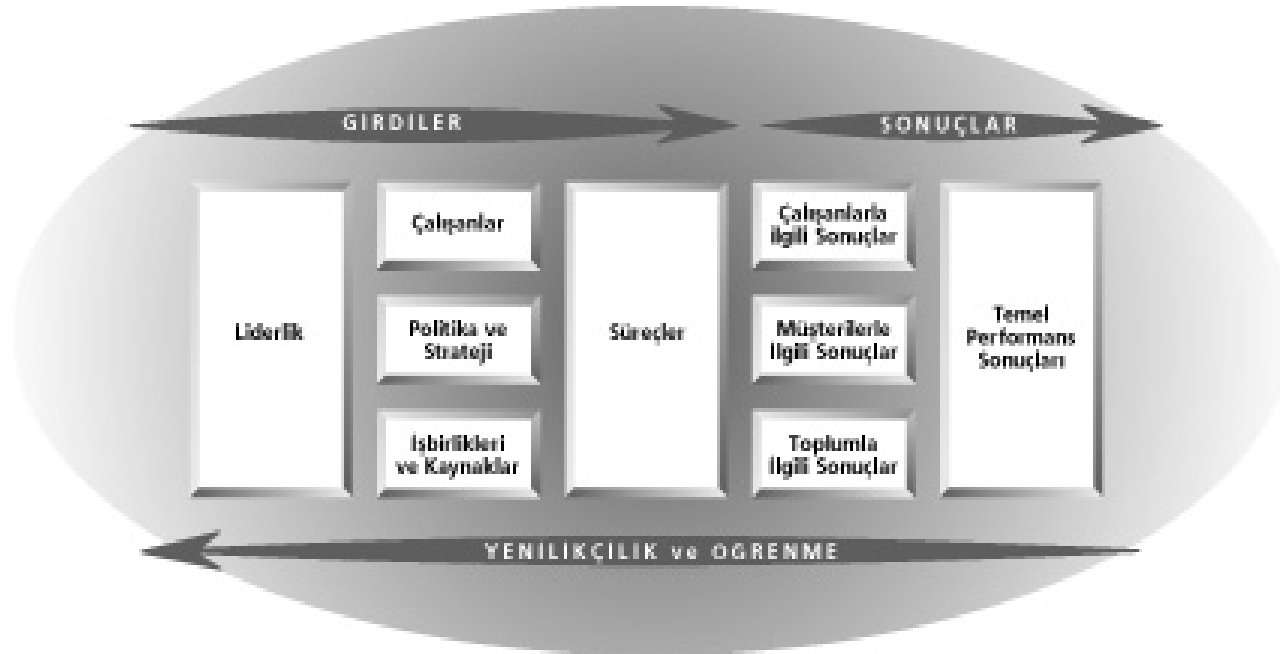


# EFQM – MÜKEMMELLİK MODELİ



**11. MDK**  
**Anadolu Üniversitesi, Eskişehir,**  
**03.12.2005**  
**Dr. Aydın Kosova**



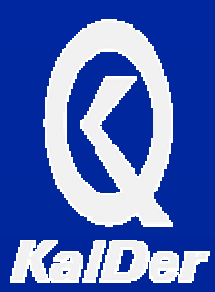
# ***TOPLAM KALİTE***

***Tüm organizasyonun kaliteyi  
sürekli ve verimli bir şekilde  
sağlamak üzere seferber  
edilmesidir.***



# ***Toplam Kalite Yönetimi***

- **TKY, tüm paydaşların istek ve ihtiyaçlarını dengeli bir biçimde ve artarak karşılamak üzere bir kurumdaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesidir.**
- **Faaliyetler, ürün veya hizmet ile ilgili alanlarla sınırlı değildir, kurumun tüm bölümlerini ve tüm bireylerini kapsar.**



## **MÜDEK**

### **Mühendislik Değerlendirme Süreci**

*Amaç: Mühendislik eğitiminin sürekli iyileştirilmesi, kurumsal gelişimin hızlandırılması.*

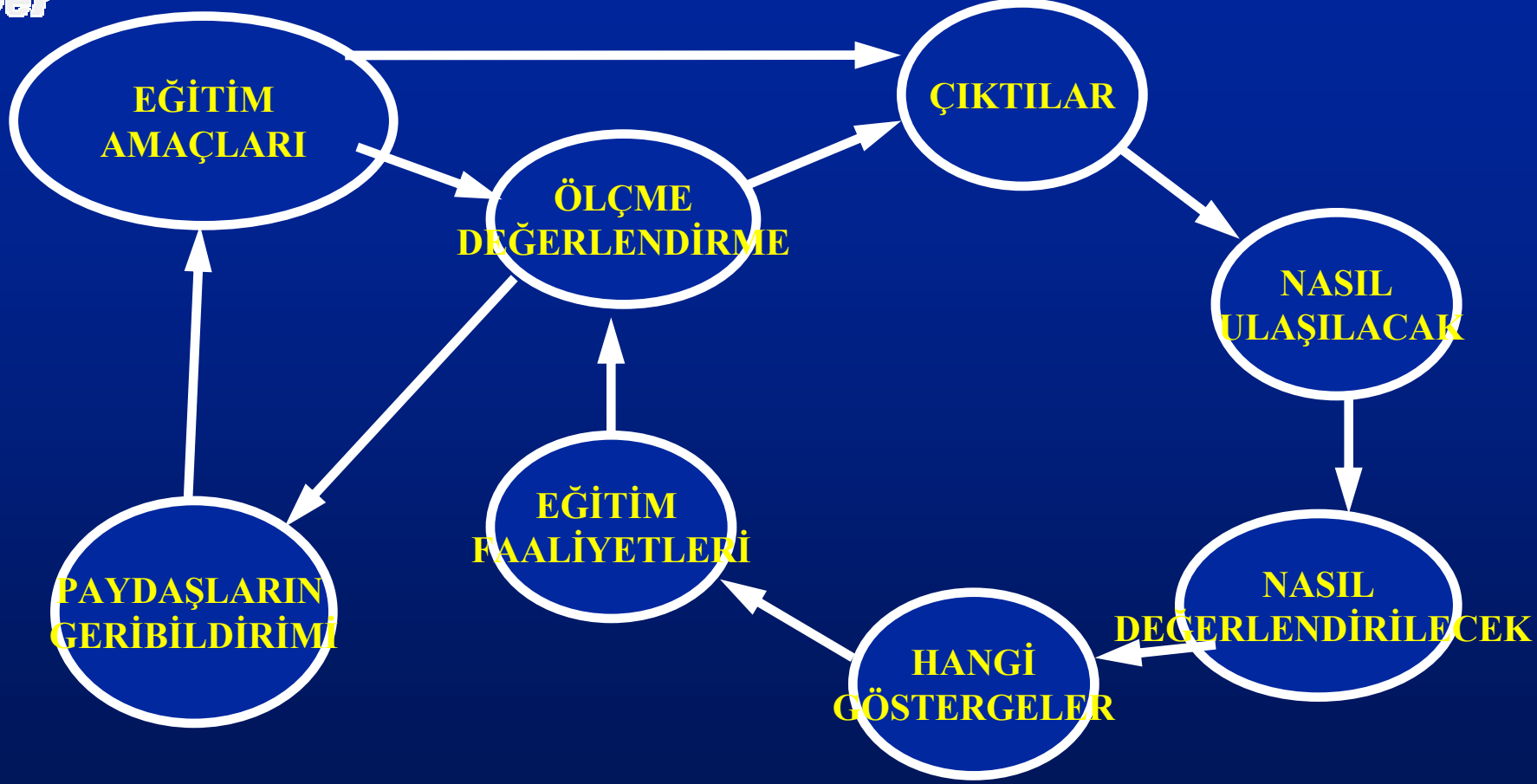
## **MÜDEK**

### **Mühendislik Değerlendirme Ölçütleri**

*Bu ölçütler, dinamik ve rekabetçi bir ortamda paydaşların beklentilerini karşılamak üzere mühendislik programlarının kalite güvencesini sağlamayı ve bu programların sürekli iyileştirmesini desteklemeyi amaçlamaktadır.*



# PROGRAM İYİLEŞTİRME ÇEVİRİMİ



2000 Versiyonu  
**ISO ve Akreditasyon Standartları**  
**vs.**  
**Mükemmellik Modelleri**  
**( Japonya, Amerika ve Avrupa )**

- **MİNİMUM ŞARTLAR vs. MÜKKEMLİK**
- **ÜRÜN / HİZMET ÜRETME SÜRECİ**  
**vs.**  
**TÜM YÖNETİM SİSTEMİ**
- **PROGRAM vs. KURUM ( Fakülte / Üniversite )**



