

EFQM Modeli

EFQM Modeli, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation for Quality Management) tarafından sanayi ve akademisyenlerden oluşan bir grup ile geliştirilerek 1991 yılında tüm dünyaya duyurulmuş olan bir yönetim modelidir. EFQM 1988 yılında, Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer ve Volkswagen gibi Avrupa'nın önde gelen 14 firmasının CEO'larının imzaladıkları bir niyet mektubu ile hayata geçirilmiş bir vakıftır. EFQM yenilikçi yaklaşımlar ve veriye dayalı bilgiyle elde edilen iç görüşü, etkin ilişki ağı ve tanımlanmış bir modeli kullanarak dünya genelinde bireylerin ve kuruluşların öğrenme ve gelişimlerini destekleyen kâr amacı gütmeyen bir sivil toplum örgütüdür.

EFQM Modeli ilk uygulanmaya başladığı 1991 yılından beri Avrupa genelinde ve dışında yer alan kuruluşların iyileştirme ve yenileşim kültürü geliştirmeleri için rehber olmuştur. 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 Modeli, güncellenen içerikler, kuruluşlardan elde edilen iç görüşlere dayanarak oluşturulan veriler, yeni bir dil, içinde yaşadığımız dünyayı yeniden şekillendiren küresel eğilim ve değişimlere yeni bir bakış açısı getiren uygulamalarla iyi olanın modern bir anlayışla nasıl yansıdığını ortaya koymaktadır.

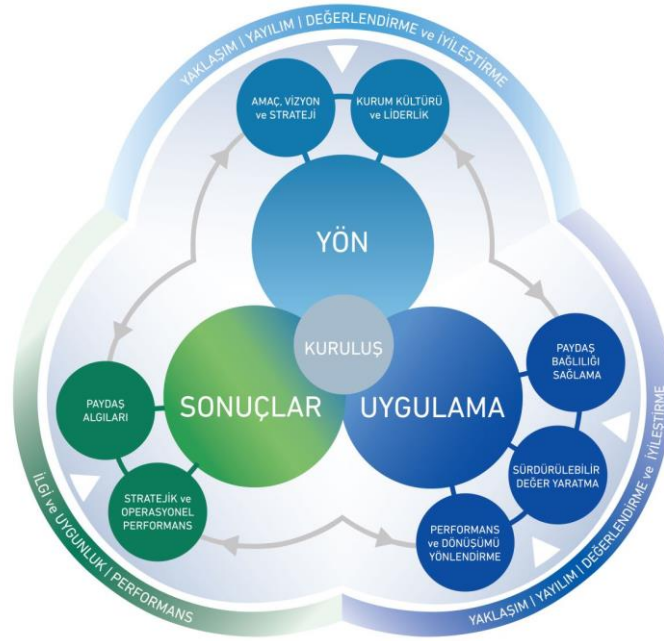
Yeni EFQM Modelini birlikte oluşturmak üzere yaklaşık 2 bin değişim uzmanına anketler düzenlenmiş, 24 çalıştay yapılmış, çeşitli alanlardan 60'tan fazla kuruluş lideriyle yüz yüze görüşülmüş, çeşitli sektörlerin ve akademik çevrelerin uzmanları ve doğrudan katılımcıların bulunduğu bir ekip oluşturulmuştur. Bu benzersiz işbirliği ile kuruluşların amaçlarına uygun, onların kısa ve uzun vadede çalışma şekillerini yeniden şekillendirmelerine yardımcı olacak kusursuz esnek bir çerçeve geliştirilmiştir.

En yalın tanımıyla EFQM Modeli, kuruluşlarınıza sürdürülebilir değer yaratma yolculuğunun neresinde olduğunuzu ölçerek başarıyı elde etmenize yardımcı olacaktır. Aradaki farkı ve var olan olası çözümleri anlamana yardımcı olurken sizleri ilerlemek üzere güçlendirecek ve kuruluşunuzun performansını önemli ölçüde iyileştirecektir.

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.



Tasarım odaklı düşünülerek oluşturulan yeni Model, basit bir değerlendirme aracı olmanın ötesinde, bireylerin ve kuruluşların her gün karşı karşıya kaldıkları değişimler, dönüşümler ve yıkıcı düşünceler gibi konularda yardımcı olmak üzere esaslı bir çerçeve ve yöntem sunan bir sisteme dönüşmüştür.

EFQM Modelinin stratejik niteliği ve operasyonel performans ve sonuç odaklılığıyla birleştiğinde; Model, mevcut çalışma biçimlerine, zorluklara ve sorunlara verdiği yanıtlar dikkate alınarak kuruluşların geleceğe ilişkin amaçlarının tutarlılığı ve uyumunu irdelemek için ideal bir çerçeve sunar.

EFQM Modeli'nin yapısı, basit fakat güçlü üç soruya yanıt arayan bir mantığa dayanır:

- Kuruluş “Neden” var? Hangi Amacı yerine getiriyor? Neden özellikle bu Strateji? (Yön)
- Amacını ve Stratejisini “Nasıl” gerçekleştirmeyi planlıyor? (Uygulama)
- Bugüne kadar “Ne” gerçekleştirdi? Gelecekte “Ne” gerçekleştirmeyi planlıyor? (Sonuçlar).

