

EFQM Modeli

2. Revizyon

Bu revizyon, Radar Yönergesi, Puanlama ve Kullanım Örnekleri hakkında ek bilgiler içermektedir



İçindekiler

EFQM Hakkında

CEO'muzdan bir mesaj

- 1 EFQM Modeline Giriş
 - 1.1 EFQM Modelini Şekillendiren Rehber İlkeler
 - 1.2 Kullanım Durumları
 - 1.3 EFQM Modeli: Kavram ve Yapı
 - 1.4 Referanslar

2 EFQM Modeli

Yön

Kriter 1: Amaç, Vizyon ve Strateji

Kriter 2: Kurum Kültürü ve Liderlik

Uygulama

Kriter 3: Paydaşlarla Bağ Kurma

Kriter 4: Sürdürülebilir Değer Yaratma

Kriter 5: Performans ve Dönüşümü Gerçekleştirme

Sonuçlar

Kriter 6: Paydaş Algıları

Kriter 7: Stratejik ve Operasyonel Performans

3 Tanı Aracı: RADAR

3.1 Giriş

3.2 RADAR'ın Yön ve Uygulama için Kullanımı

3.3 RADAR'ın Sonuçlar için Kullanımı

3.4 RADAR Tablolarını Kullanarak Puanlama

4 EFQM RADAR Rehberi

4.1. Yön ve Uygulama için RADAR Rehberi

4.2. Sonuçlar için RADAR Rehberi

5 EFQM Puanlama Analizi

6 EFQM Duygu Analizi

7 Değerlendirme Veri Tabanı

8 Bilgi Birikimi Veri Tabanı

9 Terimler Sözlüğü

10 Teşekkür

10.1 Giriş

10.2 EFQM Model Geliştirme Ekibi

10.3 Anket Katılımcıları

10.4 EFQM Viyana Forumu Çalıştay Katılımcıları

10.5 Üst Yönetici Görüşleri

10.6 Modelin Uygulama Testine Katılan Kuruluşlar

10.7 Çeviri Ekibi

10.8 EFQM Ofisi

11 Daha Fazla Destek

EFQM: Ne Yapıyoruz

EFQM CEO'muzdan bir mesaj



Russell Longmuir
CEO,
EFQM

EFQM Modeli 30 yılı aşkın süredir dünyanın en yaygın kullanılan yönetim çerçevesidir. 2019 yılında, EFQM Modelini, gelecek 10 yılın dönüşümüne, teknolojik gelişmelere, kültür değişikliğine ve yeniliklere hazır ve amacına uygun hale getirmek için gözden geçirdik ve dönüştürdük. EFQM Modeli el kitabının bu baskısında, paydaşların nasıl ele alınması ve değerlendirilmesi gerektiği konusunda kullanıcılara netlik kazandırabilmeye yönelik bazı küçük değişiklikler yapmak için model kılavuzunu değerlendirme ve iyileştirme fırsatı bulduk.

İlave olarak , EFQM Modelinin uygulanmasında çok önemli ikinci bir boyut olan RADAR aracını ana hatlarıyla göstermenin önemini kavradık. Ayrıca, kullanımın ilk yılına ait bazı vaka çalışmalarını, iyi uygulama bilgilerini ve puanlama verisini paylaştık. Çekirdek Model Ekibi tarafından Geoff Carter liderliğinde 2 yıl önce yürütülen çalışmanın dünya çapında öncü olduğu kanıtlandı ve kabul gördü, dolayısıyla değiştirilmedi.

EFQM Modeli ile beraber EFQM'in teknolojik platformu AssessBase (efqm.org/assessbase) Değerlendirme Veri Tabanı, liderlerin, çalışanların, akademisyenlerin, ekip üyelerinin, öğrencilerin ve diğer paydaşların bir kuruluşun Amacını nasıl belirlemesi ve beklentileri nasıl karşılaması gerektiğini anlamalarını sağlayan oldukça etkili bir yönetim aracıdır. Doğal olarak, bunu sürdürülebilir ve etik bir şekilde yapar. EFQM Modelinin odak noktası, değerlendirme ve tanıma konusundan daha çok, kuruluşunuzun performansını iyileştirmede, değişimi başlatmada, toplumun ihtiyaçlarını karşılamada ve çalışanlarınızı yetiştirmede nasıl başarılı olabileceğinizi merak etmenizi sağlayan bir dizi soru ve fikirden oluşan yol haritası sunmaktır.

Bu baskıyı daha yararlı ve kavraması kolay bulacağınızı düşünüyoruz. Her zaman olduğu gibi geri bildiriminizi almak, fikirlerinize karşılık vermek ve her sektörde ve ölçekteki kuruluşun evrilmeye ve gelişmeye devam ettiği gibi EFQM Modelinin de evrildiğinden ve geliştiğinden emin olmak istiyoruz.



Russell Longmuir
CEO, EFQM

1 EFQM Modeli Tanıtımı

EFQM Modeli, başlangıcından bu yana, Avrupa çapında ve ötesinde pek çok kuruluş için bir iyileştirme ve inovasyon kültürü geliştirmek için bir yol haritası sağlamıştır.

EFQM Modeli günümüzde, güncel içeriği, aydınlatıcı verileri, yeni dili ve küresel eğilimlere yeni bakışı ve içinde yaşadığımız dünyayı yeniden şekillendiren çeşitli küresel değişimlerin uygulanması sayesinde, adeta 'iyi' olmanın modern bir yansımasıdır.

Yeni EFQM modelini birlikte oluşturmak için, yaklaşık 2000 değişim uzmanıyla anket yaptık, içerde 24 atölye çalışmasına ortam hazırladık, 60'tan fazla farklı kuruluşun liderleriyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirdik ve endüstri ve akademi kökenli rakipler ve uzmanlardan oluşan çekirdek bir ekip kurduk.

Kuruluşların amacına uygun, hem kısa hem de uzun vadede çalışma yöntemlerini yeniden düzenlemelerine yardımcı olan esnek bir çerçeve uygulamasını sağlamak için ortak uzmanlığımızı ve deneyimimizi birleştirerek oluşturduğumuz bu benzersiz işbirliği ile bu Modeli taslaktan tamamlanmış hale getirerek kusursuzlaştırdık.

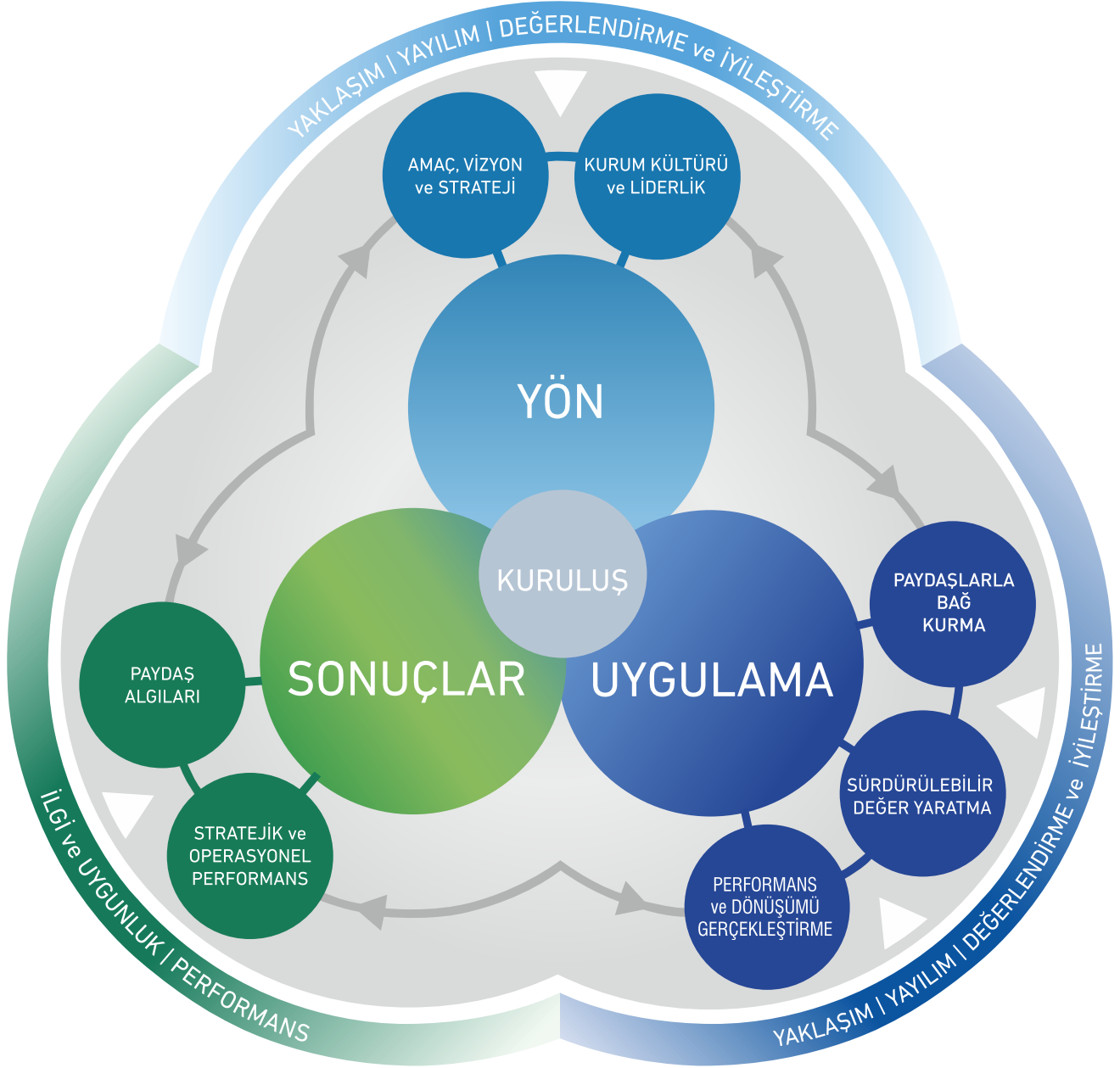
Günümüz modern kuruluşlarının karşılaştığı gerçek sorunlara değinen EFQM Modeli, kuruluşlara ve bireylere anlamlı içgörüler, veriler ve destek sağlamanın yanı sıra; kendilerini sürecin bir parçası gibi hissetmelerine, öğrenmelerine ve EFQM topluluğunun bir parçası olmalarına yardımcı olmak için veri temelli analiz araçları sunar.

Tasarım odaklı düşünceye dayanan yeni EFQM modeli, basit bir değerlendirme aracı olmaktan öteye geçerek, bireylere ve kuruluşlara her gün karşılaştıkları değişim, dönüşüm ve yıkımlar hususunda yardımcı olmak için hayati bir çerçeve ve yöntem sunmaktadır.

Kısacası, EFQM Modeli, kuruluşunuz ve Temel Paydaşlarınız için Sürdürülebilir Değer Yaratma yolunun neresinde olduğunuzu ölçerek, mevcut boşlukları ve olası çözümleri anlamanızı sağlayacak, ilerlemenize ve kuruluşunuzun performansını önemli ölçüde artırarak başarıya ulaşmanıza yardımcı olacaktır.

1 EFQM Modeline Giriş

1.1 EFQM Modelini Şekillendiren Rehber İlkeler



Güncellenen EFQM Modeli, gerek yararlılığını korumak, gerekse uzun vadeli, sürdürülebilir bir gelecek arzu eden tüm kuruluşların yönetim gündemini belirlemektedir.

Dünya çapında tanınan, bir yönetim çerçevesi oluşturan EFQM Modeli, kuruluşları, değişimi yönetme ve performanslarını iyileştirme konusunda desteklemektedir. Güncellenen Model, gerek yararlılığını korumak, gerekse uzun vadeli, sürdürülebilir bir gelecek arzu eden tüm kuruluşların yönetim gündemini sürdürmek amacıyla yıllar içerisinde birçok iyileştirme döngüsünden geçmiştir.

EFQM Modelinin kimi içeriği ve görsel kimliği zaman içerisinde değişmiş olsa da modelin esas aldığı temel ilkeler değişmemiştir. Kuruluşların büyüklüğü, kamu, özel sektör ya da sivil toplum kuruluşları (üçüncü sektör) olmasından bağımsız olarak, bu ilkeler bugün de her zaman olduğu kadar önemlidir. EFQM Modelinin bu son sürümü aşağıdakilerin önemini vurgulamak bakımından diğerlerinden farklı değildir:

- Müşterinin öncelikli olması
- Uzun vadeli, paydaş odaklı bir görüş benimseme gereksinimi
- Bir kuruluşun bir şeyi neden ve nasıl yaptığı, eylemlerinin sonucunda neleri başardığı ve neden-sonuç ilişkilerinin anlaşılması.



www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/

EFQM'in Avrupa kökenli bir kurum olduğu dikkate alındığında, Modelin son güncellemesinin, önceki güncellemelerde olduğu gibi, aşağıdaki belgelerde tanımlanmış olan Avrupa Değerlerini temel alması doğaldır:

- AB Temel Haklar Şartı
- Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi
- 2000/78/EC Sayılı Avrupa Birliği Direktifi
- Avrupa Sosyal Şartı

EFQM ayrıca, Birleşmiş Milletler hedeflerinin desteklenmesinde kuruluşların üstlendikleri sorumlulukların da farkındadır ve bu hedefler EFQM Modelinin son sürümünü şekillendirmeye de yardımcı olmuştur:

- Birleşmiş Milletler 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları; Dünyamızı korurken, toplumsal eşitliği, sağlam ve etkin yönetimi ve refahı özendirmek için tüm ülkelerce yapılan bir eylem çağrısıdır.
- Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (2000); sürdürülebilir ve toplumsal yönden duyarlı kuruluşlar için On Temel İlke www.unglobalcompact.org

EFQM Modelini kullanan tüm kuruluşların, yasal sorumlulukları ile sınırlı olmaksızın, yukarıda belirtilenlerin özüne saygı göstereceği ve bu doğrultuda hareket edeceği varsayılmakta ve beklenmektedir.

1 EFQM Modeli Tanıtımı

1.2 Kullanım Durumları

EFQM Modeli kuruluşlar tarafından birçok farklı hedef ve amaç için kullanılmaktadır. Bu bölümde, deneyimli uygulayıcılardan topladığımız bilgilere dayanarak, EFQM Modelinin daha önce uygulanmış ve hala uygulanmakta olan alternatif kullanımları hakkında fikir sahibi olacaksınız.



Kurumsal Olgunluğu Anlama

Kuruluşlar, mevcut performanslarını, yeteneklerini, Strateji uygulamalarının etkililiğini ve sürdürülebilir değer yaratmayı, EFQM Modelini ve RADAR'ı kullanarak gözden geçirir. EFQM Modelini bu şekilde kullanmak, herhangi bir kuruluşun mevcut kurumsal olgunluğunun anlık durumuna ait bir görüntü almasına ve anlamasına olanak tanır.



Dış Değerlendirmeden Geçme ve Tanınma

Kuruluşlar, EFQM'in Tanıma belgelerine bağlı bir dış değerlendirmeye hazırlanmak ve ardından bu değerlendirmeden geçebilmek için EFQM Modelini kullanırlar. EFQM Modeli sayesinde, yetkin EFQM Değerlendiricileri bir EFQM Tanıma Programına başvuranın mevcut işini gözden geçirir, ana güçlü yanlarını ve iyileştirme fırsatlarını belirler ve diğer ilgili içgörülerini sağlar. Kuruluşlar, dış gözden geçirmeyle kurumsal olgunluk düzeylerine göre 1000 puan üzerinden değerlendirilir ve ulaşılan olgunluk düzeyine uygun bir Tanıma belgesi alırlar.



Dönüşüm Programlarını Yürütmek

Bir kuruluşun dönüşüm programı yürütmek istemesinin pek çok nedeni vardır. Nedenlerinden bağımsız olarak, EFQM Modeli ve RADAR bu programın etkililiğini tasarlama, uygulama ve yönetmede rol oynamaktadır. EFQM Modeli ve RADAR, dönüşüm programını bir dizi tanımlanmış yaklaşım ve ulaşılmak istenen sonuca kırarak, EFQM Modeli kriterleri kapsamında kuruluşu mevcut durumdan istenen duruma taşıyacak dönüşümün yönetilmesini sağlar.



İyileştirme için Kurumsal Yetenek Oluşturulması

Mevcut performansın temel alınması, kuruluşlar için, ilerlemeyi izlemede düzenli kontrol noktaları ile güçlendirilen bir zaman dilimi içerisinde sürekli iyileştirme düşünce yapısını oluşturabilmesini ve sürdürülebilirliğini sağlayacak olan bir yolculuğun başlangıcını oluşturur. EFQM Modeli ve AssessBase (Değerlendirme Veri Tabanı), kuruluşlara arzuladıkları sürekli iyileştirme düşünce yapısını geliştirme yeteneği sağlar.