# MÜDEK DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ UYGULAMA DÜZEYİ FORMU

## UYGULAMA DÜZEYİ

UYGULAMA GÖSTERGELERİ	PUAN ( 1-5 )
a) Eğitim Amaçları	
b) Paydaşlar	
c) Süreçler	
d) Çıktıların Değerlendirilmesi	
e) Sonuçlar	
f) Sistem	

# UYGULAMA DEĞERLENDİRME MATRİSİ

Eğitim Amaçları	Paydaşlar	Süreçler	Çıktıların Dğrlndrlmesi	Sonuçlar	Sistem
.1.....	.....	.....	.....	.....	.....
.2.....	.....	.....	.....	.....	.....
.3.....	.....	.....	.....	.....	.....
.4.....	.....	.....	.....	.....	.....
5..... Ölçülebilir, özgöreve açıkça bağlanmış, <u>Sistemli GG,</u> <u>güncelleme</u>	..... Tüm kilit paydaşlarla <u>stratejik</u> <u>işbirliğinin</u> sürdürülmesi	..... Denetim altında, Diğer kurumlarca <u>kıyaslama</u> <u>örneği</u>	..... <u>Sistemli</u> <u>değerlendirme</u> <u>ve süreç</u> <u>iyileştirme,</u> destek birimlerin tümü sürece <u>katılmış</u>	..... <u>Dünya</u> <u>çapında</u> <u>çıktılar,</u> <u>sonuçlarda</u> <u>süreklilik</u>	..... Sağlam temelli, bütünleşik. <u>Program,</u> <u>Fakülte ve</u> <u>Kurm</u> <u>çapında</u> uygulama





**KaIDer**

# NEDEN BİR MODEL?

- Sektör, büyüklük ve gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak **her kuruluşun** başarılı olabilmesi için **uygun bir yönetim sistemi** kurması zorunluluktur.
- **EFQM Mükemmellik Modeli**, kuruluşlara mükemmellik yolunda **nerede olduklarını** gösteren, **darboğazlarını saptamalarını** sağlayan ve **uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır**



# ***EFQM Mükemmellik Modeli***

- Sektör ve büyüklük gözetmeksizin
- Kar amacı güden/gütmeyen her tür
- Kurum/Kuruluşun
- Tüm Paydaşları için
- Olağanüstü sonuçlar
- Alabilme ve sürdürabilme
- Yeteneğini oluşturması ve geliştirmesi için
- **BÜTÜNSEL BİR YÖNETİM ANLAYIŞININ UYGULANMASIDIR.**



# ***DÜNYADAKİ KALİTE ÖDÜLLERİ***

- Deming Ödülü 1951
- Malcolm Baldrige Kalite Ödülü 1988
- Avrupa Kalite Ödülü 1992
- Ulusal Kalite Ödülü 1993



KalDer

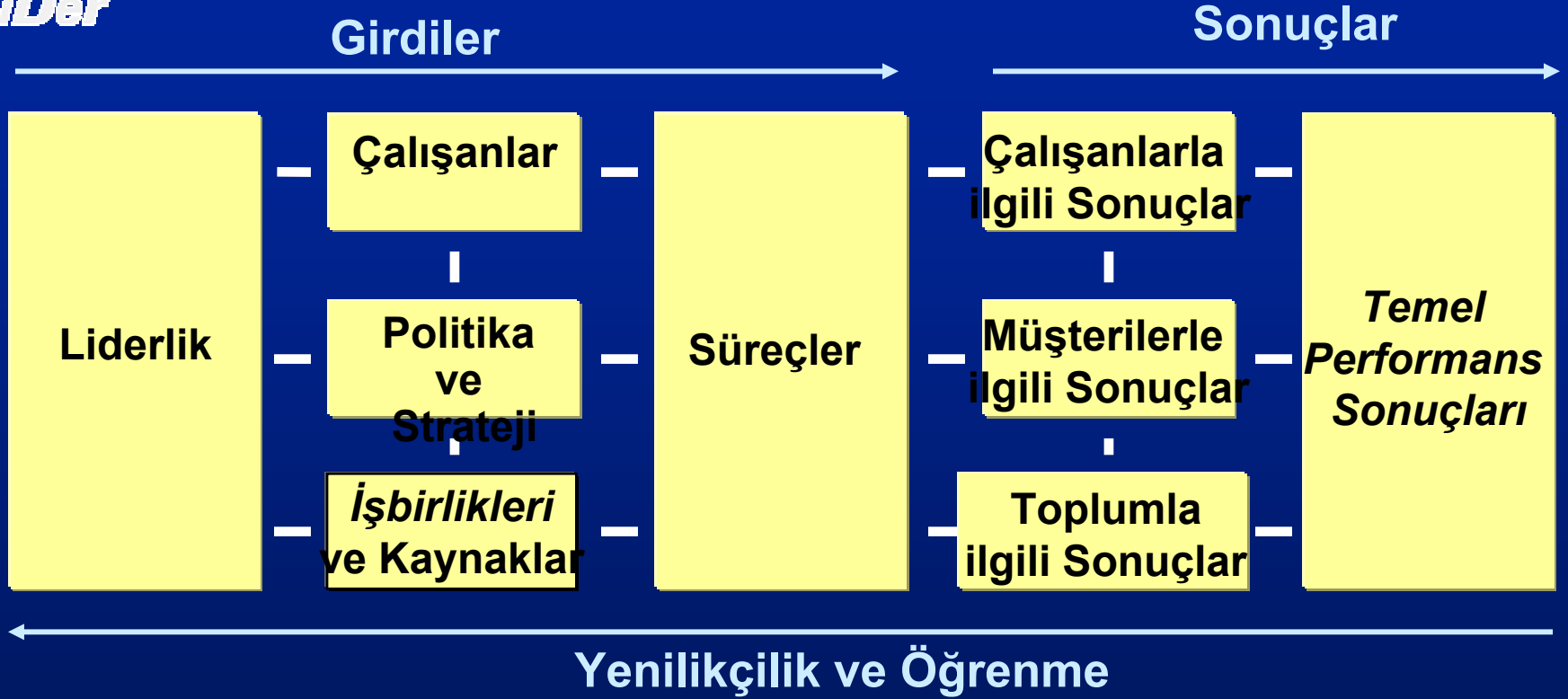
# ***Temel Kavramlar***

- Müşteri odaklılık
- *İşbirlikleri geliştirme*
- Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı
- Süreçler ve verilerle yönetim
- *Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme*
- Liderlik ve amacın tutarlılığı
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- Sonuç odaklılık



**KaiDer**

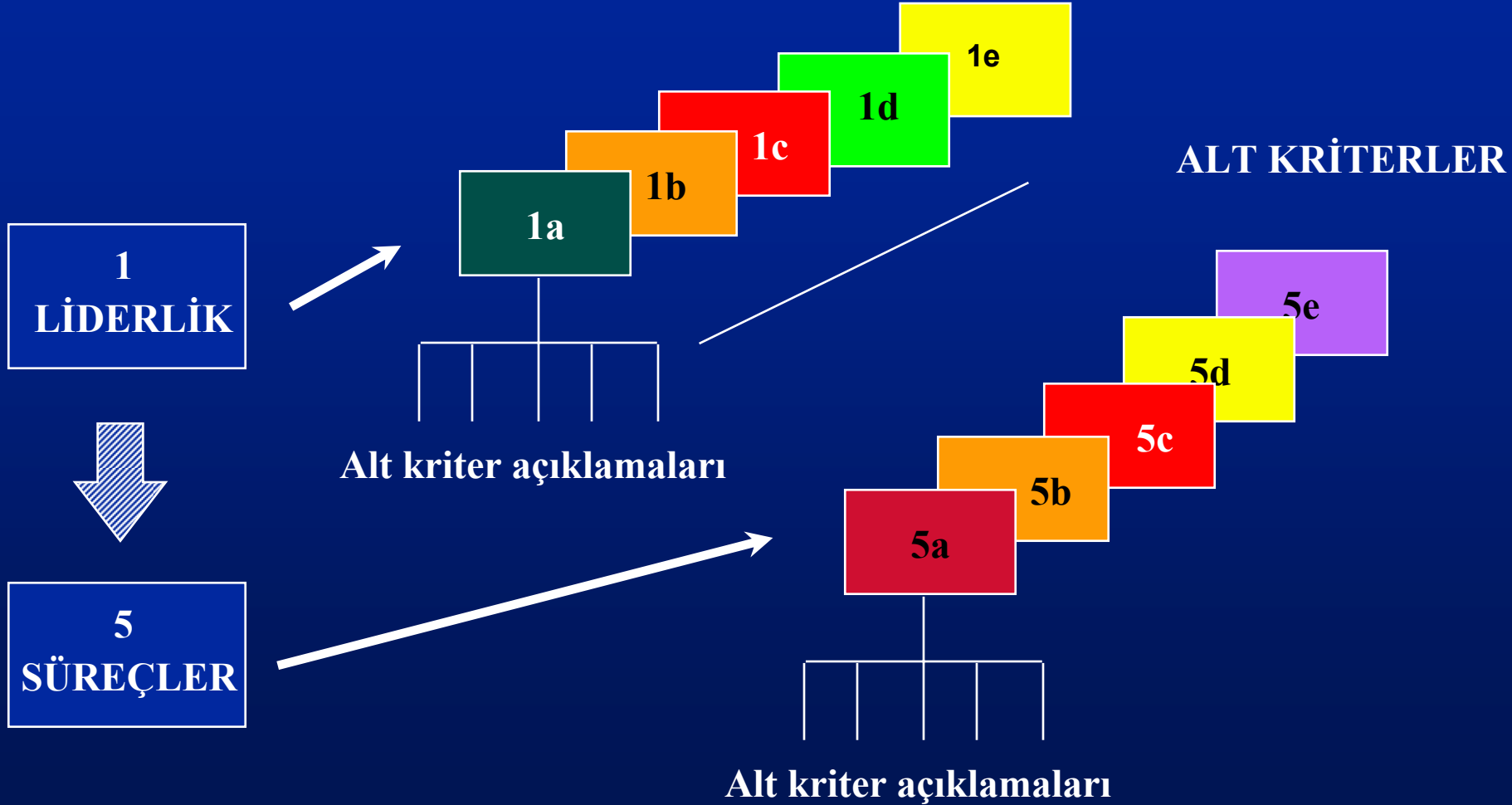
# EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ



(EFQM Mükemmellik Modelinin Tüm Ticari Kullanım Hakları EFQM'e Aittir.)

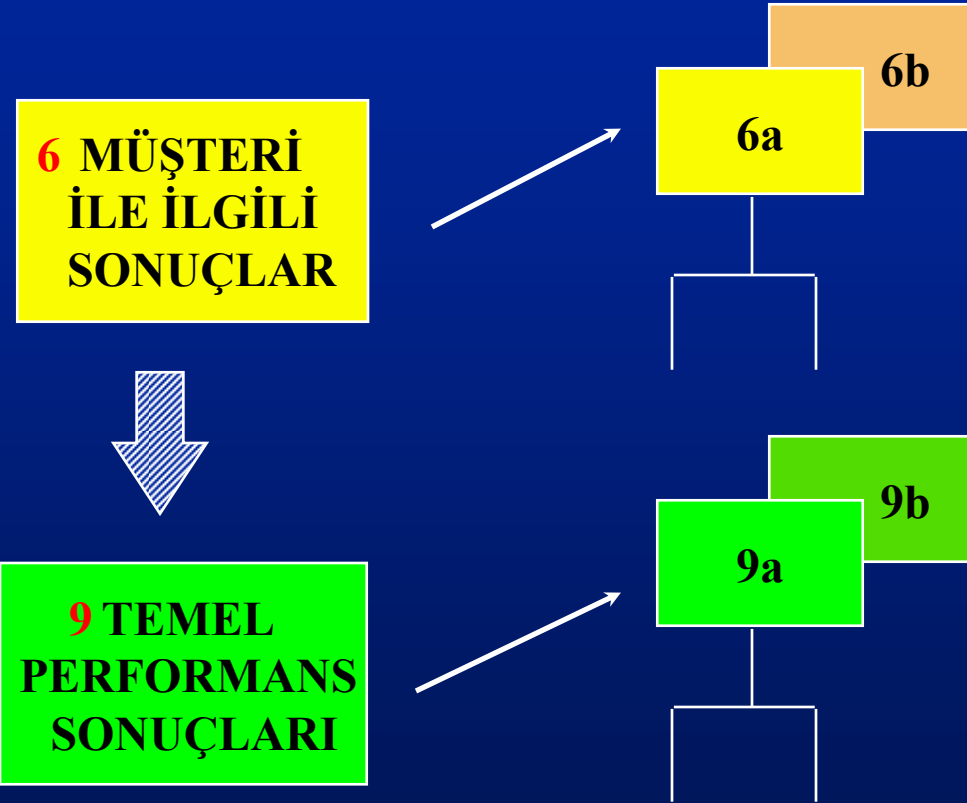
# GİRDİ KRİTERLERİ

- “NASIL ?” sorusuna cevap aramaktadır.



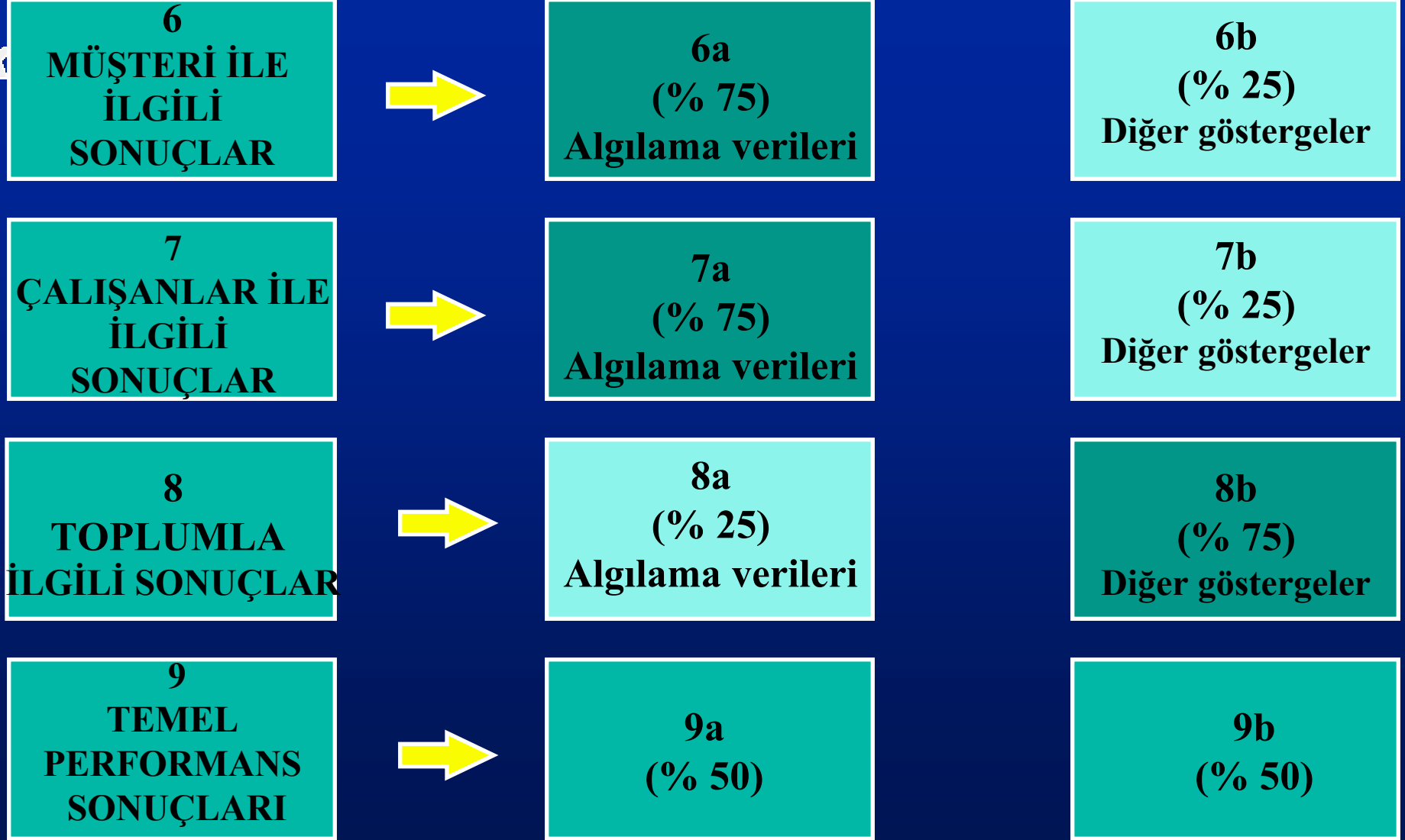
# SONUÇ KRİTERLERİ

- “NE” elde edildiğini incelemektedir.



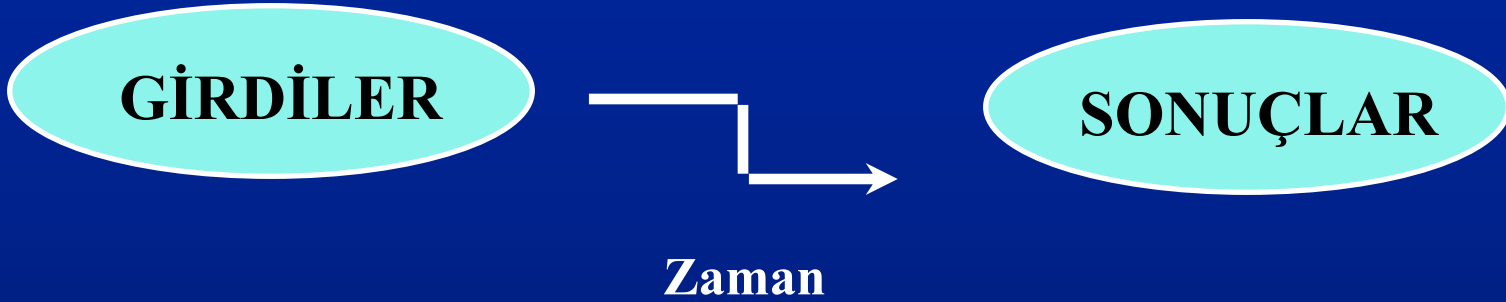
- Kuruluşun gerçek performansı
- Kuruluşun hedefleri ile karşılaştırma
- UYGUN YERLERDE
  - Rakip performansları
  - Sınıfında “En iyiler” ile karşılaştırma

# SONUÇ KRİTERLERİNİN YAPISI





# GİRDİLERLE SONUÇLAR ARASINDAKİ ZAMAN FARKI



Modelin dinamik yapısı gereği,  
“Girdi”lerde uygulanan yaklaşımlar sonrası  
ortaya çıkan “Sonuç”ların bazıları  
**anında** görülebilirken, bazıları da  
**belirli bir süre sonra** ortaya çıkmaktadır.

# ALGILAMALARLA İÇ GÖSTERGELER ARASINDAKİ ZAMAN FARKI

ÖNCÜ GÖSTERGELER



ARTÇI GÖSTERGELER

6b



6a

7b



7a

8b



8a

9b



9a

# ***Kriterlerarası ilişkiler***

## **● Kriter**

<b>» 3</b>	<b>&amp;</b>	<b>7</b>
<b>» 5</b>	<b>&amp;</b>	<b>6</b>
<b>» 4/5</b>	<b>&amp;</b>	<b>9</b>
<b>» 2</b>	<b>&amp;</b>	<b>1 - 9</b>



# Temel Kavramlar

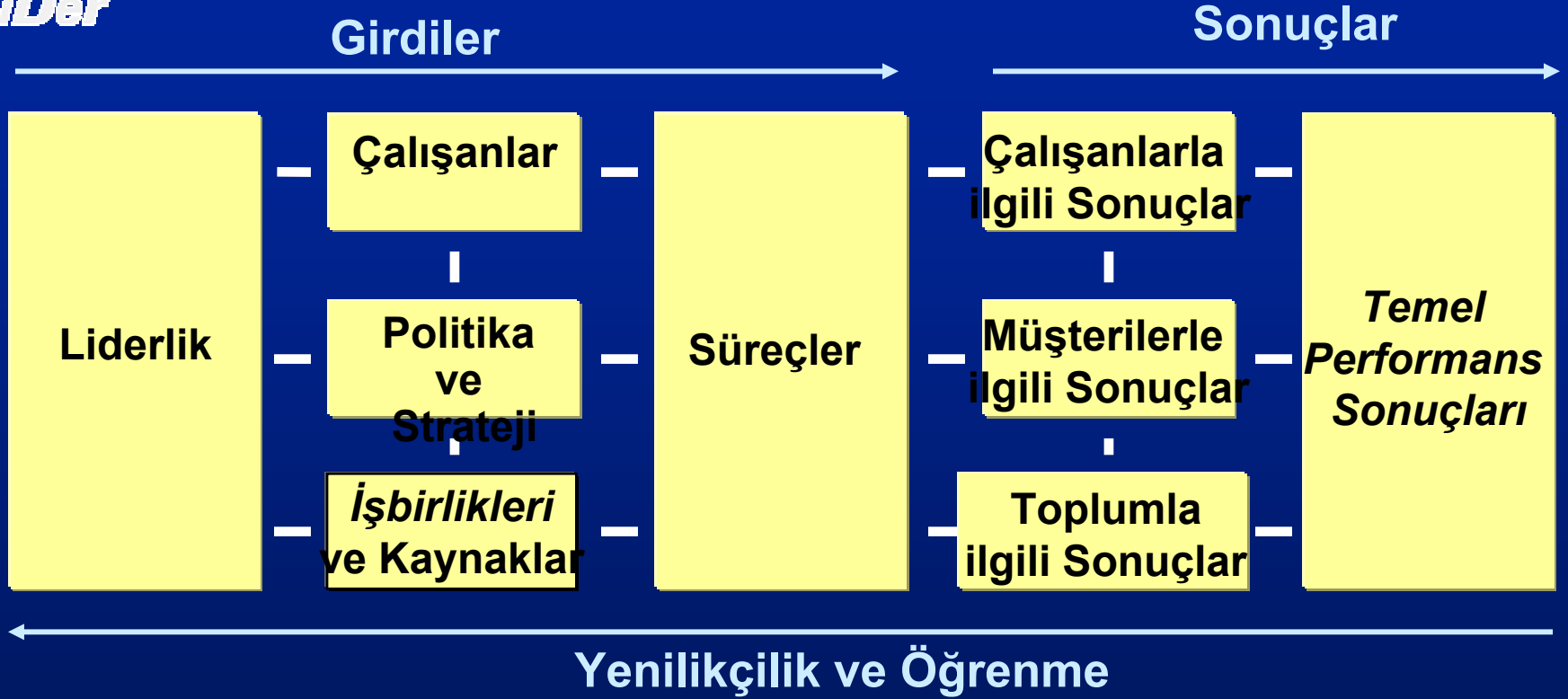
## Temel Kavramlar / Model İlişkisi

Alt kriter	1					2				3					4					5					6		7		8		9	
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B
Sonuçlara Yönlendirme						X	X	X	X	X										X	X				X	X	X	X	X	X	X	X
Müşteri Odaklılık			X			X		X														X	X	X								
Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	X	X	X	X	X			X																			X					
Süreçlerle ve Verilerle Yönetim		X				X	X		X	X								X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı				X		X		X		X	X	X	X	X													X	X				
Sürekli Öğrenme, İyileştirme, Yenilikçilik	X		X	X	X		X					X	X	X				X		X	X											
İşbirliklerinin Geliştirilmesi			X			X		X							X					X		X									X	X
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	X	X	X	X		X	X	X		X				X	X	X	X	X		X									X	X		



**KaIDer**

# EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ



(EFQM Mükemmellik Modelinin Tüm Ticari Kullanım Hakları EFQM'e Aittir.)



# **GİRDİ KRİTERLERİNİN İÇERİĞİ**

## **Kriter 1: Liderlik**



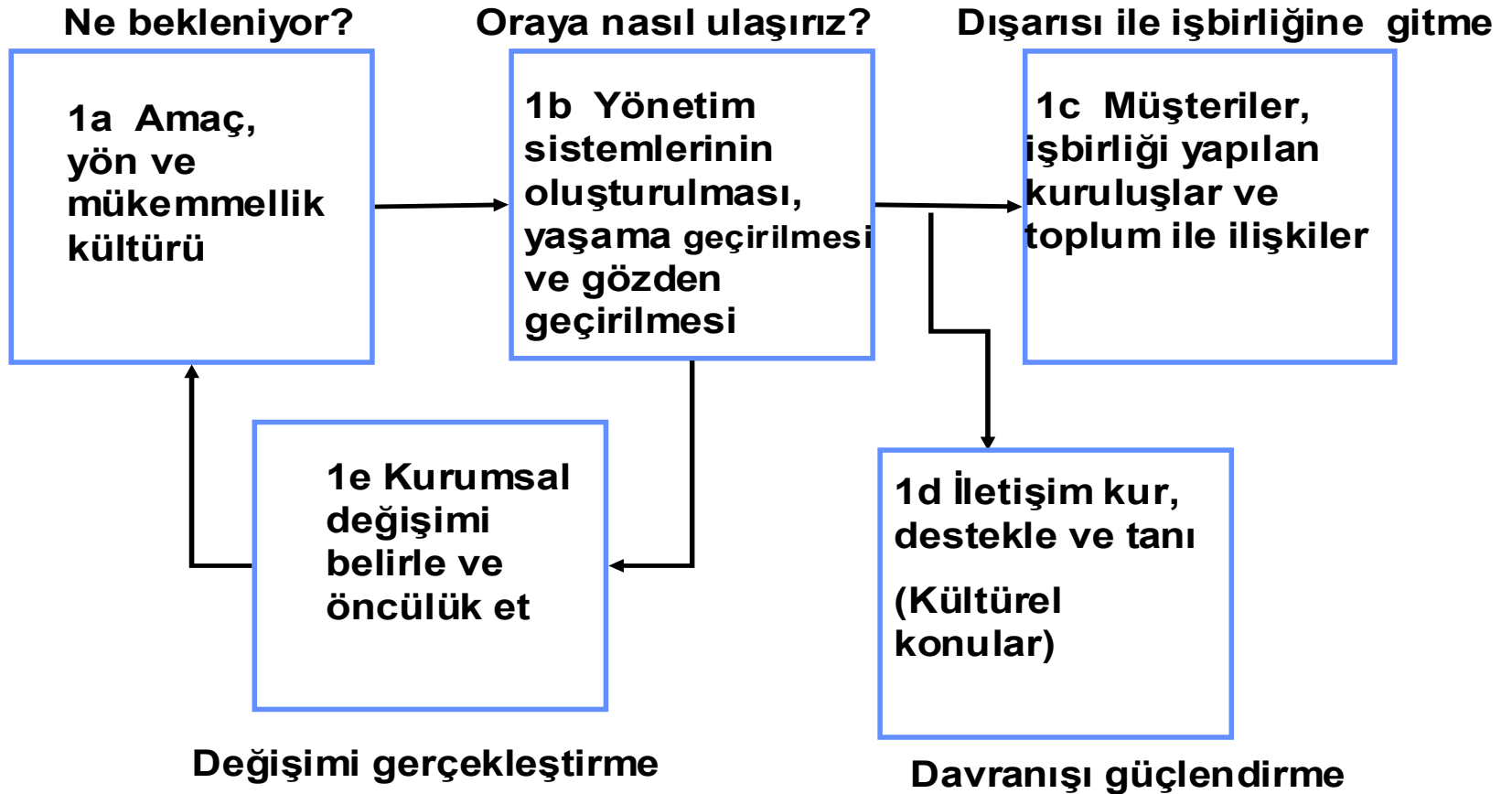
### **Tanımı:**

**Mükemmel liderler vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.**

***5 ALT KRİTER***

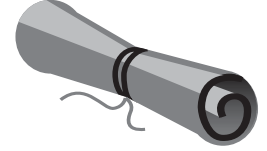


# Liderlik 1: Liderlik – Alt Kriterler / İlişkiler





## Kriter 2: Politika ve Strateji



**Tanımı:**

**Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü gözönünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler.**

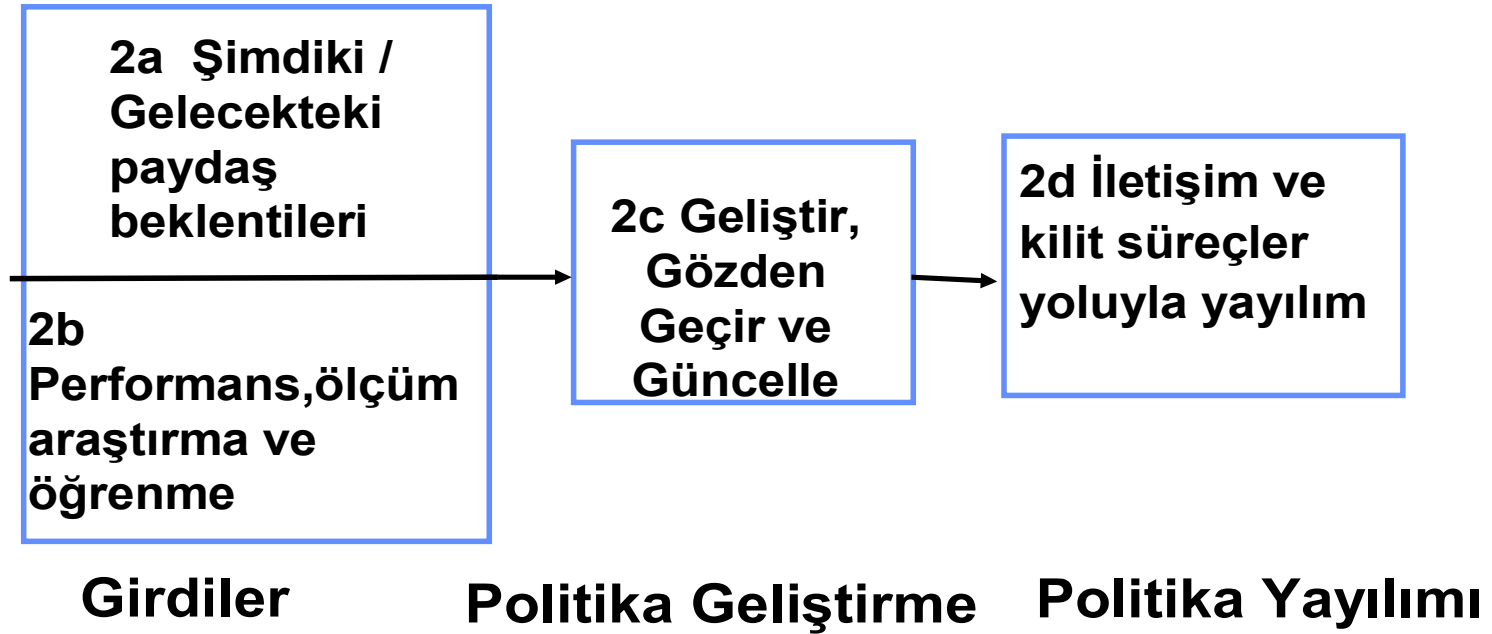
**Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar.**