EFQM Modeli'nin mantığının merkezinde, kuruluşun Amacı ile Stratejisi arasındaki güçlü ilişki ve bunun kuruluşun en önemli Paydaşları için sürdürülebilir değer yaratmasına ve üstün performanslı sonuçlar elde etmesine yardımcı olmak için nasıl kullanıldığı yer almaktadır.

Model; aynı zamanda kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarının, Model kriterlerini dikkate alarak kendi değerlendirmelerini yapmalarına, güçlü ve iyileştirme-ye açık alanlarını tespit etmelerine ve sürekli gelişim yaklaşımıyla gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olması için geliştirilmiştir.

Bugün başta Avrupa olmak üzere dünyada 48 ülkede, 50.000'den fazla kuruluş EFQM Modelini bir yönetim modeli olarak kullanmaktadır.

Modele Duyulan Gereksinim

Tüm kuruluşlar başarılı olma çabası içindedir. Ancak bazıları başarısız olur; bazıları belli dönemler boyunca başarı elde eder ve sonunda gözden kaybolur, az sayıda kuruluş ise sürdürülebilir bir başarı elde eder, hak edilmiş bir saygınlık ve hayranlık kazanır.

Günümüzde yönetim bilimleri, sektör, büyüklük, yapı veya olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması gerektiğini açık olarak ortaya koymakta ve bu gerekliliği desteklemek amacıyla da çeşitli yaklaşımların geliştirilmesini teşvik etmektedir. Çoğu zaman yönetim sistemleri, yönetimin belirli bir boyutu ile ilgilenmekte ve ilgili alanlara özel standartlar ile yapılması gerekenlerin çerçevesi çizilmektedir. Oysa yönetim işi çok boyutlu olup yapılan işe ve işi yapan kuruluşun ölçeğine göre değişiklikler gösterir.

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

Üstün Performansın Üç Boyutu

EFQM, kuruluşların kendi başarılarını anlamalarına, Üstün performanslı kuruluşlar ile kendilerini karşılaştırabilmelerine ve aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşma konusunda bir yol haritası oluşturmaya yardımcı olmak için esas itibarıyla birbiriyle bütünleşik olan ve EFQM Modelini de kapsayan üç boyut sunmaktadır. Modelin üç boyutu modelin dinamik yapısını oluşturmaktadır:

YÖN;

- Esin veren bir Amaç belirler
- İstek uyandıran bir Vizyon yaratır
- Sürdürülebilir Değer Yaratmaya Odaklı bir strateji Geliştirir
- Karşılıklı yarar sağlayan bir kültür oluşturur.

Yönün bu şekilde belirlenmesi, kuruluşun kendi ekosistemi içerisinde bir lider olarak görülmesinin ve geleceğe yönelik planlarını uygulamak üzere iyi konumlandırılmasının yolunu açar.

UYGULAMA

Yön, yukarıda özetlendiği gibi, kuruluşun izleyeceği yolu tanımlar. Bunun ardından kuruluş, stratejinin etkili ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için:

- Kendi ekosistemindeki paydaşların kimler olduğunu bilir ve başarısı için Temel rolde olanların tam bağlılığını sağlar
- Sürdürülebilir Değer Yaratır
- Bugüne odaklı başarı için gereken performans sonuçlarını yönlendirir ve aynı zamanda, gelecekte de başarılı olmak için gerekli iyileştirme ve dönüşüme yön verir.

SONUÇLAR

Geleceğe dönük tahminler de dâhil olmak üzere, kuruluşun Yön ve Uygulama başlıkları altında tanımlananlardan ne kadarını başardığı aşağıdaki boyutlarda ele alınır:

- Paydaş Algıları
- Sürdürülebilir Değer Yaratma

- Performans ve Dönüşümü Yönlendirme

RADAR

Bir kuruluşun performansını yapısal bir yaklaşımla sorgulama olanağı sağlar. Kuruluşta gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirilme projelerinin yönetilmesine yardımcı olur.

RADAR, EFQM Modelinin kuruluşlara aşağıda verilen başlıklarda katkı sağlaması için geliştirilmiş tanı aracını ifade eden İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşan kısaltmadır:

- Mevcut çalışma şeklinin daha iyi yönetilmesi
- Mevcut güçlü yönleri ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi.

RADAR mantığı, kuruluşun bütünsel bir bakışla aşağıdakilere odaklanmasını gerektirir:

- Stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirmeyi amaçladığı sonuçları (Results) belirleme
- Mevcut ve geleceğe yönelik sonuçların gerçekleşmesini sağlayacak yaklaşımlara (Approaches) sahip olma
- Bu yaklaşımları uygun şekilde yayma (Deploy)
- Yayılmış yaklaşımları öğrenme, geliştirme amacıyla değerlendirme ve iyileştirme (Assess and Refine)

Kaynak: https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli