynakları uygulamalarına yönelik olumlu düşünceleri artış göstermektedir. Araştırmamızda İ2 işletmesindeki işçi sayısı diğer işletmelere göre daha az çıkmıştır. Buradan dolayı olarak işçilerin daha az gelirli olduğunu düşünürsek araştırma sonuçlarında İ2 işletmesine ait verileri pozitif yönde etkilediği varsayılabilir (Ayan vd., 2014).

Çizelge 5.6: Araştırmaya katılanların ünvanlarına göre frekans ve yüzde dağılımları.

	Frekans(İ1)	Frekans(İ2)	Frekans(İ3)	(İ1)	(İ2)	(İ3)
Yönetici	5	2	1	13%	10%	7%
Müdür	4	1	1	10%	5%	7%
Birim Sorumlusu	4	4	2	11%	20%	14%
İşçi	25	9	10	66%	45%	72%
Diğer		4			20%	
TOPLAM	38	20	14	100%	100%	100%



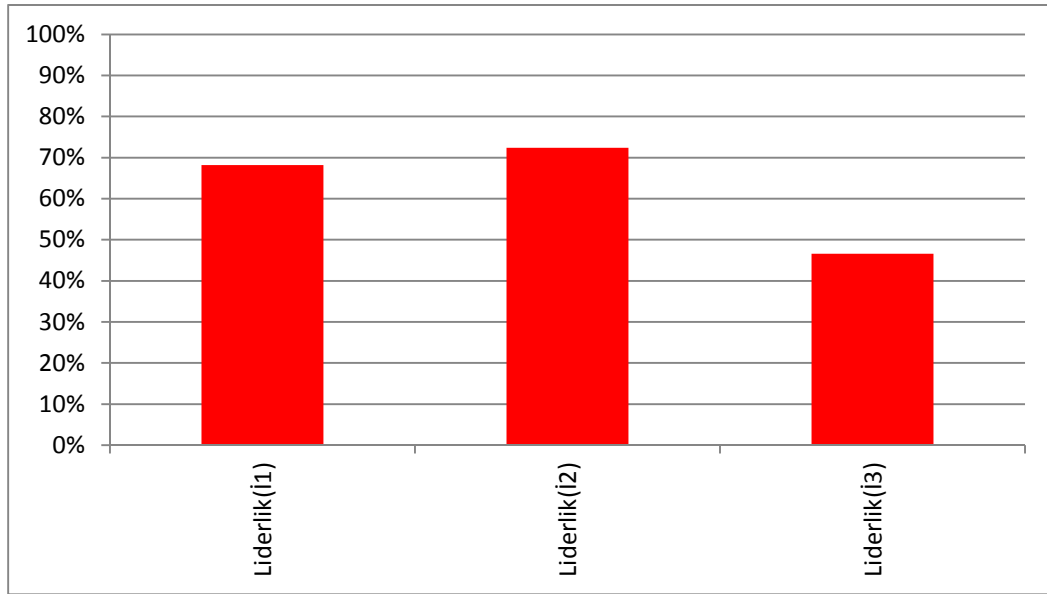
Şekil 5.6: Araştırmaya katılanların ünvanlarına göre yüzde dağılım grafiği.

Yapılan araştırmalarda çalışanların bazı demografik özelliklerdeki değişimin çalışanların iş tatmini, işletmeye bakış açısı ve memnuniyeti üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Gıda sektöründe çalışanlar üzerinde demografik özelliklerin iş doyumu ve tatmini üzerine etkisini ortaya koymak için bir araştırma yapılmıştır. Buna göre; genç yaşta çalışmaya başlayan çalışanların ilk yıllarında ülkemizin işsizlik durumu göz önüne alındığında beklentilerin fazla olmaması nedeniyle iş

doyumlarının yüksek olarak işe başladıkları, ancak medeni durumlarında değişiklik, çocuk durumu gibi sorumlulukları arttığında beklentileri artmakta ve iş doyumunda gerileme olduğu yönünde yorumlanmıştır. Ayrıca mesleki kıdemleri arttıkça kendine güven gelişmekte ve beklentiler arttığı için iş doyumunda düşüklük ortaya çıkmaktadır. Özellikle yaş grupları ile hizmet yılı karşılaştırıldığında 30 yaşından sonra ve 6-10 yıl mesleki kıdem ve hizmet yılında olanların iş doyumlarında önemli düşüşlerin ortaya çıktığı ve bu grupların bu seviyelerde mesleki plan için arayışa girdiği ve işsizlik sorunları nedeniyle çalışmaya devam ettikleri görülmüştür. Öğrenim durumlarının yaptıkları görev ile iş doyumuna etki ettiği, eğitim seviyesi düşük olanların yüksek görevlere geldikleri için iş doyumlarının arttığı, özellikle fakülte mezunlarının görevlerinden memnun olmayıp, iş doyumunda azalma olduğu tespit edilmiştir (Tor, 2011).

5.4.2 Liderlik kriteri sonuç ve değerlendirme

Liderlik kriteri doğrultusunda yapılan sonuç değerlendirmesinde İ1 işletmesinin ortalama kriter puanı %68,2, İ2 işletmesinin ortalama kriter puanı %72,4, İ3 işletmesinin ortalama kriter puanı ise %46,6 olarak bulunmuştur. Şekil 5.7’de bu değerler grafik üstünde gösterilmiştir.



Şekil 5.7: Liderlik kriterine göre işletmelerin puan profili.

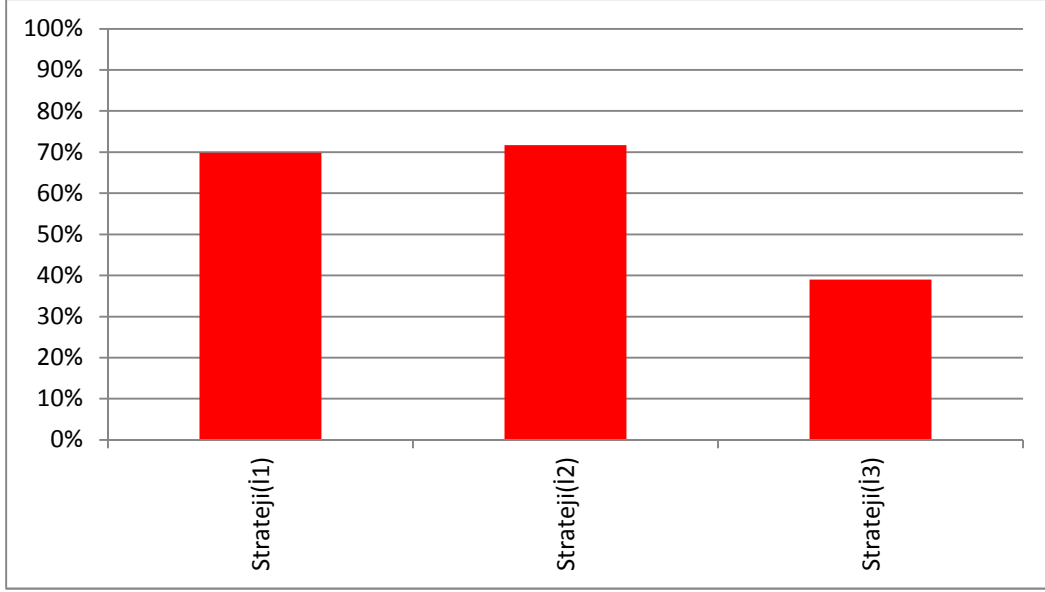
Sonuçları incelediğimizde İ3 işletmesinin Liderlik kriterindeki puan profili diğer işletmelere göre çok daha düşük çıkmıştır. İ3 işletmesi diğer işletmelere göre sektör içinde daha geride kalmış bir işletmedir. İ1 işletmesi sektörün öncü işletmelerinden

birisi olmasına rağmen İ2 işletmesinde değerler İ1 işletmesine göre daha yüksek çıkmıştır. Burada demografik verilerin etkisi olmakla beraber İ2 işletmesinin TKY felsefesini uygulamada İ1 işletmesi kadar yeterli olduğunu görebiliyoruz. İ1 işletmesinde yapılan anket sonuçları detaylı incelendiğinde Liderlik kriteri altında verilen önermelerden en çok olumsuz cevap 1.18 no'lu önerme olmuştur. İ1 işletmesinin çalışanları liderlerinin kendilerine kulak vermeleri, yetenek ve başarıları doğrultusunda bütün çalışanlara adil ve eşit fırsatlar sunmaları hususunda yeterli olmadığını düşünmektedirler. İ2 işletmesinde yapılan anket sonuçlarına bakıldığında ise en olumsuz cevap oranı 1.6 no'lu önermede yoğunlaşmaktadır. İ2 işletmesinin çalışanları liderlerinin işletmenin organizasyon yapısını işletme amaçları ve hedefleri doğrultusunda düzenlemeleri konusunda yeterli olmadığını düşünmektedirler. İ3 işletmesinde ise en olumsuz cevap oranı 1.18 no'lu önermede çıkmıştır. Liderler işletmenin vizyon, misyon ve hedeflerini oluşturarak çalışanları belirlenen hedefe yönleltebilmelidir. Liderler çalışanları işletmeye gönülden bağlamalı, onlara değer vermeli ve anlamalıdır. Çalışanlarına adil davranıp eşit fırsatlar sunmalıdır. İşletmenin hedefleri doğrultusunda gerekli organizasyon düzenlemelerini yapmalı çalışanların yeteneklerini geliştirerek, gelişimlerini ve başarılarını takdir etmelidir

İşletme liderleri, geleceği öngörebilen, tehditleri önceden fark ederek fırsatlara dönüştürebilen, vizyon sahibi olup kişisel vizyonunu işletme vizyonuna dönüştürerek gelecekte elde edilecek başarıya gidecek yolu takipçilerine gösterebilen hatta bu vizyonu karar alma süreçlerine çalışanları da dahil ederek oluşturabilen liderler olmalıdır (Tekin, 2011).

5.4.3 Strateji kriteri sonuç ve değerlendirme

Strateji kriteri doğrultusunda yapılan sonuç değerlendirmesinde İ1 işletmesinin ortalama kriter puanı %69,8, İ2 işletmesinin ortalama kriter puanı %71,7, İ3 işletmesinin ortalama kriter puanı ise %39,0 olarak bulunmuştur. Şekil 5.8'de bu değerler grafik üstünde gösterilmiştir.

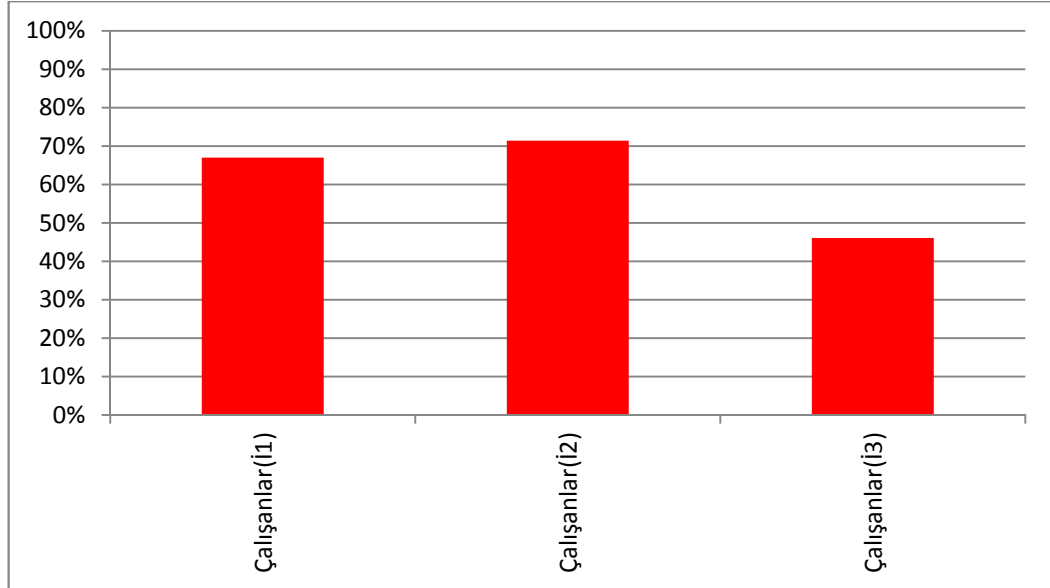


Şekil 5.8: Strateji kriterine göre işletmelerin puan profili.

Sonuçları incelediğimizde İ3 işletmesinin Strateji kriterindeki puan profili diğer işletmelere göre çok daha düşük çıkmıştır. İşletmelerdeki çalışanların strateji kriteri altındaki önermelere verdiği cevaplar incelendiğinde İ1 işletmesinde en olumsuz cevap oranı 2.6 no'lu önermede toplanmıştır. Buna göre İ1 işletmesi çalışanları işletmede performans değerlendirmesinden elde edilen verilerle temel iş süreçlerini iyileştirmek için gerekli eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlendiği görüşüne fazla katılmamaktadır. İ2 işletmesinde ise 2.6 ve 2.13 no'lu önermelerinde en olumsuz cevap oranı tespit edilmiştir. Buna göre İ1 işletmesi çalışanlarının görüşüne ilaveten, işletme hedeflerinin diğer işletmelerle karşılaştırma yapılarak onların hedefleri ve yeterlilikleri esas alınarak belirlendiği görüşlerine katılmamaktadır. İ3 işletmesinde ise 2.6 ve 2.11 no'lu önermelerde en olumsuz cevaplar toplanmaktadır. Buna göre İ3 işletmesi çalışanları işletmede performans değerlendirmesinden elde edilen verilerle temel iş süreçlerini iyileştirmek için gerekli eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlendiği, işletme strateji ve politikalarının işbirliği yapılan kuruluşlar, çalışanlar, çevre ve olası riskler bütünüyle gözönüne alınarak belirlendiği görüşüne katılmamaktadır. İşletmelerin stratejilerini ve politikalarını, çalışanlarından, müşterilerinden ve diğer paydaşlarından elde ettiği somut veriler ve diğer işletmelerle yaptığı karşılaştırma verileri kullanılarak planlamaları, güncellemeleri ve süreçlerine yansıtmaları gerekmektedir. İş süreçlerinin verimliliğini ölçmek için performans değerlendirmeleri yapılarak gereken yerlerde düzeltmeler, iyileştirmeler ve süreç sahipleri için eğitimler planlanmalıdır.

5.4.4 Çalışanlar kriteri sonuç ve değerlendirme

Çalışanlar kriteri doğrultusunda yapılan sonuç değerlendirmesinde İ1 işletmesinin ortalama kriter puanı %67,0 İ2 işletmesinin ortalama kriter puanı %71,4, İ3 işletmesinin ortalama kriter puanı ise %46,1 olarak bulunmuştur. Şekil 5.9’da bu değerler grafik üstünde gösterilmiştir.



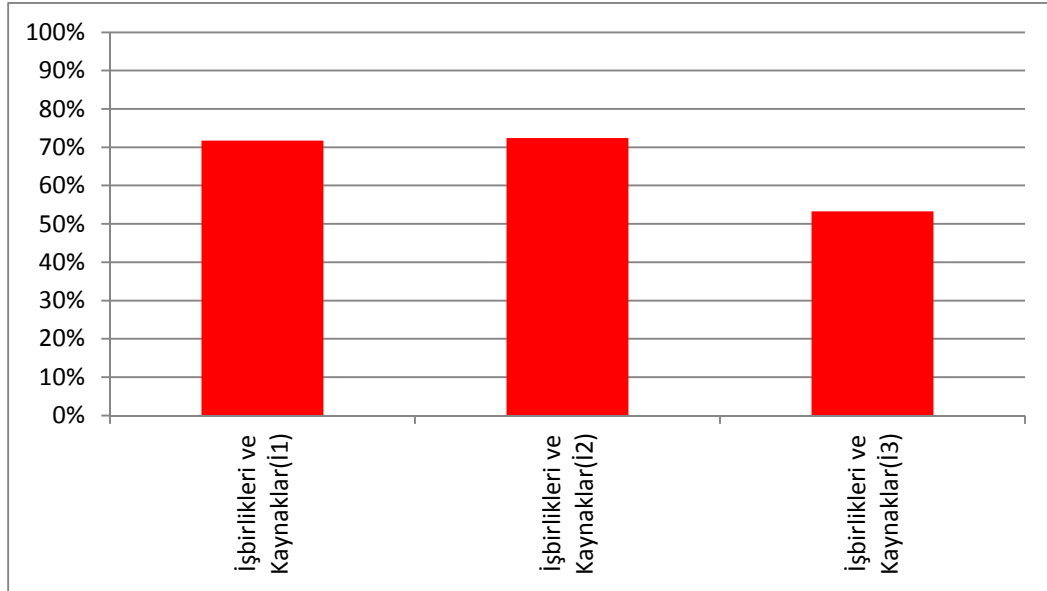
Şekil 5.9: Çalışanlar kriterine göre işletmelerin puan profili.

Sonuçları incelediğimizde İ3 işletmesinin Çalışanlar kriterindeki puan profili diğer işletmelere göre çok daha düşük çıkmıştır. Çalışanlar kriterindeki sonuçların çalışanların memnuniyeti ve iş tatmini ile doğrudan ilişkisi mevcuttur. Değerlendirmemizi yaparken İ2 işletmesindeki demografik yapının çalışan memnuniyetine pozitif etkisi olduğunu da göz önüne alarak yapmamız gerekmektedir. İşletmelerdeki çalışanların, çalışanlar kriteri altındaki önermelere verdiği cevaplar incelendiğinde İ1 işletmesi çalışanları en olumsuz cevap oranı 3.13 no’lu önermede toplanmıştır. Buna göre İ1 işletmesi çalışanları, çalışanların işletmeye sağladığı katkıların yeterince takdir edilmediği ve ödüllendirilmediği görüşündedirler. İ2 işletmesinde puan profili en düşük 3.12 no’lu önerme olarak tespit edilmiştir. Buna göre İ2 işletmesinde çalışanların takım halinde, işbirliği ruhuyla ve bilgi paylaşımı yaparak bir çalışma ortamının yeterince sağlanamadığı görüşünde olduğu anlaşılmıştır. İ3 işletmesinde ise en olumsuz cevap oranı 3.14 no’lu önermede çıkmıştır. Buna göre İ3 işletmesi çalışanları işletmelerinde çalışanların iş ve özel yaşamında dengeli ve sağlıklı bir hayat sürmeleri için gerekli desteğin sağlanmadığı görüşünde olduğu tespit edilmiştir. TKY felsefesinin en temel öğelerinden biri müşteri odaklılıktır. TKY felsefesi çalışanları

işletmenin iç müşterileri olarak değerlendirmektedir. İşletmeler çalışanlarına değer vermeli, onların gelişimi için desteklemeli ve dış müşterilerinin memnuniyetinin iç müşterilerinin tatminine bağlı olduğunu unutmamalıdır. Çalışanların tatmini için onların başarılarını takdir etmeli ve ödüllendirmelidir. Çalışanlarını bir ekip ruhu ile bilgi paylaşımına dayalı çalışmaya teşvik etmelidir. İş yaşamında ve özel yaşamında başarılı olabilmesi için çalışanlarını desteklemeli ve onlara verdiği değeri hissettirmelidir.

5.4.5 işbirlikleri ve kaynaklar kriteri sonuç ve değerlendirme

İşbirlikleri ve kaynaklar kriteri doğrultusunda yapılan sonuç değerlendirmesinde İ1 işletmesinin ortalama kriter puanı %71,7, İ2 işletmesinin ortalama kriter puanı %72,4, İ3 işletmesinin ortalama kriter puanı ise %53,3 olarak bulunmuştur. Şekil 5.10'da bu değerler grafik üstünde gösterilmiştir.



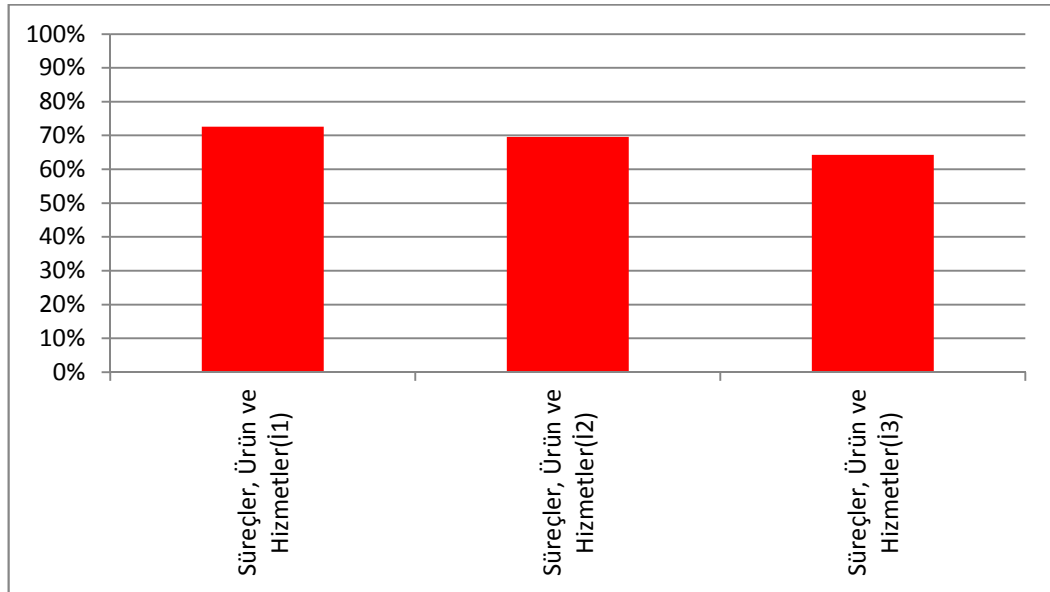
Şekil 5.10: İşbirlikleri ve kaynaklar kriterine göre işletmelerin puan profili.

Sonuçları incelediğimizde İ3 işletmesinin İşbirlikleri ve kaynaklar kriterindeki puan profili diğer işletmelere göre çok daha düşük çıkmıştır. İşbirlikleri ve kaynaklar kriteri altında verilen önermeleri incelediğimizde İ1 işletmesinde ortalama puan profili en düşük çıkan önerme 4.13 no'lu önermedir. İ1 işletmesi çalışanlarına göre İ1 işletmesinde mevcut teknolojilerin gözden geçirilmesi ve işletmenin temel stratejisi doğrultusunda yeni teknolojiler kullanılması yeteri kadar uygulanmamaktadır. İ2 işletmesinde puan profili en düşük olan önerme 4.4 no'lu önermedir. İ2 işletmesi çalışanlarına göre İ2 işletmesinde kaynakların kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli ve stratejik projelerin gerçekleştirmek için kullanılmadığı yönündedir. İ3 işletmesinde

ise en düşük puan profili 4.1 no'lu önermede çıkmıştır. İ3 işletmesi çalışanlarına göre İ3 işletmesinde stratejik işbirlikleri yeterince kurulmamakta işletme ilişkileri politikalar doğrultusunda yeterince yönetilememektedir. TKY felsefesine göre işletmeler sürdürülebilir başarı için sağlıklı işbirlikleri kurarak bunları sürdürmesi, mevcut kaynakları en verimli şekilde kullanması gerekmektedir. Japonya'dan dünyaya yayılan bu felsefenin temelinde bütün kaynakların en verimli şekilde kullanılması yatmaktadır. İşletmeler teknolojiyi yakından takip etmeli, gerektiğinde güncel teknolojileri iş süreçlerine uygulamalıdır. Yatırımlar işletmenin misyon, vizyon ve hedefleri doğrultusunda uzun vadeli kazanca yönelik olarak doğru alanlarda yapılmalıdır.

5.4.6 Süreçler, ürünler ve hizmetler kriteri sonuç ve değerlendirme

Süreçler, ürünler ve hizmetler kriteri doğrultusunda yapılan sonuç değerlendirmesinde İ1 işletmesinin ortalama kriter puanı %72,6, İ2 işletmesinin ortalama kriter puanı %69,6 İ3 işletmesinin ortalama kriter puanı ise %64,3 olarak bulunmuştur. Şekil 5.11'de bu değerler grafik üstünde gösterilmiştir.



Şekil 5.11: Süreçler, ürün ve hizmetler kriterine göre işletmelerin puan profili.

Sonuçları incelediğimizde İ3 işletmesinin Süreçler, ürünler ve hizmetler kriterindeki puan profili diğer işletmelere göre daha düşük çıkmıştır. Fakat işletmelerin puan profilleri birbirine yakındır. Süreçler, ürünler ve hizmetler kriteri altında verilen önermelerden İ1 işletmesinde en düşük puan profili 5.11 no'lu önermede tespit edilmiştir. İ1 işletmesi çalışanlarına göre işletmede müşteri ilişkileri konusunda çalışanların gerekli eğitim ve yetkinlikle donatımı yeterli değildir. İ2 işletmesinde ise en

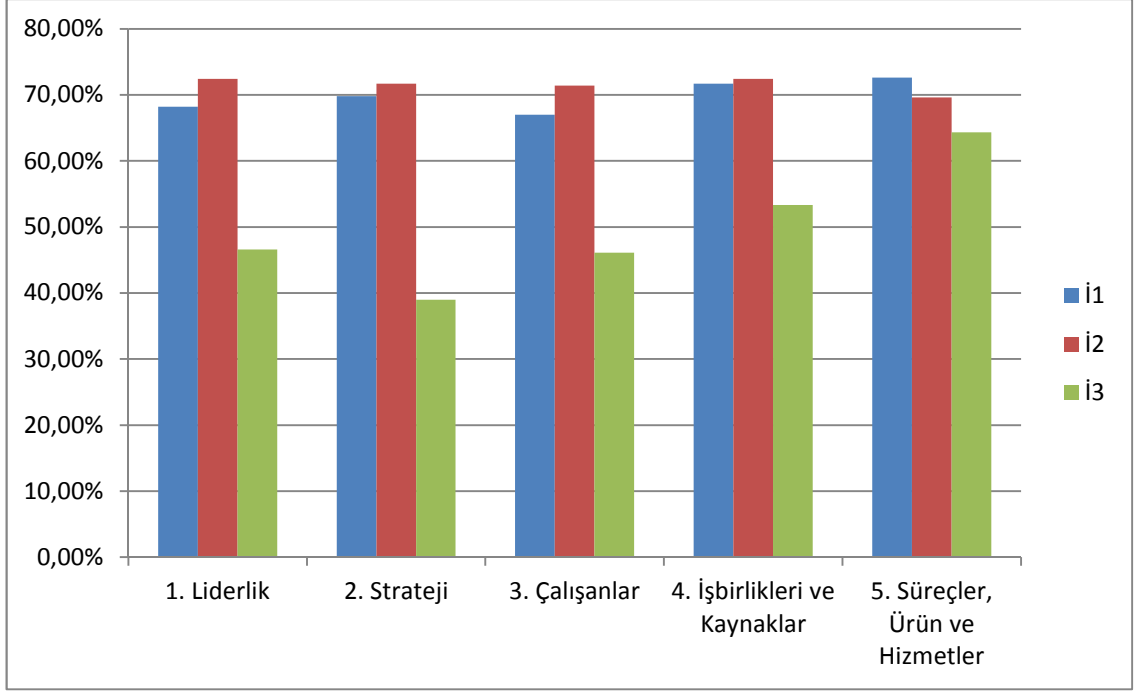
düşük puan profili 5.6 ve 5.8 no'lu önermede çıkmıştır. İ2 işletmesi çalışanlarına göre işletmede üretilen ürün ve hizmetlerin verimliliği, uygunluğu ve sonuçları yeterince kontrol edilmemektedir. Müşterilerin beklenti ve talepleri doğrultusunda yeni ürün ve hizmet tasarımı geliştirilip sunulması yetersizdir. ve İ3 işletmesinde ise en düşük puan profili 5.3 ve 5.9 no'lu önermelerde çıkmıştır. İ3 işletmesi çalışanlarına göre işletmede süreçlerin verimliliğini ölçmek için ölçüm yöntemleri kullanımı yeterli değildir ve yeterince etkin bir pazarlama stratejisi mevcut değildir. İşletmelerde belirlenen vizyon, misyon ve hedeflerin hayata geçirilebilmesi için etkili bir şekilde süreçlere, ürünlere ve hizmetlere yansıtılması gerekmektedir. Süreçlerin verimliliği, ürün ve hizmet kalitesi ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Çalışanların süreçte etkin rol alabilmeleri için müşteri ilişkileri konusunda eğitimi ve yeterli olmalıdır. Süreç sahipleri ile birlikte etkili bir pazarlama ve satış stratejisi planlanmalıdır.

5.4.7 Genel değerlendirme

İşletmelerin EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri bazında ortalama puanları ve genel ortalaması Çizelge 5.7'de verilmiş olup, puan profilleri aynı grafik üzerinde karşılaştırma yapma imkanı verecek doğrultuda Şekil 5.12'de verilmiştir.

Çizelge 5.7: İşletmelerin kriterler bazında ve genel puan profilleri.

	İ1	İ2	İ3	Ortalama
Kriter				
1. Liderlik	68,20%	72,40%	46,60%	62,40%
2. Strateji	69,80%	71,70%	39,00%	60,17%
3. Çalışanlar	67,00%	71,40%	46,10%	61,50%
4. İşbirlikleri ve Kaynaklar	71,70%	72,40%	53,30%	65,80%
5. Süreçler, Ürün ve Hizmetler	72,60%	69,60%	64,30%	68,83%
Genel Ortalama	69,86%	71,50%	49,86%	63,74%



Şekil 5.12: Bütün kriterlere göre işletmelerin puan profili grafiği.

Araştırma kaynağı olan işletmeler genel olarak incelendiğinde; bütün işletmeler global piyasada yer almak ve rekabet etmek için çalışmalar yapmaktadır. İ3 işletmesi diğer işletmelere göre sektörde daha eski olmasına rağmen gelişim konusunda geride kalmış görünmektedir. Burdan da tek başına tecrübenin yeterli olmadığı kanısına varmak mümkündür. Innovasyon ve kalite odaklı olmak, analizler sonucu doğru zamanlarda doğru kararlar alıp doğru adımlar atmak sürdürülebilir karlı işletmeciliğin hayati gerekleridir. İ1 ve İ2 işletmeleri hemen hemen aynı tarihlerde sektörde faaliyetlerine başlamış olup kısa zamanda çok yol katetdikleri görülmektedir. İ1 işletmesi global piyasada diğer iki işletmeye göre çok daha etkin rol almakta olup yurtdışı şubeleriyle birlikte müşterileriyle dirsek teması yaparak iletişime önem vermiştir. Ayrıca İ1 işletmesi reklam ve medya faaliyetlerine daha çok önem vermiş olarak görülmektedir. Yurt dışı bağlantılarını daha sıkı dokumuş ve iş ilişkilerini daha çok geliştirmiş olarak görülmektedir. İ1 işletmesinin en üst düzey yöneticisinin yüksek lisanas eğitimini tamamlamış olması eğitime de önem verdiğinin göstergesidir.