***4 ALT KRİTER***





## Kriter 2: Politika ve Strateji- Alt Kriterler/ İlişkiler



## Kriter 3: Çalışanlar



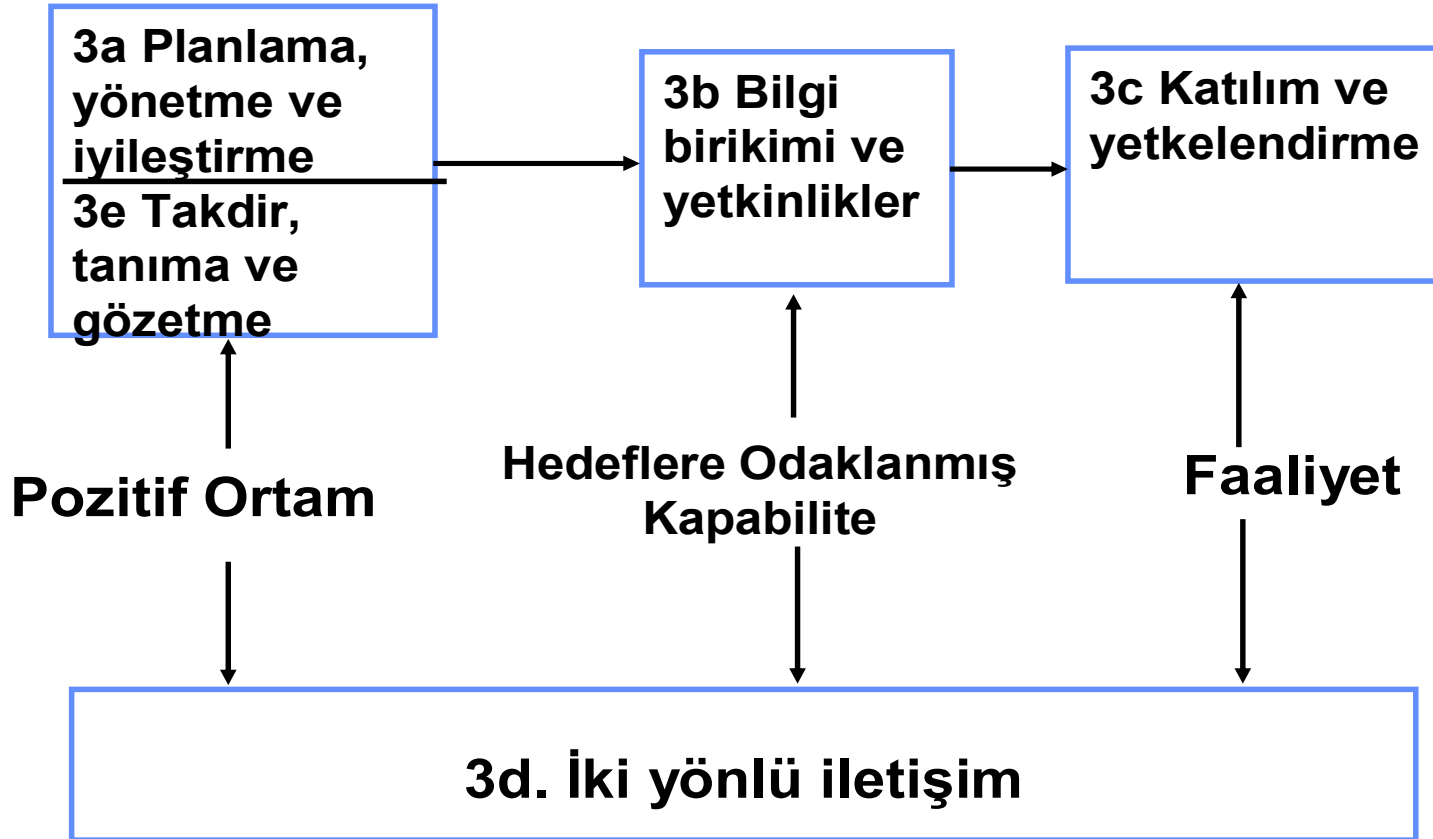
**Tanımı:**

**Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkelendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.**

***5 ALT KRİTER***



## Kriter 3: Çalışanlar – Alt Kriterler / İlişkiler





## Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar



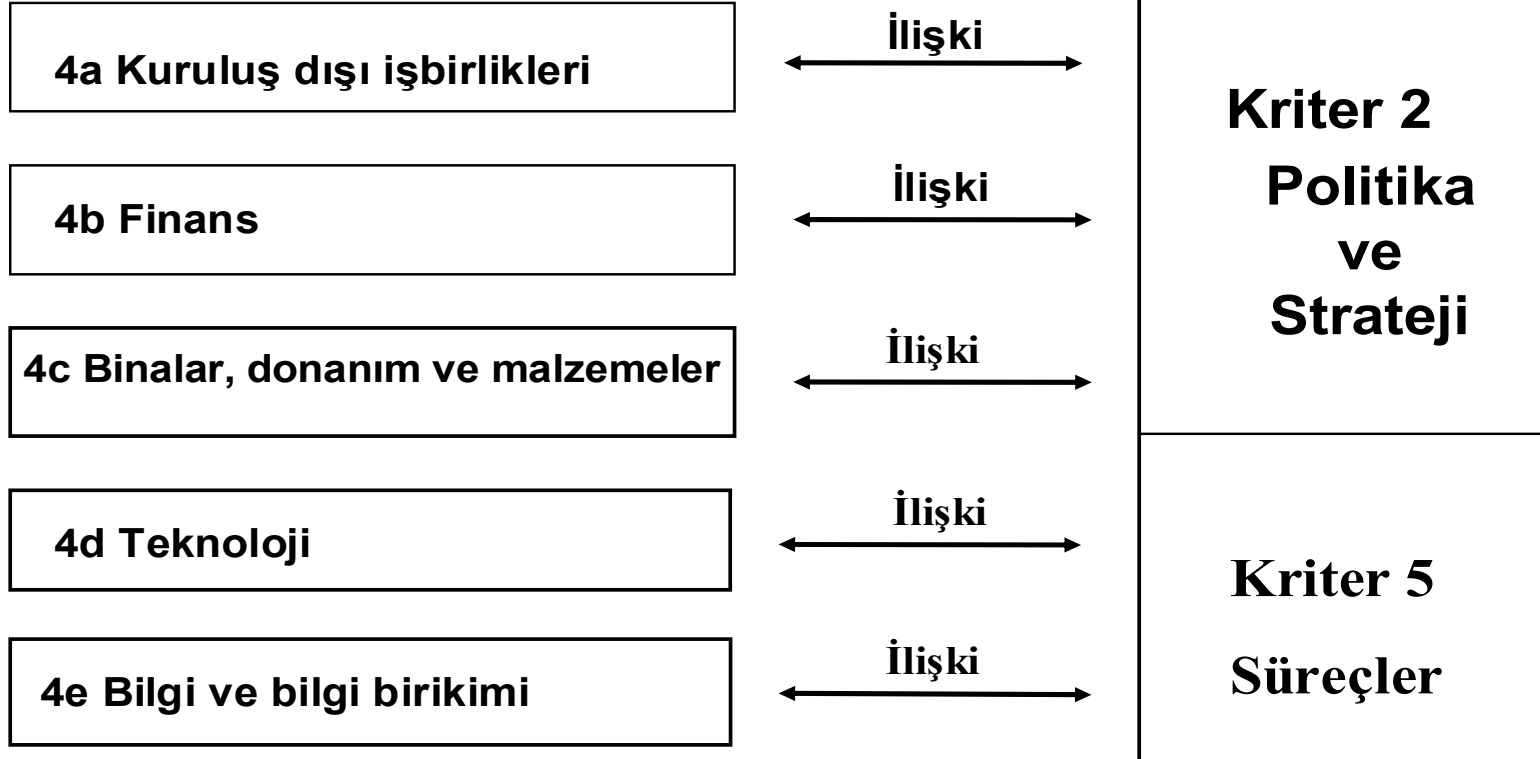
### **Tanımı:**

**Mükemmel kuruluşlar politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini , tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve İşbirliklerini ve kaynaklarının yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekteki İlgili gereksinimlerini dengeler.**

***5 ALT KRİTER***



## Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar-Alt Kriter/İlişkiler





## Kriter 5: Süreçler



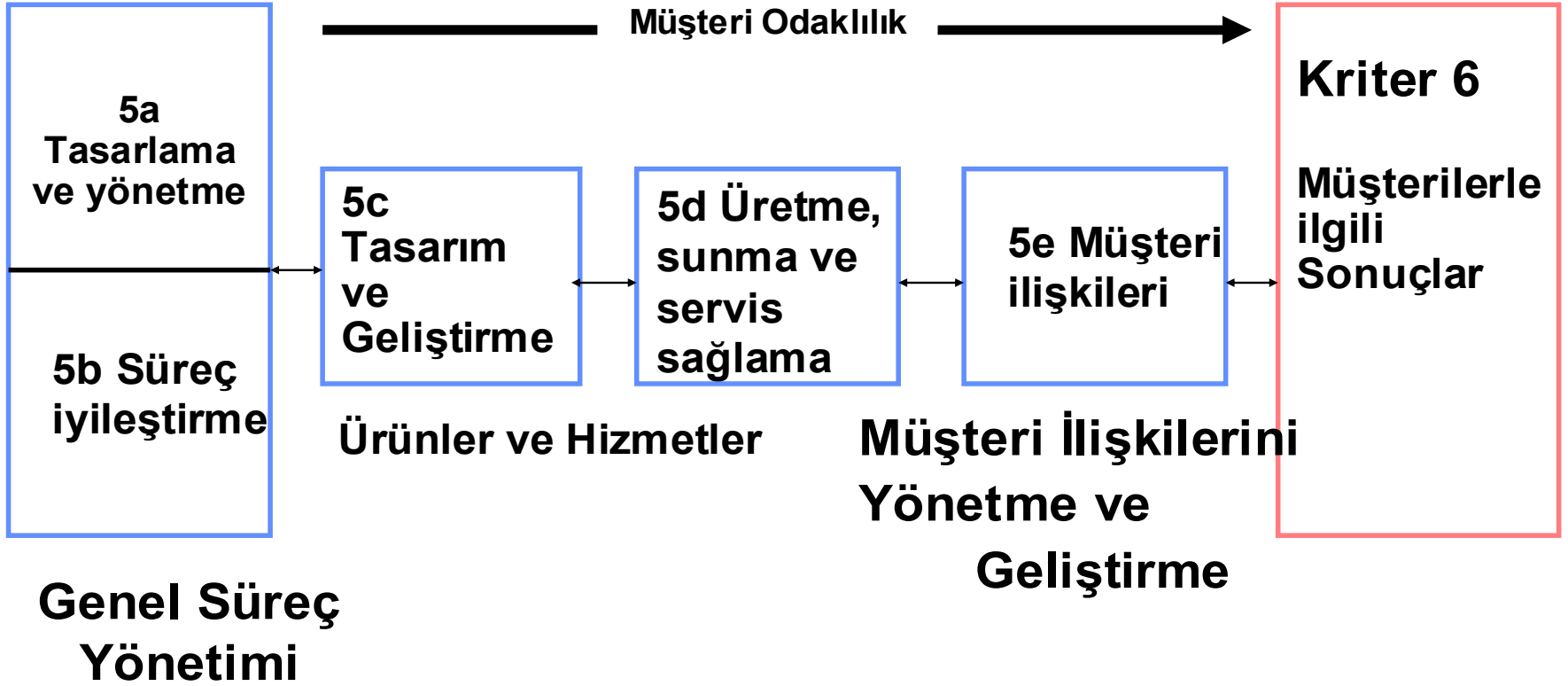
### **Tanımı:**

**Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değerin artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler.**