Yeni Bir İş Kurma

İster büyük ister KOBİ olsun, yeni bir iş kurulduğunda, EFQM Modelinin dayandığı temeller, yeni kuruluşa Sürdürülebilir Değer Yaratan Temel Paydaş odaklı bir Strateji oluşturmanın önemini tanıtmak için bir yol haritası sağlar.



Pazardaki Yıkımların Etkisini Sezebilme ve Yanıt Verme

Pazarda yaşanabilen yıkımlar geçmişte kuruluşların sürekli uğraştığı bir yaşam gerçeği olsa da, günümüzde bu yıkımlar hızlanmakta ve çeşitlilik göstermektedir. Öncelikli, hafifletici eylemleri devreye sokarak pazardaki sert yıkımların potansiyel etkisini sezebilmek ve bu yıkımlara yanıt verebilmek, kuruluşların başarılarını sürdürdürebilmeleri için sahip olmaları gereken temel bir yetkinliktir. Kuruluşların büyüklüğü veya olgunluk düzeyi ne olursa olsun, EFQM Modelinin ve RADAR kullanımının, pazar yıkımlarını daha iyi anlamalarına ve yanıt vermelerine yardımcı olmada önemli bir rol oynadığı göstermiştir.



Kıyaslama Performansı

EFQM Modeli, basit yapısı ve dünyanın dört bir yanındaki 50.000 kullanıcı kuruluş sayesinde, kullanıcılarına, büyüklük veya sektörden bağımsız olarak, iyi uygulamaları paylaşmak için bir kolaylaştırıcı görevi gören ve eşdüzey ve sınıfının en iyisi kuruluşlardan öğrenme potansiyeli olan ortak bir dil sunar. Böyle bir kıyaslama çalışmasının başlangıç noktası, kıyaslama ortaklarını aramadan önce; kuruluşun EFQM Modelini ve RADAR'ı kullanarak bulunduğu pazarda ve pazarın dışında nerede olduğunu anlamasıdır.



Kurumsal Etkinlikleri Yönetme

EFQM Modelini, RADAR'ı ve Assessbase'i birlikte kullanmak, kuruluşlara şirket birleşmeleri, ayrılmaları, alım ve satımları gibi önemli kurumsal etkinliklerin yönetilmesini destekleyebilecek kaynak sağlar. Örneğin, kimi zaman hedef işin uygunluğunu belirlemek için temel bir değerlendirme sağlayabilir, kimi zamanda, mevcut bir kurumsal yapı ile satın almalar konusunda durum tespiti, entegrasyon veya elden çıkarma planlarına yönelik fark analizi ile yardımcı olabilir. Ek olarak bu araçlar, Model Kriterlerinde belirtilen kurumsal etkinliklerinin bir sonucu olarak kuruluşların geleceği öngörmesine olanak tanır.



Risklerin Yönetimi – Dayanıklılığın Oluşturulması

EFQM Modeli kullanımı, kuruluşlara iş üzerinde önemli ve olumsuz bir etkiye neden olma potansiyeli olarak tanımlanan oluşabilecek riskleri yönetirken dayanıklılık becerilerini geliştirme olanağı sağlar. Bu önemli risklerin hangisiyle öncelikli olarak ilgilenilmesi gerektiği belirlendikten sonra, risk azaltma planlarının ve sonraki eylemlerin geliştirilmesi ve izlenmesi amacıyla RADAR kullanılabilir. Böylelikle risklerin azaltılması veya kontrol altına alınmasıyla işin korunması sağlanır ve dayanıklılık becerisi iyice yerleşir.



Tedarikçilerin Yetenek ve Uyumunun Geliştirilmesi

Kuruluşlar, mevcut tedarik ve finansman desteği sağlama süreçleri için EFQM Modeli ve RADAR'ı kullanır. Bunları, tedarikçilerin ve finansal destek kullananların yetenek ve performanslarının temelini belirlemek, akredite etmek ve gelişimini izlemek için kullanır.