İşletmelerin genel puan profiline baktığımızda İ2 işletmesinin çalışan sayısı ve finansal kapasitesi bakımından İ1 işletmesinden daha az imkanlara sahip olmasına rağmen ilk 4 kriter bazındaki ve genel puan profili İ1 işletmesine göre küçük farklarla daha yüksektir. TKY anlayışının temel felsefelerinden birisi müşteri odaklı

olmaktır. Burada kastedilen sadece dış müşteriler değil aynı zamanda iç müşteriler, yani çalışanların da tatminidir. Çalışanların tatmini işletmeye olan bağlılığı artırarak verimli bir çalışma ortamı oluşmasını sağlar. Bu verimlilik dış müşterilere yansiyarak devam eder. Böylece bütün paydaşların işletmeye olan güveni ve inancı yükselir. Burada sonuçların yüksek çıkmasını da İ2 işletmesinin çalışanlarının demografik yapısının araştırma sonuçlarına etkisinin yanında, olumlu çalışma şartlarına ve çalışanlarına değer vermesine bağlayabiliriz. Bulunduğu geminin doğru rotada ilerliyor olduğunu düşünmek ve buna inanmak gemi mürettebatına güven verir. Ayrıca kaptanına olan güveni de kendini ekibin bir parçası olarak hissetmesini sağlar. Çalışanlarında bu şekilde hissetmesi için işletmenin doğru rotada ilerlediğine inanması gerekir. Fakat bu etki de sınırlı olacaktır. İ2 işletmesinin TKY felsefesinde iyi bir noktada olduğu görülmektedir. Bu da bize imkanların TKY uygulamasında bir öneminin olmadığını bir kez daha göstermektedir. Ayrıca bu anlayışın kaynaklar bakımından son derece kısıtlı imkanlara sahip olduğu bir dönemde Japonya'dan bütün dünyaya yayılması imkanların ve kaynakların ne kadar olduğuna değil, ne derece verimli kullanıldığına bağlı olarak gelişim gösterileceğinin kanıtıdır.

3 işletme için genel bir değerlendirme yapacak olursak uygulanan anket sonuçlarına göre Liderlik kriteri bazında genel olarak çalışanlar tarafından en olumsuz cevaplanmış olan önerme %47,4 ile 1.18 no'lu önerme olmuştur. En olumlu cevap verilen önerme ise %78,9 ile 1.5 no'lu önerme olmuştur. Strateji kriterinde çalışanlar tarafından en olumsuz cevaplanmış olan önerme %50 ile 2.6 no'lu önerme en olumlu cevap verilen ise %68,4 ile 2.12 no'lu önerme olmuştur. Çalışanlar kriterinde çalışanlar tarafından en olumsuz cevaplanmış olan önerme %53,0 ile 3.13 no'lu önerme en olumlu cevap verilen %68,4 ile 3.12 no'lu önerme olmuştur. İşbirlikleri ve kaynaklar kriterinde çalışanlar tarafından en olumsuz cevaplanmış olan önerme %59,2 ile 4.4 no'lu önerme en olumlu cevap verilen %76,3 ile 4.10 no'lu önerme olmuştur. Süreçler, ürün ve hizmetler kriterinde çalışanlar tarafından en olumsuz cevaplanmış olan önerme %61,8 ile 5,9 no'lu önerme en olumlu cevap verilen %75 ile 5.7 no'lu önerme olmuştur. En düşük puanlı ve en yüksek puanlı önermeler Çizelge 5.8'de verilmiştir.

Çizelge 5.8: En düşük ve en yüksek ortalama puan profiline sahip önermeler.

Kriter	En düşük puanlı önermeler	En yüksek puanlı önermeler
Liderlik	1.18 Liderlerimiz çalışanlarına kulak verir, yetenek ve başarıları doğrultusunda bütün çalışanlara adil ve eşit fırsatlar sunar.	1.5 Liderlerimiz takım çalışmasına önem verir ve birlikte çalışmaya teşvik ederler.
Strateji	2.6 Performans değerlendirmesinden elde edilen verilerle temel iş süreçlerini iyileştirmek için gerekli eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlenir.	2.12 İşletmemizde stratejimiz ve stratejimizi destekleyen politikalar hakkında tüm çalışanlarımız ve diğer işbirliği içinde olduğumuz kurumlar bilgi sahibidir.
Çalışanlar	3.13 Çalışanların işletmeye sağladığı katkılar takdir edilir ve ödüllendirilir.	3.12 İşletme içerisinde çalışanların takım halinde, işbirliği ruhuyla ve bilgi paylaşımı yaparak çalışma ortamı sağlanmıştır.
İşbirlikleri ve Kaynaklar	4.4 İşletmemiz kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli stratejik projeler gerçekleştirmek için gerekli kaynakları tahsis eder ve kullanır.	4.10 Üretim süreçleri ve diğer araç gereçlerin çevreye zarar vermemesine dikkat edilir.
Süreçler, Ürün ve Hizmetler	5.9 İşletmemizde etkin bir pazarlama stratejisi mevcuttur. Yeni ürün ve hizmetler etkin bir şekilde tanıtılır.	5.7 İşletmemizde üretilen ürün ve hizmetlerin müşterilerimizin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadıkları kontrol edilir.

EFQM Mükemmellik Modeli 5 girdi kriteri ve 4 sonuç kriterinden oluşmaktadır. Anket çalışmamız girdi kriterleri bazında hazırlanmış ve ölçüm yapılmıştır. Sonuç kriterleri ise; Çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve iş sonuçlarıdır. Modelin bütün kriterleri birbirlerine doğrudan ya da dolaylı olarak bağlıdır. Girdi kriterlerindeki çalışanlar kriterinde çıkan olumlu sonuçlar doğrudan çalışanlarla ilgili sonuçlar kriterine yansiyacaktır. Ayrıca Çizelge 3.1’de görüleceği üzere Mükemmelliğin temel kavramlarından Çalışanların yetenekleriyle başarma kavramı çalışanlar kriteri ile doğrudan bağlantılıdır. Mükemmel kuruluşlar çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir yetkilendirme kültürü yaratırlar. İİ işletmesi

Çalışanlarının görüşlerine değer veren bir işletme olarak Müşteri Memnuniyeti Anket çalışması gerçekleştirmiştir. İşletmeden elde edilen anket sonuçlarına göre “Bu şirkette çalışanların önerileri dikkate alınır ve ödüllendirilir” önermesine katılımın oranının düşük olduğunu görmekteyiz. EFMQMM kapsamında uyguladığımız anket çalışmasında da Çalışanlar kriteri altındaki önermelerden 3.13 no’lu “ Çalışanların işletmeye sağladığı katkılar takdir edilir ve ödüllendirilir” önermesine verilen cevaplar en olumsuz olmuştur. Ayrıca yine Liderlik kriteri altında 1.18 no’lu önerme olan “ Liderlerimiz çalışanlarına kulak verir, yetenek ve başarıları doğrultusunda bütün çalışanlara adil ve eşit fırsatlar sunar.” önermesi en düşük puan profiline sahipti. İşletme bünyesinde yapılan ÇMA sonuçlarına baktığımızda “İşyerimde ödüllerin ve terfilerini eşitlik ilkesine dayalı ve adil olarak verildiğine inanıyorum.” önermesine düşük katılım olduğu görülmektedir. Mükemmeliğin temel kavramlarından bir diğeri ise Müşteriler için değer katma kavramıdır. Mükemmel kuruluşlar, gereksinimleri beklentileri ve fırsatları anlayarak, tahmin ederek ve karşılayarak müşterilerine sürekli değer katarlar. Süreçler, ürünler ve hizmetler kriterindeki olumlu gelişmeler doğrudan Müşterilerle ilgili sonuçlar kriterine yansımaktadır. İ1 işletmesi müşterilerinin beklenti, talep ve şikayetlerini tespit etmek için MMA uygulamıştır. Yaptığımız anket sonucuna göre İ1 işletmesinde Süreçler, ürünler ve hizmetler kriterinde en düşük puan profiline sahip önerme 5.11 no’lu “ İşletmemizde müşteri ilişkileri konusunda çalışanların gerekli eğitim ve yetkinlikle donatılmıştır.” önermesine katılımın diğer önermelere oranla daha az çıktığını görmüştük. Onun peşinden düşük olan önermeler 5.9 ve 5.12 no’lu önermeler olmuştur. Bu önermelerde yeni ürünlerin ve hizmetlerin etkin tanıtılması ve müşterilerle olan iletişim konusunda idi. İşletmenin yaptığı MMA sonuçları genel olarak olumlu çıkmıştır. Olumsuz olarak cevap verilen husus yeni ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilendirmenin yeterliliği konusu olduğu görülmüştür. Orta seviye olarak cevap verilen önerme ise işletme ile olan iletişim rahatlığı konusu olmuştur. Görüldüğü üzere yaptığımız çalışma ile işletme bünyesinde yapılan çalışmalar paralel doğrultuda sonuçlar vermektedir. Buradan çalışmamızın işletmelerin gerçek verilerini yansıttığı sonucuna ulaşırız.

5.4.8 Ölçülebilir kriterler

EFQM özdeğerlendirme yöntemi işletmelerde ilk uygulamalarda işletmelerin çeşitli zorluklarla karşılaşmasını getirmektedir. Sözel verilere dayalı bir değerlendirme

olduğu için ölçülebilir değerlere dönüştürülmesinde zorluk çekilmektedir. Literatürde bu hususta çeşitli çalışmalar yapılmış ve özdeğerlendirmeyi uygulamayı kolaylaştırmak adına diğer bilimsel yöntemlerle daha somut hale getirilmeye çalışılmıştır (F.J.Cabrerizo, 2013). Çalışmamızın bu bölümünde can kurtarma teçhizatları üretimi alanında faaliyet gösteren işletmelere somut olarak ölçebileceği Şekil 5.9’da gösterilen değerler sunulmaya çalışılmıştır.

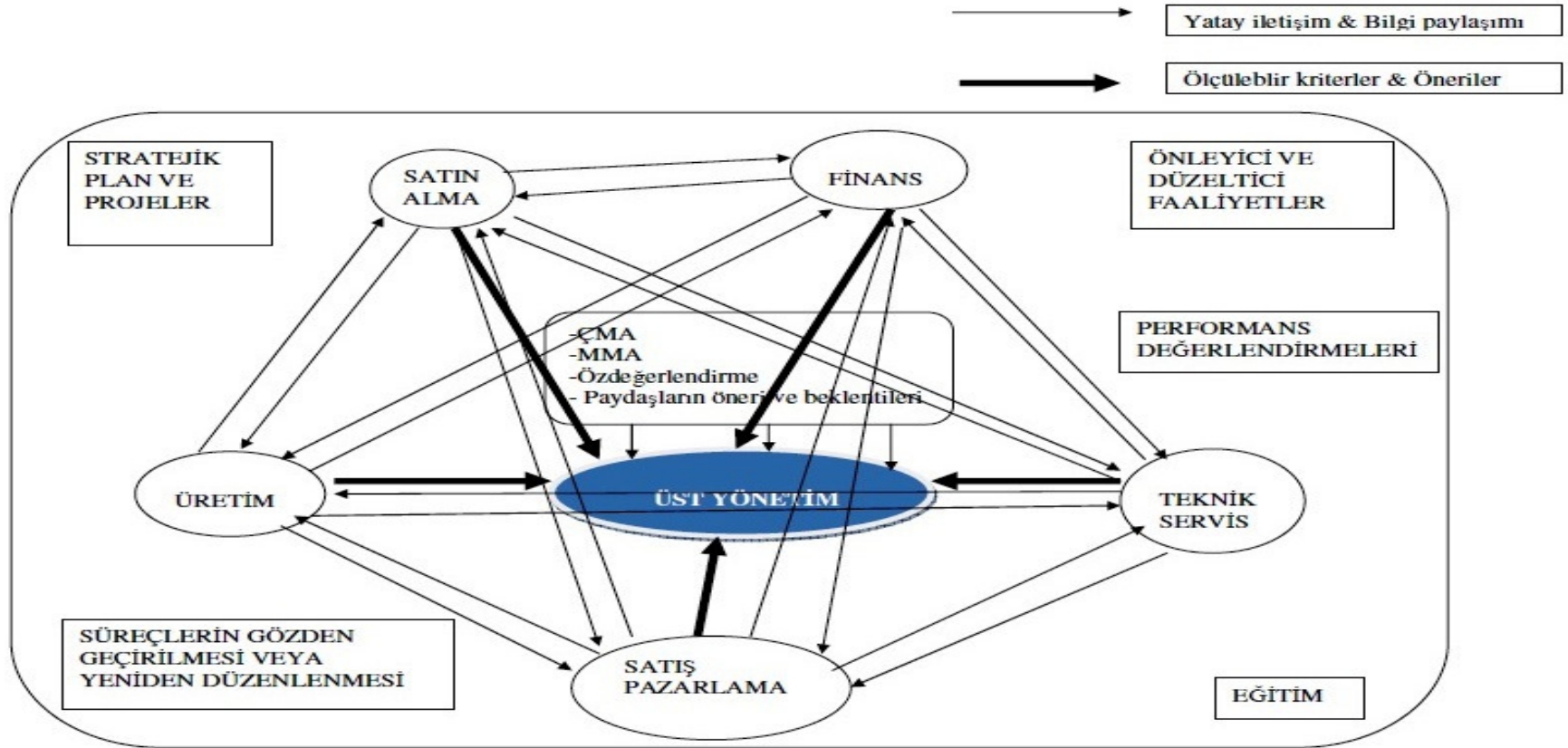
Çizelge 5.9: Ölçülebilir kriterler

1. Liderlik		
<u>Pozitif kriterler:</u>		<u>Negatif kriterler:</u>
-Çalışanlara yönelik ödüllendirme		-Dikey iletişim sorunu
-Performans değerlendirme toplantısı		-Çalışanlardan gelen şikayetler
-Planlanan iş projesi		-Başarısız proje
-Uygulanan iş projesi		
-Çalışanlardan gelen öneriler		
-Projeye dönüşen öneriler		
-Yönetici eğitimleri		
2. Strateji		
<u>Pozitif kriterler:</u>		<u>Negatif kriterler:</u>
-Politika güncellemesi	-Pazar analizi	-Politika uyumsuzluğu
-Sosyal proje		-Öngörülemeyen riskler
-Rakip analizi		
-Bölüm performansı değerlendirme		
-Eğitim planlaması		
-Risk değerlendirmesi		
-Kurumsal Performans analizi		
-Tedarikçi uygunluk analizi		
3. Çalışanlar		
<u>Pozitif kriterler:</u>		<u>Negatif kriterler:</u>
-SOLAS eğitimleri		-Yatay iletişim sorunu
-Kurumsal gelişim eğitimleri		- İş kazaları
-İsteğe bağlı toplam mesai		-Nearmiss raporu
-İşletme içi sosyal etkinlik		-İşe geç kalma
-ÇMA uygulaması		-İşten ayrılan personel
-Başarılı performans hedefi		-Başarısız performans hedefi
4. İşbirlikleri ve kaynaklar		
<u>Pozitif kriterler:</u>		<u>Negatif kriterler:</u>
-Yeni tedarikçi anlaşması		-Mevcut tedarikçi iptali
-Stok miktarı		-Satın almada hatalı ürün
-Yeni teknoloji		-Tedarikçi iletişim sorunu
-Finansal analiz		-Satın almada geri dönen ürün
5. Süreçler, ürünler ve hizmetler		
<u>Pozitif kriterler:</u>		<u>Negatif kriterler:</u>
-Teklif sayısı	-Müşteri ziyareti	-Ürün veya hizmet teslimat gecikmesi
-Olumlu sonuçlanan teklifler	-MMA uygulaması	-Olumsuz sonuçlanan teklifler
-Karşılanan müşteri talebi	-Ürün geliştirme	-Karşılanamayan müşteri talebi
-Yeni müşteri		-Standartlara uygunsuzluk
-Önleyici faaliyet		-Kaybedilen müşteri
-Yenilikçi ürün		-Düzeltilici faaliyet
-Yurtiçi ve yurtdışı fuar katılımı		-Ürün iade talebi
-Medya reklam faaliyetleri		

Her işletmenin kendine özgü yapısı ve süreç işleyişi olduğu için bu kriterler işletmenin kendi içerisinde belirleyebileceği ve çoğaltabileceği kriterlerdir. İşletmeler bu kriterleri özgün özelliklerine göre çeşitlendirebilecek ve yeniden yapılandırabileceklerdir.

5.4.9 Uygulanabilir yönetim modeli önerisi

EFQM Mükemmellik Modelinin işletmede daha iyi benimsenmesi ve uygulanması adına işletmeye bir yönetim stratejisi çerçevesi çizmek büyük kolaylık sağlayacaktır. Sektörün büyüklüğü ve kimyasal özellikleri dikkate alındığında üst yönetimin etkinliğini, çalışanların katılımını, yatay ve dikey bilgi paylaşımını içeren bir model düşünülmüştür. Şekil 5.13’de gösterilen modelde yer alan birimler, birim sorumluları tarafından temsil edilmekte ve her birim sorumlusunun kendi biriminde modelin bütününde olduğu gibi üst yönetim gibi davranarak bilgi akışını ve iletişimi sağlaması beklenmektedir. Böylelikle birim sorumlularının da liderlik özellikleri gelişecektir. Birimlerin işletmelerin büyüklüğüne ve özgün yapılarına bağlı olarak çoğaltılması mümkündür. Birimlerin çoğaltılması modelin yapısını değiştirmeyecektir. Ölçülebilir kriterler, birim çalışanlarından birim sorumlularına gelip yönetime iletilen veya çalışanlardan direk olarak yönetime iletilen öneriler ve diğer veriler üst yönetimde toplanarak üst yönetimin kararlarında ve stratejik planlarında daha sağlıklı kararlar vermesini sağlayacaktır. Ayrıca müşterilerden ve diğer işletme paydaşlarından gelecek olan öneri ve beklentiler de yine üst yönetimde tüm paydaşların yönetime katılımını sağlayacaktır. Birimler ve çalışanlar arasındaki yatay iletişim kanalı ise çalışanlarda ekip ruhunu tetikleyecek ayrıca çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı kültürü bilgi zenginliği sağlayacaktır. Üst yönetim birim sorumluları ile birlikte ve tüm çalışanların katılımıyla işletme içerisinde ihtiyaç duyulan önleyici ve düzeltici faaliyetleri, eğitim ihtiyaçlarını süreçlerdeki düzenleme ve düzeltme ihtiyaçlarını belirleyerek gerekli adımları süreçlere uygulayacaktır.



Şekil 5.13: Uygulanabilir yönetim modeli önerisi

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanlık artan iletişim imkanları ile birlikte küresel etkileşimin çok yüksek olduğu bir çağı yaşamaktadır. Sanayi devrimi ile birlikte endüstriyel teknoloji hızla gelişmiş beraberinde artan küresel bir rekabeti getirmiştir. İşletmeler bu rekabette yer alabilmek ve ayakta kalmak için innovasyon odaklı olma, sürekli gelişim ve daha yüksek kaliteye ulaşmanın kaçınılmaz gerekliliği ile karşı karşıya kalmışlardır. Ülkeler arası boyutta da yaşanan bu rekabet karşısında ülke endüstrisinin ve ekonomisinin global pazarda güçlü olabilmesi için ülkeler bazında birlikler oluşturulmuştur. Bu birlikler kaliteyi ve kaliteli yönetim anlayışını entegre ederek gelişim odaklı sistemler geliştirmişlerdir. Temelleri Amerika’da atılan ve yıldızı Japonya’da parlayan TKY, günümüzde bütün dünyaya yayılmış, kalitenin her alanda uygulanması gerektiğini vurgulayan bir felsefedir. TKY ancak tüm ilkeleri ile benimsenip uygulanırsa başarılı olunabilmektedir. TKY’nin daha iyi benimsenmesi ve uygulanabilmesi için çeşitli araçlar geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Avrupa’da geliştirilen ve uygulanan EFQMMM günümüzde en güncel ve etkili uygulama aracıdır. EFQMMM, kurumsal mükemmelliğe giden yolda kuruluşun nerede olduğunun değerlendirilmesi, belirlenmiş vizyonu ve misyonu ile ilişkili olarak temel kuvvetli yönlerinin ve olası iyileştirme alanlarının farkına varılması için kuruluşa yardımcı olmayı hedefleyen bir sistemdir. İşletmeye bütünsel bir bakış açısı sağlayarak mükemmelliğe giden yolda mükemmelliğin gerekliliklerini ve mükemmellikteki seviyesini gösteren bir rehber niteliğindedir.

Denizde tehlike durumunda kullanılan can kurtarma techizatlarının üretimi denizcilik endüstrisinin gelişimiyle doğrudan ilişkili bir konudur. Bugün çağımızda teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin yapılan her işin odağında insan bulunmaktadır. İnsanların çalışacağı ortamda güvenliği mümkün olan en iyi şekilde sağlanmalıdır. Deniz tehlikelerle dolu bir çalışma ortamı olduğundan denizciler her an tehlike ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Ayrıca deniz yolu ile yolcu taşımacılığı da yapılmaktadır. Bir geminin en değerli yükü insandır. İnsana zarar gelmemesi için maksimum

düzeyde önlemlerin alınması gerekmektedir. Geçtiğimiz aylarda maden sektöründe yaşanan Soma faciası yaşanabilecek tehlike olasılıklarını hafife almamamız gerektiğini ve kazazedelerin hayatta kalabilmeleri için en üst düzey önlemlerin alınması gerektiğini acı bir şekilde hatırlatmıştır.

Can kurtarma techizatlarının üreticisi olan işletmelerde kalite anlayışının benimsenmesi, sistemli bir yönetim anlayışının geliştirilmesi yukarıda sunduğumuz sebeplerden dolayı büyük bir öneme sahiptir. Çalışmamızda teroik olarak TKY'nin gelişimi ve açıklaması yapılarak uygulama aracı olan EFQMMM tanıtılmıştır. Ayrıca bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin takip etmesi gereken uluslararası kuruluşlar ve onların meydana getirdiği sözleşme, kod ve tavsiyeler anlatılmıştır. EFQMMM 'den ve literatürden derlenen bir anket çalışması bu alanda faaliyet gösteren işletmelere uygulanarak model sektördeki işletmelere tanıtılmaya ve TKY adına bir kıvılcım yaratılmaya çalışılmıştır. Son olarak işletmelerin TKY felsefesini ve modeli benimseyip uygulamasını kolaylaştırmak adına ölçülebilir somut kriterler sunulmuştur. Bütün veriler ışığında sektördeki işletmelerin yapısı ve büyüklüğü göz önüne alınarak uygulanabilir bir model önerisi sunulmuştur.

Bu alanda faaliyet gösteren işletmeler mükemmellik yolunda başarılı olabilmek için değerlendirme sonuçlarına göre aşağıdaki zayıf yönlerini güçlendirmelidirler;

Müşteri Odaklı olmalı, hem iç müşterilerinin hem de dış müşterilerinin beklenti ve taleplerine cevap verebilmelidir. Liderlerin çalışanlara adil ve eşit fırsatlar sunarak işletmeyi ve işini sahiplenmesini sağlaması gerekmektedir. Çalışanlarını motive etmek ve işletmeye olan katkılarını yükseltmek için motivasyonlarını artırmaya yönelik, kariyerleri konusunda ve yetkilendirme hususunda plan ve programlar yapmalıdırlar. İş süreçlerinde eksiklerini, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit edebilmek için performans değerlendirmeleri yapmalıdırlar. Organizasyon yapısını gözden geçirerek işletmenin strateji ve hedeflerine uygun olarak her sürecin sahibi olan çalışanlarla birlikte düzenlemeleri gerekmektedir. Alınacak kararlar ve atılacak adımlar konusunda mutlaka çalışanların, müşterilerin ve diğer paydaşların görüş ve katkıları alınmalıdır. Kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli stratejik projeler üreterek, kaynaklarını etkili ve verimli kullanmalıdırlar. TKY'nin olmazsa olmaz şartı tüm kaynakların işletmenin hedefleri doğrultusunda etkili politikalar ile verimli kullanılmasıdır. İşletmelerin bu şartı yerine getirmeleri gerekmektedir. Üretimde ve diğer alanlarda kullanılan makine, teçhizat ve araçların topluma, çevreye ve

Çalışanlara olumsuz etkileri ölçülmeli ve minimize edilmelidir. Innovasyon odaklı üretime ağırlık verip yeni ürünlerini ve hizmetlerini etkin pazarlama ve reklam yöntemleriyle tanıtmalıdır. rn ve hizmet kaliteleri konusunda rakip analizleri yapılmalı, rakiplerin üstünlükleri varsa tespit edilmelidir. İşletmeler zdeğerlendirmeyi sürekli olarak yapmalı ve iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirmelidirler.

KAYNAKLAR

- Akaydın, Ö. Sinan.** (2010). “EFQM Mükemmellik Modelinin Petrokimya Sektöründe Uygulanması”, YL Tezi, D.Ü., S.B.E. İ.A.B.D., İzmir.
- Aksoy, U.A.; Çabuk, Adem** (2006). “KOBİ’lerdeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının kurumsallaşma üzerindeki etkileri”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:9, Sayı:16, Balıkesir.
- Ataman, Göksel.** (2009). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, 3. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ayan, Altan vd.** (2014). “İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Algılarının Belirlenmesi: Bir Alan Araştırması, Celal Bayar Ü., İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, Manisa.
- Ayan, Murat; Baykal, Tan.** (2010). “Uluslararası Denizcilik Örgütü ve Çevre: Türkiye’nin Örgüt İçindeki Durumu”, Mustafa Kemal Ü., S.B.E. Dergisi, Cilt:7, Sayı 13, Hatay.
- Aydemir, O. T. vd.** (2009). “Özdeğerlendirme Modellerinin Denge Skor Kartıyla Entegre Edilmesi: Bir Özdeğerleme Modeli Önerisi”, Dumlupınar Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:25, Kütahya.
- Basım, H.Nejat; Şeşen, Harun.** (2007). ”EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarının çalışanların tükenmişlikleri üzerine etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma”, Atatürk Ü. İ.İ.B.Dergisi, Cilt:21, Sayı:1,Erzurum.
- Bumin, Birol; Erkutlu, Hakan.** (2002). “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri”, Gazi Ü., İ.İ.B.F. Dergisi, 1/2002, 83-100, Ankara.
- Calvo-Mora, A., Leal, A.; Roldan J.** (2006). “Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education”, Quality Assurance in Education, vol.14, no:2, Spain.
- Calvo-Mora, A. vd.** (2015). “ Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model”, International Journal of Project Management, Spain.
- Cesar, Camison.** (1996). “ Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model”, Tourism Management, Vol 17, No:3, Great Britain.

- Charles, Tennant; Paul, Roberts.** (2003). “ The creation and application of a self-assessment process for new product introduction”, International Journal of Project Management, Vol:21, UK.
- Çekiç, Ayhan.** (2003). IMO Uluslararası Denizcilik Sözleşmeleri, Cilt 1, İTÜ Denizcilik Fakültesi, İstanbul.
- Çetin, Canan vd.** (2001). Toplam kalite Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Çevik, Ümit.** (2004). Uluslararası Denizcilik Sözleşmeleri, 2. Baskı, Birsen Yayınevi, İstanbul.
- Dale B.G.; Ritchie L.** (2000). “Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process”, Int. J. Production Economics, Vol:66, 241-254, UK.
- Davies, J.** (2008). “Integration: Is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model?”, International Journal of Quality & Reliability Management, vol.25, no:4, UK .
- Doğan, Özlem; Selvi, Gamze.** (2013). “ Özdeğerlendirme çalışmalarında RADAR yönteminin kullanılması ve bir eğitim kurumu uygulaması”, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, İzmir.
- Ece, J. Nur.** (2008). “Tarihe geçen Deniz Kazaları ve Önlemler”, www.denizhaber.com.
- EFQM Mükemmellik Modeli.** (2013). Kalder Yayınları, İstanbul.
- EFQM Özdeğerlendirme El Kitabı.** (2008). Kalder Yayınları, İstanbul.
- EFQM Mükemmelliği Ölçme.** (2020). Kalder Yayınları, İstanbul.
- Emanet, Hakan.** (2007). “EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği”, Doktora Tezi, GYTE, Gebze.
- F.J.Cabrerizo.** (2013). “A consensus support model based on the linguistic information for the initial-self assessment of the EFQM in health care organizations”, Expert Systems with Applications, vol:40, Spain.
- Howard, Gitlow.** (1995). Quality Management: Tools and Methods For Improvement, Second Edition, Richard D. Irwin Inc., USA.
- İnan, A.T.vd.** (2013). “EFQM esaslı bir karar modeli kullanılarak liderlik ve süreçlerin temel performans sonuçlarına etkisinin incelenmesi”, SAÜ. Fen Bil. Der. 17. Cilt, 3. Sayı, s. 321-327, Sakarya.
- Jager A.** (2014). “LOPEC - Logistics Personal Excellence by continuous Self Assessment”, 8th International Conference on Digital Enterprise Technology - DET 2014 – “Disruptive Innovation in Manufacturing Engineering towards the 4th Industrial Revolution, Germany.
- Juan Jose Tari.** (2008). “ Self-assessment exercises: A comparison between a private sector and higher education institutions” , Int. J. Production Economics, vol:114, Spain.
- Kal-Der.** (2013). Türkiye Mükemmellik Ödülü Tanıtım Broşürü.

- Kıngır, Said.** (2006). Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler, 2. Basım, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Koçel, Tamer.** (2003). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Küçük, Orhan.** (2012). Kalite Kontrol ve Kalite Güvence Sistemleri, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- LSA Kod.** (2010). Resolution MSC.48(66).
- Naktiyok, Atılhan; Küçük, Orhan.** (2003). “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde(Kobi) Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri”, Erciyes Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 21, Kayseri.
- Osseo-Asare, A. E. ; Longbottom, D.** (2002). “The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions”, Quality Assurance in Education, vol.10, no:1, Spain.
- Peşkircioğlu, Nurettin.** (1999). Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları, 2. Baskı, MPM Yayınları, Ankara.
- Resmi Gazete.** (1980). “Denizde Can Emniyeti Ulsulararası Sözleşmesi”.
- Resmi Gazete.** (2005). “CE İşareti- Gemi Techizatı Yönetmeliği 96/98/AT”, 23/10/2005, Sayı:25975.
- Rosa, M. J. & Amaral, A.** (2007). A self-assessment of higher education institutions from the perspective of the EFQM excellence model, Quality Assurance In Higher Education-Higher Education Dynamics, vol.20, Netherlands.
- Same Yousefie.** (2011). “Selection effective management tools on setting European Foundation for Quality Management(EFQM) model by a quality function deployment(QFD) approach”, Expert Systems with Applications, vol:38, Iran.
- Solas** (2009). Consolidated edition, IMO
- Staton- Reinstein, Rebecca.** (2005). “Quality At Work- The Needs Has Never Been Greater: To Apply Deming’s 14 Points, The Journal Of The Quality Assurance Institute”.
- Şimşek, Ayşen.** (2007). Sağlık Hizmetlerinin EFQM Mükemmellik Modeli İle Değerlendirilmesi ve Gazi Üniversitesi Hastanesi Uygulaması”, Gazi Ü., S.B.E., İ.A.B.D., Ankara.
- Şimşek, Muhittin.** (2000). Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Şimşek, Muhittin.** (2001). Sorularla Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, 3. Baskı İstanbul.
- Steed, C., Maslow, D. & Mazaletska, A.** (2005). “The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British&Russian Journey”, Higher Education in Europe, vol:30, no.3-4, Germany.