***5 ALT KRİTER***



## Kriter 5: Süreçler Alt Kriterler/ İlişkiler





# **SONUÇ KRİTERLERİNİN KAPSAMI**

## **Kriter 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar**



### **Tanımı:**

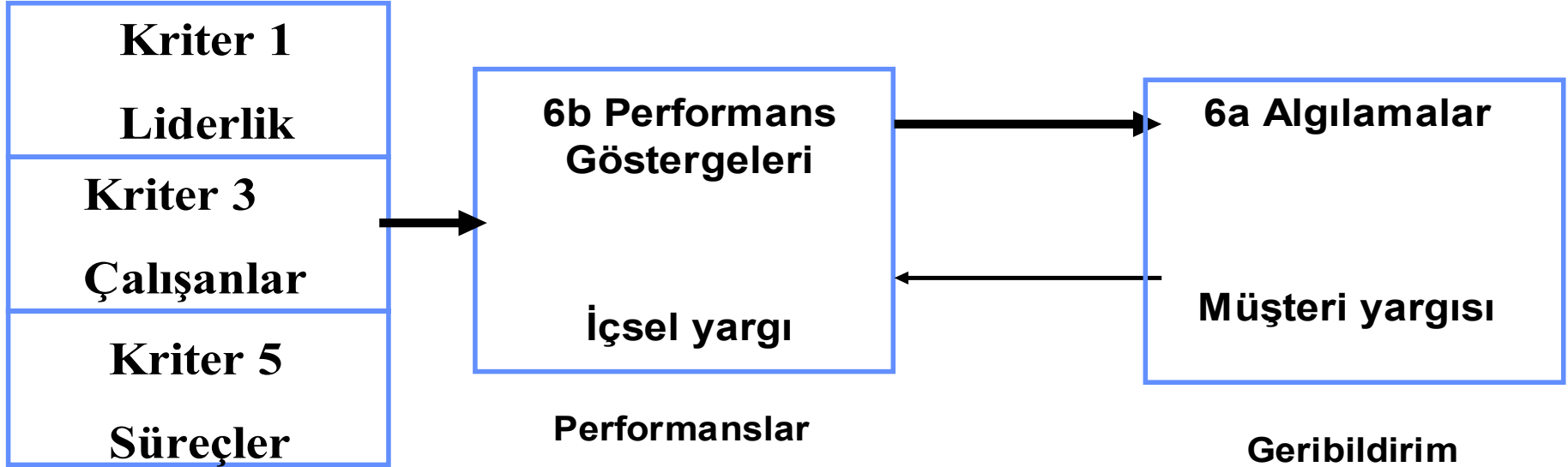
**Mükemmel kuruluşlar müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.**

***2 ALT KRİTER***





## Kriter 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar Alt Kriterler/ İlişkiler





## Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar



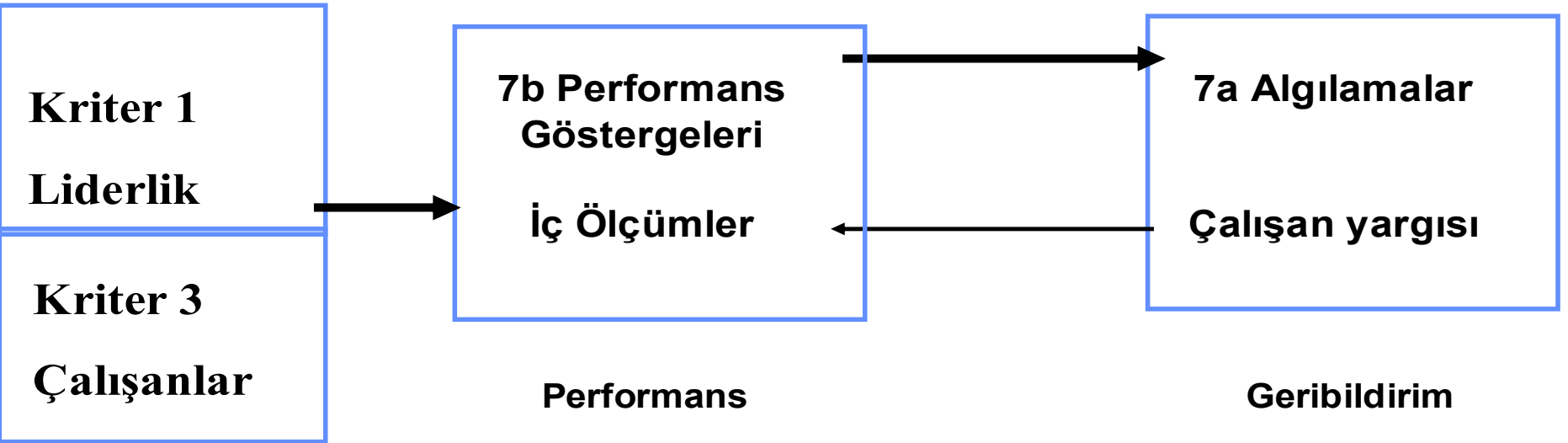
### **Tanımı:**

**Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.**

***2 ALT KRİTER***



## Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Alt Kriterler / İlişkiler





## Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar



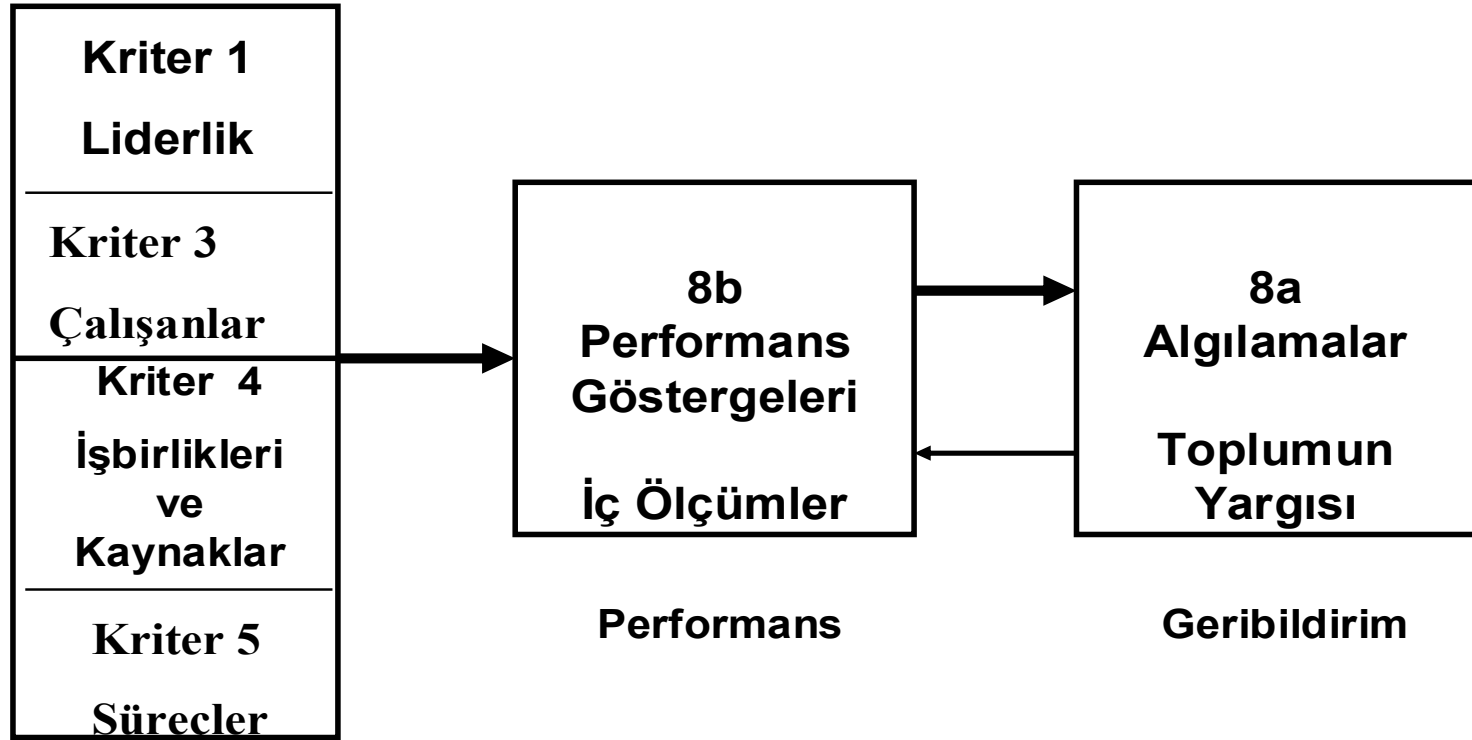
**Tanımı:**

**Mükemmel kuruluşlar toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.**

***2 ALT KRİTER***



## Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar Alt Kriterler / İlişkiler