- Steed, C.** (2002). “ Excellence in Higher Education- Evaluating the implementation of the EFQM Excellence Model in Higher Education in the UK”, Beiträge zur Hochschulforschung, vo. 1, no:24, Germany.
- Steed C.; M. Popius.** (2003). The Higher Education version of EFQM Excellence Model, Center for Integral Excellence, Sheffield Hallam University, UK.
- Taşkın, Ertuğrul.** (2012). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan Denizcilik İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli ve İDO rneği”, YL Tezi, İ.Ü. Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü, İstanbul.
- Tarı, J. J. & De Juana-Espinosa, S.** (2007). "EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services", The TQM Magazine, vol.19, Spain.
- Tekin, Yasemin; Ehtiyar, Rüya.** (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, Yaşar Üniversitesi Dergisi 2011 24(6), 4007-4023, Alanya.
- TMME.** (2013). Müşteri Memmuniyetinde Mükemmelliği Paylaşmak alıştayı Sonuç Raporu, Kal-Der Yayınları, İstanbul.
- Toker, Boran.** (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmirdebeş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8(1)2007, 92-107, İstanbul.
- Tor, Serhat S.** (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir uygulama”, YL Tezi, K.M., S.B.E, Karaman.
- Tunçay, Ahmet.** (2009). “Müşteri Memmuniyeti Algısı Temel Alınarak EFQM Mükemmellik Modeli İle Kurumsal Performans lm: Bir Lojistik Firma Uygulaması”, YL Tezi, Kara Harp Okulu, S.B.E, Ankara.
- Türker, Volkan.** (2011). “Bütünleştirilmiş Kalite Sistemleri”, Marmara ., İşletme Bölümü Y.O.A.B.D., Konferans Sunumu, İstanbul.
- Uryan, Burcu.** (2002). “ Toplam Kalite Yönetimi”, Mevzuat Dergisi, Yıl:5, Sayı:55, Temmuz.
- Yarmohammadian M. H, Haghshenas A, Raeisi A & Asgari H.** (2009). “New Integrated Model for Strategic Planning in Higher Education, 6th International Conference on Management”, Greater Noida, India.
- Yarmohammadian M. H. , Foroughi Abari A. A., Anasri M. & Kiani H.** (2009). “Using strategic Planning Model to Improve Iran Higher Education NG-NP, Intl Conference on Technology and Business Management”, Al Ghuraaair University, UAE.
- Yarmohammadian M. H. , Fooladvand M., Abari F.A.A., Najafi P., Shahtalebi B., Shahtalebi S.** (2012). “Designing and application of quality model in Iranian non-governmental university (A Project in progress)”, Islamic Azad University, Iran.
- Yayla, Yeşim vd.** (2010). “ An application on the investigation of basic performance results through EFQM Excellence Model”, Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi, Sigma 28, 335-345, İstanbul.

Yıldırım, Meltem. (2006). “EFQM Mükemmellik Modelinde Süreç Yönetim Sistemi ve Başarı Faktörleri Üzerine SKF Türk İşletmesinde Bir Araştırma”, YL Tezi, M.Ü., S.B.E, İ.A.B.D, İstanbul.

Url-1 <<http://www.nist.gov>>, alındığı tarih: 15.12.2014.

Url-2 <<http://www.imo.org>>, alındığı tarih: 02.03.2015

Url-3<<http://www.ubak.gov.tr>>,alındığı tarih: 02.03.2015

Url-4<<http://www.denizcilik.gov.tr>>,alındığı tarih: 02.03.2015

Url-5<<http://www.mared.org>>,alındığı tarih: 02.03.2015

Url-6<<http://www.eede.gr>>,alındığı tarih: 02.03.2015

EKLER

EK A: Anket Formu



İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ANKET ÇALIŞMASI

AÇIKLAMA: Bu anket çalışması İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü’nde yapılmakta olan “**DENİZDE CAN KURTARMA TECHİZATLARI ÜRETİCİLERİNDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN UYGULANMASI**” isimli bilimsel araştırma ile ilgili önermeleri içermektedir. Vereceğiniz yanıtlar ve şirketinizle ilgili bilgiler akademik etik çerçevesinde kesinlikle gizli tutulacaktır. Vereceğiniz yanıtlar ilgili sektörde yapılacak olan analizler ve sektöre gelişim yönünde tavsiyeler için kullanılacaktır. Çalışmaya yaptığınız katkı için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Anketdeki sorulara cevap için 1’den 5’e kadar katılma derecenize göre işaretlemeniz istenmektedir.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

NO	ÖNERMELER	Katılma Derecesi				
1.1	Liderlerimiz şirketimizin misyon, vizyon ve değerlerini oluşturmuşlardır.	1	2	3	4	5
Misyon: Uzun dönemli geleceğe dönük hedefler, ortak değerler, benimsenen görevler. Vizyon: Geleceğe dönük amaçları gerçekleştirmek için belirlenen İlkeler, değerler ve ölçütler. Değerler: Aynı amaç için paylaşılan kültür ve davranış biçimi.						
1.2	Liderlerimiz işletmemizin değerleri, ahlaki kurallar ve toplumsal sorumluluklar konusunda örnek teşkil eder, çalışanlarda da bunların gelişimini destekler.	1	2	3	4	5
1.3	Liderlerimiz gerektiğinde kendi davranışlarını da gözden geçirir ve geliştirirler.	1	2	3	4	5
1.4	Liderlerimiz çalışanları yeni bilgileri öğrenme konusunda teşvik eder ve destekler.	1	2	3	4	5
1.5	Liderlerimiz takım çalışmasına önem verir ve birlikte çalışmaya teşvik ederler.	1	2	3	4	5
1.6	Liderlerimiz işletmenin organizasyon yapısını işletme amaçları ve hedefleri doğrultusunda düzenlemiştir.	1	2	3	4	5
1.7	Liderlerimiz iş faaliyetlerimizle ilgili sistemler oluşturur ve uygulanmasını sağlar.	1	2	3	4	5
1.8	Liderlerimiz iş süreçleri için sorumluluklar verir ve işin sahiplenilmesini sağlar.	1	2	3	4	5
1.9	Liderlerimiz yapılan iş faaliyetlerinden oluşan sonuçları ölçme, değerlendirme ve iyileştirme için çalışanları teşvik eder.	1	2	3	4	5
1.10	Liderlerimiz çalışanlardan ve müşterilerden aldığı geribildirimler ile iyileştirme planları yapar ve uygular.	1	2	3	4	5
1.11	Liderlerimiz diğer işletme ve kuruluşlarla işbirlikleri oluştururlar.	1	2	3	4	5
1.12	Liderlerimiz işbirliği yapılan işletme ve kuruluşların ihtiyaç ve beklentilerini de tespit ederler.	1	2	3	4	5
1.13	Liderlerimiz işbirliği yapılan işletme ve kuruluşlarla ortak iyileştirme ve geliştirme çalışmaları planlar ve uygularlar.	1	2	3	4	5
1.14	Liderlerimiz iş alanımızla ilgili meslek odaları, dernekler, seminerler, konferanslar gibi sivil toplum örgüt ve faaliyetlerine aktif katılım sağlarlar.	1	2	3	4	5
1.15	Liderlerimiz işletmemizin hedef, plan ve stratejilerini çalışanlara bildirir ve bunlara herkezin katılımını sağlarlar.	1	2	3	4	5
Strateji: Yapılan analizler sonucu belirlenen amaçlar, faaliyet planlaması ve gerekli düzenlemeler.						

NO	ÖNERMELER	Katılma Derecesi				
1.16	Liderlerimiz işletmenin hedef, plan ve stratejilerini hayata geçirmek için çalışanları yetkilendirir ve çalışanların sorumluluk gelişimini destekler.	1	2	3	4	5
1.17	Liderlerimiz çalışanların çabalarını ve başarılarını takdir eder ve daha iyi işler çıkarmaları için gerekli desteği sağlar.	1	2	3	4	5
1.18	Liderlerimiz çalışanlarına kulak verir, yetenek ve başarıları doğrultusunda bütün çalışanlara adil ve eşit fırsatlar sunar.	1	2	3	4	5
1.19	Liderlerimiz işletme içindeki ve dışındaki değişim ihtiyaçlarını tespit ve tahmin eder.	1	2	3	4	5
1.20	Liderlerimiz organizasyon veya iş faaliyetleri ile ilgili değişimin gerekliliğini çalışanlara ve diğer tüm ilgililere iletir ve bu doğrultuda değişime herkezin katılımını teşvik eder.	1	2	3	4	5
1.21	Liderlerimiz değişimi gerçekleştirmek için planlama yapar, değişimin herkeзде etkili ve başarılı olması için yönlendirir.	1	2	3	4	5
2.1	İşletmemizde tüm ilgililerin(müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve diğerleri) ihtiyaç ve beklentileri toplanarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5
2.2	Toplanan bu veriler doğrultusunda stratejiler belirlenir.	1	2	3	4	5
2.3	İşletmemizde iş alanımızla ilgili ekonomik veriler(Pazar eğilimi ve dağılımı, rakiplerin durumu) ve gelişmeler izlenir , analiz edilir	1	2	3	4	5
2.4	Toplanan veriler gelecekle ilgili tahminler ve senaryoları oluşturmak için kullanılır	1	2	3	4	5
2.5	İşletmemizde temel iş süreçleri(üretim, satış, pazarlama, satın alma... vs) konusunda performans değerlendirmesi ve izleme yapılır.	1	2	3	4	5
2.6	Performans değerlendirmesinden elde edilen verilerle temel iş süreçlerini iyileştirmek için gerekli eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlenir.	1	2	3	4	5
2.7	İşletmemizde iş alanımızda olan diğer işletmelerle karşılaştırma yapılarak işletmemizin güçlü ve zayıf yönleri belirlenir.	1	2	3	4	5
2.8	İş alanımızla ilgili yeni teknolojiler ve iş modelleri takip edilir ve iş performansına olan olumlu etkileri analiz edilir.	1	2	3	4	5
2.9	İşletmemizin stratejisini destekleyen şirket politikaları düzenlenir ve gözden geçirilerek gerektiğinde güncellenir.	1	2	3	4	5
Şirket Politikası: Şirketin görüşlerinin, amaçlarının ve tutumunun bir hareket planına dökülmesi.						
Sürdürülebilirlik: Daimi olabilme, kendini yenileyebilme						
2.10	İşletmemizde strateji, değerler ve iş süreçleri tasarlanırken sürdürülebilirlik esas alınır	1	2	3	4	5
2.11	İşletme stratejimiz ve politikalarımız işbirliği yapılan kuruluşlar, çalışanlar, çevre ve olası riskler bütünüyle gözönüne alınarak belirlenir.	1	2	3	4	5
2.12	İşletmemizde stratejimiz ve stratejimizi destekleyen politikalar hakkında tüm çalışanlarımız ve diğer işbirliği içinde olduğumuz kurumlar bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
2.13	İşletmemizde hedefler, diğer işletmelerle karşılaştırma yapılarak onların hedefleri, ve yeterlilikleri esas alınarak belirlenir.	1	2	3	4	5
2.14	İşletmemizde stratejimiz , politikalarımız ve bunları gerçekleştirmek için düzenlenen iş süreçleri gerektiğinde gözden geçirilir ve değiştirilir.	1	2	3	4	5
3.1	İşletmemizde temel stratejik amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanlardan beklenen performans düzeyi belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
3.2	Çalışanlara ilişkin strateji ve politikalar işletmenin temel stratejisi doğrultusunda çalışanların da katılımıyla belirlenir.	1	2	3	4	5
3.3	İşe alma, kariyer geliştirme, terfi gibi insan kaynakları süreçleri belirlenen insan kaynakları stratejisi ve politikaları doğrultusunda adil ve dürüst olarak uygulanır.	1	2	3	4	5

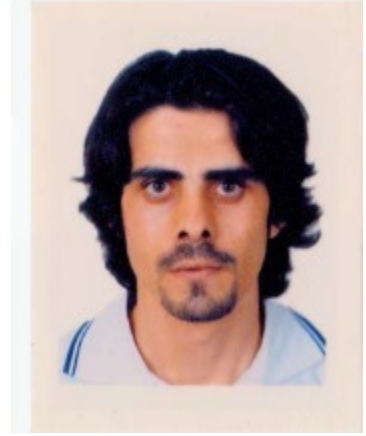
NO	ÖNERMELER	Katılma Derecesi				
3.4	Çalışanlara ilişkin strateji, politika ve planların iyileştirilmesi amacıyla çalışan memnuniyeti anketleri veya benzeri geribildirim araçları kullanılır.	1	2	3	4	5
3.5	İşletmemizin temel amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanların bilgi, tecrübe ve performansları değerlendirilir.	1	2	3	4	5
3.6	İşletmemizde çalışanlar için eğitim ve geliştirme planları yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
3.7	Çalışanların işletmeye katkılarını arttırmak için motivasyon, kariyer planlama, yetkilendirme gibi süreçler uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
3.8	İşletmemizde yapılan yenilikçilik ve iyileştirme faaliyetlerine tüm çalışanların katılımı sağlanır.	1	2	3	4	5
3.9	İşletmemizde bir ekip ruhu oluşmakta, bireysel hedefler ve amaçlar ile ekip hedefleri uyumaktadır.	1	2	3	4	5
3.10	Çalışanların karşılaştıkları zorluklara hızlı cevap verebilmesi için çalışanlar yetkilendirilir, yenileşim ve yaratıcılık özelliklerinin gelişmesi desteklenir.	1	2	3	4	5
3.11	İşletmemizde iletişim için uygun strateji ve araçlar mevcuttur.	1	2	3	4	5
3.12	İşletme içerisinde çalışanların takım halinde, işbirliği ruhuyla ve bilgi paylaşımı yaparak çalışma ortamı sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
3.13	Çalışanların işletmeye sağladığı katkılar takdir edilir ve ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
3.14	İşletmemizde çalışanların iş ve özel yaşamında dengeli ve sağlıklı bir hayat sürmeleri için gerekli destek sağlanır.	1	2	3	4	5
4.1	İşletmemizde stratejik işbirlikleri kurulmakta ve ilişkiler politikalar doğrultusunda yönetilmektedir.	1	2	3	4	5
4.2	İşbirliği yapılan diğer işletmeler ve kurumlarla karşılıklı güven, saygı çerçevesinde şeffaf ve sürdürülebilir ilişkiler yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
4.3	İşbirliği yapılan diğer işletmelerin de işletmemizin stratejisine uygun ve uyumlu çalışması sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
4.4	İşletmemiz kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli stratejik projeler gerçekleştirmek için gerekli kaynakları tahsis eder ve kullanır.	1	2	3	4	5
4.5	İşletmemizin kaynaklarının en uygun biçimde kullanılması için finansal planlama, raporlama ve değerlendirme yapılır.	1	2	3	4	5
4.6	İşletmemizin bütün kaynakları ekonomik, toplumsal ve çevresel değişimler ve etkileri değerlendirilerek yönetilir.	1	2	3	4	5
4.7	İşletmemizde binalar, makineler, techizat ve malzemeler işletme amaç ve politikalarını en iyi gerçekleştirecek şekilde kullanılır.	1	2	3	4	5
4.8	Kullanılan binalar ve araçların bakım, onarımı iş ve çevre güvenliğini sağlayacak şekilde yapılır.	1	2	3	4	5
4.9	Kullanılan makine ,techizat ve diğer araçların toplum, çevre ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri ölçülerek minimize edilir.	1	2	3	4	5
4.10	Üretim süreçleri ve diğer araç gereçlerin çevreye zarar vermemesine dikkat edilir.	1	2	3	4	5
4.11	İşletmemizde iş alanımızla ilgili gelişen ve varolan teknolojiler yakından izlenir.	1	2	3	4	5
4.12	İşletmemizde mevcut teknoloji kaynaklarından en üst seviyede faydalanılır.	1	2	3	4	5
4.13	İşletmemizde mevcut teknolojiler gözden geçirilir ve işletmenin temel stratejisi doğrultusunda yeni teknolojiler kullanılır.	1	2	3	4	5
4.14	İşletmemizde çalışanlardan ve diğer kaynaklardan toplanan bilgiler karar aşamalarında kullanılır.	1	2	3	4	5

NO	ÖNERMELER	Katılma Derecesi				
4.15	Çalışanlardan toplanan bilgiler değerlendirilir, ihtiyaç doğrultusunda çalışanların bilgi birikimi geliştirilir.	1	2	3	4	5
5.1	İşletmemizde temel süreçler(Üretim, Pazarlama, Satış, Satın Alma...) belirlenmiş ve süreç sorumluları tayin edilmiştir.	1	2	3	4	5
5.2	İşletmemizde ilgili süreçlerde süreç sorumluları ve çalışanları ile birlikte düzeltmeler, iyileştirmeler ve değerlendirmeler yapılır.	1	2	3	4	5
5.3	İşletmemizde süreçlerin verimliliğini ölçmek için ölçüm yöntemleri kullanılır.	1	2	3	4	5
5.4	Üretim ve hizmetler müşterilerden gelen istek ve şikayetlere göre geliştirilir.	1	2	3	4	5
5.5	Daha iyi ürün ve hizmet sunmak için Pazar Araştırması, Müşteri Memnuniyeti Anketleri ve diğer bilgi toplama araçları kullanılır.	1	2	3	4	5
5.6	Üretilen ürün ve hizmetlerin verimliliği, uygunluğu ve sonuçları kontrol edilir	1	2	3	4	5
5.7	İşletmemizde üretilen ürün ve hizmetlerin müşterilerimizin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadıkları kontrol edilir.	1	2	3	4	5
5.8	Müşterilerimizin beklenti ve talepleri doğrultusunda yeni ürün ve hizmetler tasarlanır, geliştirilir ve sunulur.	1	2	3	4	5
5.9	İşletmemizde etkin bir pazarlama stratejisi mevcuttur.Yeni ürün ve hizmetler etkin bir şekilde tanıtılır.	1	2	3	4	5
5.10	İşletmemizde üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi diğer kuruluşlarla karşılaştırma yapılarak analiz edilir.	1	2	3	4	5
5.11	İşletmemizde müşteri ilişkileri konusunda çalışanlar gerekli eğitim ve yetkinlikle donatılmıştır.	1	2	3	4	5
5.12	İşletmemizde müşterilerle olan ilişki ve iletişim sürekli geliştirilir.	1	2	3	4	5
5.13	İşletmemizde üretilen ürün ve hizmetler konusunda müşterileri bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları mevcuttur.	1	2	3	4	5
5.14	İşletmemizde üretilen ürün ve hizmetler konusunda gerekli standartlar ilgili kurumların ve müşterilerin katılım ve katkılarıyla belirlenir.	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK (KİŞİSEL) BİLGİLER

1	BÖLÜM	Üretim	Satış&Pazarlama	Satınalma	Finans	Lojistik	
		()	()	()	()	()	
2	ÜN VAN	Yönetici	Müdür	Birim Sorumlusu	İşçi	Diğer	
		()	()	()	()	()	
3	YAŞ	25 ve altı	26-30 Arası	31-35 Arası	36-40 Arası	41-45 Arası	46 ve üstü
		()	()	()	()	()	()
4	EĞİTİM	İlkokul	Ortaokul	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lis.
		()	()	()	()	()	()
5	ÇALIŞMA SÜRESİ	1 yıldan Az	1-5 yıl Arası	6-10 yıl Arası	11-15 yıl Arası	16-20 yıl Arası	21 yıl ve Üzeri
		()	()	()	()	()	()
6	CİNSİYET	ERKEK	KADIN				
		()	()				

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: İsmail IŞIK
Doğum Yeri ve Tarihi: NİKSAR 02.07.1986
Adres: Yah Mah. Orhantepe Sok. No:4/9 Maltepe-İstanbul
E-Posta: isikis@itu.edu.tr, ismayil_isik@hotmail.com
Lisans: İstanbul Teknik Üniversitesi
Deniz Ulaştırma ve İşletme Mühendisliği

Yayın ve Patent Listesi:

- Türk Boğazlar Sisteminin Oşinografik ve Meteorolojik Yapısı, Ağustos 2009 (Lisans Bitirme Çalışması)