## Kriter 9: Temel Performans Sonuçları

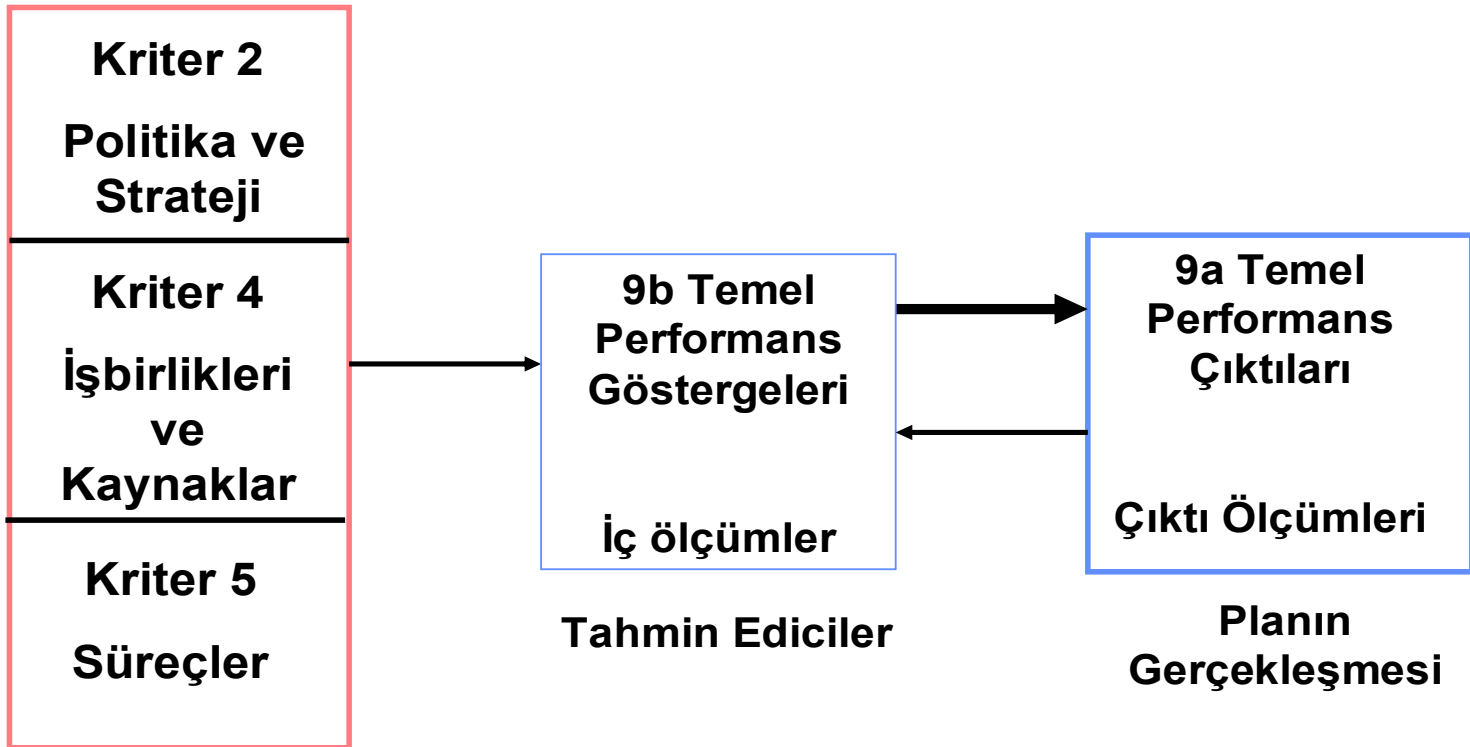
### **Tanımı:**

**Mükemmel kuruluşlar politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.**

***2 ALT KRİTER***



## Kriter 9: Temel Performans Sonuçları Alt Kriterler / İlişkiler





# DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ve RADAR



# RADAR PUANLAMA MATRİSİ

## RADAR YAKLAŞIMI

**R**esults - Sonuçlar

**A**pproach - Yaklaşım

**D**eployment - Yayılım

**A**ssessment - Değerlendirme

**R**eview - Gözden geçirme



# **RADAR**

Modelin kalbinde RADAR mantığı yer alır.

- Sonuçlar ( R ), Yaklaşım ( Y), Yayılım ( D ), Değerlendirme ( A ) ve Gözden Geçirme ( R ) RADAR'ın boyutlarıdır.
- Her boyut kendi içinde unsurları içerir.
- Her alt kriter bu boyutları içermelidir.



# ***RADAR MANTIĞI***

**RADAR mantığı mükemmel bir kuruluşun aşağıdakileri günlük faaliyetlerinde uyguladığını varsayar.**

- Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak**
- Gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmek için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve geliştirmek**
- Yaklaşımların tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmek**
- Yaklaşımları değerlendirmek ve gözden geçirmek, ve gerektiğinde iyileştirmeleri gerçekleştirmek.**



## RADAR Boyutları ve Unsurları

Boyutlar	Unsurlar
<b><i>Sonuçlar</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• eğilimler</li><li>• hedefler</li><li>• karşılaştırmalar</li><li>• yaklaşımdan kaynaklanma</li></ul>
<b><i>Kapsam</i></b>	
<b><i>Yaklaşım</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sağlam temelli</li><li>• bütünleşik</li></ul>
<b><i>Yayılim</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• uygulama</li><li>• sistematiklik</li></ul>
<b><i>Değerlendirme ve Gözden Geçirme</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ölçme</li><li>• öğrenme</li><li>• iyileştirme</li></ul>





# ***RADAR PUANLAMA MATRİSİ (GİRDİLER)***

	0	25	50	75	100
<b>YAKLAŞIM</b>		X			
<b>YAYILIM</b>			X		
<b>DEĞERLENDİRME VE GÖZDEN GEÇİRME</b>			X		
<b>GENEL TOPLAM</b>			X		



# RADAR - SONUÇLAR

## RADAR PUANLAMA MATRİSİ – Sonuçlar

Boyutlar	Unsurlar	Puan	%0			%25				%50				%75				%100						
Sonuçlar	<b>Eğilimler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya</li><li>- iyi performansın sürdürülmesi</li></ul>	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi				Sonuçların 1/4'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya yeterli performansın sürdürülmesi				Sonuçların 1/2'sinde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi				Sonuçların 3/4'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi				Sonuçların tümünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi						
	<b>Hedefler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- hedeflere erişim</li><li>- hedeflerin uygunluğu</li></ul>	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi				Sonuçların 1/4'ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda				Sonuçların 1/2'sinde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda				Sonuçların 3/4'ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda				Sonuçların tümünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda						
	<b>Karşılaştırmalar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- sonuçların dış kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması ve/veya</li><li>- sonuçların dünya çapında sınıfında en iyi olarak kabul edilen kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması</li></ul>	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi				Sonuçların 1/4'ünde				Sonuçların 1/2'sinde				Sonuçların 3/4'ünde				Sonuçların tümünde						
	<b>Yaklaşımdan kaynaklanma</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- sonuçların yaklaşımdan kaynaklanması</li></ul>	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi				Sonuçların 1/4'ünde neden-sonuç ilişkisi açık				Sonuçların 1/2'sinde neden-sonuç ilişkisi açık				Sonuçların 3/4'ünde neden-sonuç ilişkisi açık				Sonuçların tümünde neden-sonuç ilişkisi açık						
<b>Toplam</b>			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Boyutlar	Unsurlar	Puan	%0			%25				%50				%75				%100					
Kapsam	<b>Kapsam</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- sonuçların ilgili alanları kapsaması</li><li>- sonuçlarda uygun kırımların varlığı</li></ul>	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi				İlgili alan ve faaliyetlerin 1/4'ünde				İlgili alan ve faaliyetlerin 1/2'sinde				İlgili alan ve faaliyetlerin 3/4'ünde				İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde					
	<b>Toplam</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

<b>Genel Toplam</b>			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
---------------------	--	--	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--



**KalDer**

# ***RADAR PUANLAMA MATRİSİ (SONUÇLAR)***

	0	25	50	75	100
<b>SONUÇLAR</b>		X			
<b>KAPSAM</b>			X		
<b>GENEL TOPLAM</b>			X		





**KaiDer**

## ***EFQM Mükemmellik Modeli***

- Kurumsal mükemmelliğin neresinde olduğunu gösteren bir özdeğerlendirme aracı
- Ortak bir dil ve düşünce birlikteliği geliştirme yöntemi
- Kurumsal iyileştirmelerimizi belirleyen bir çerçeve
- Yönetim sistemini oluşturan ve geliştiren bir referans model



Dikkatiniz İçin Teřekkürler.

Kaliteli Günler Dilerim.